

EMPRENDER. LA CLAVE DEL FUTURO

Raúl Díez Canseco Terry



PERÚ PAÍS DE EMPRENDEDORES



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

Diez Canseco Terry, Raúl, 1948-
Perú, país de emprendedores / Raúl Diez Canseco Terry ;
prólogo Augusto Ferrero.-- 3a ed.--
Lima : Universidad San Ignacio de Loyola, 2016.
164 p. ; 23 cm.
1. Emprendimiento – Perú
2. Empresas nuevas – Perú
3. Empresarios peruanos
I. Ferrero, Augusto, 1944-, prólogo
II. Universidad San Ignacio de Loyola (Lima)
658.11
D75

PERÚ, PAÍS DE EMPRENDEDORES
Emprender, la clave del futuro

© Raúl Diez Canseco Terry, 2016

De esta edición:

© Fondo Editorial de la Universidad
San Ignacio de Loyola, 2016
Av. La Fontana 750, La Molina, Lima

Tercera edición, 2016
Tiraje: 1000 ejemplares

ISBN:
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca
Nacional del Perú N° 2016-02712

Impreso en el Perú

PERÚ PAÍS DE EMPRENDEDORES

Emprender, la clave del futuro

RAÚL DIEZ CANSECO TERRY



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

Fondo Editorial



*A los herederos de la milenaria civilización inca,
los jóvenes de mi patria, cuya fortaleza espiritual,
inteligencia, vitalidad, convicción, actitud y pasión por salir
adelante constituyen virtudes sustantivas para transformar
definitivamente el mapa social, empresarial
y político del Perú del siglo XXI.*



*A la memoria de Fernando Belaunde y Violeta
Correa, quienes, con palabra, obra y pasión
por el Perú, me enseñaron a amarlo.*

ÍNDICE

Presentación de la tercera edición	11
Prólogo	19
Capítulo I: País de emprendedores	23
Capítulo II: Creer para crear, una propuesta exitosa	41
Capítulo III: Emprender, la clave del futuro	49
Capítulo IV: Finanzas para emprendedores	69
Capítulo V: Emprendedores sin límites	95
Capítulo VI: País de oportunidades	141
Epílogo	152
Agradecimientos	155

PRESENTACIÓN de la tercera edición

Hasta agosto de 2003, en que se diera a conocer la primera versión de *Perú, país de emprendedores*, la temática sobre el emprendimiento –y de los emprendedores– no era conocida con amplitud en el sector académico-empresarial, como tampoco se conocía el poder de las redes sociales, que estaban aún en sus inicios. Cinco años atrás, en 1998, mis colaboradores no encontraron libro alguno sobre esta temática en las librerías de Lima.

Y, sin embargo, en lo personal, el emprendimiento lo era casi todo, particularmente a partir de 1996, en que incorporamos a nuestra Corporación Educativa San Ignacio de Loyola a Junior Achievement Worldwide Perú (JAW Perú), institución sin fines de lucro y asociada a la mundialmente conocida Junior Achievement Worldwide, fundada en 1919, en Estados Unidos, con el objetivo de inspirar y capacitar a los jóvenes norteamericanos para que pudieran tener éxito temprano en la economía de mercado y del emprendimiento.

JAW Perú inspiraría el exitoso proyecto *Creer para Crear* (1998), orientado a los jóvenes que terminaban sus estudios superiores. A ellos se les solicitaba trabajar en equipo, elaborar y sustentar un proyecto de inversión, y si sus propuestas eran viables, recibían el aval de un conjunto de empresas líderes del Perú que les garantizaban el financiamiento, hasta por 20 mil dólares, para hacer realidad el sueño de la empresa propia. No era necesario garantes, ni hipotecas, ni otros mecanismos de financiación; solo la factibilidad de la idea de negocio y la confianza del dúo: emprendedor potencial-empresario solidario.

El programa trascendió por su impacto formidablemente positivo con la expansión de la educación emprendedora en todo el país y, sobre todo, el fomento de una conciencia social sobre la importancia del crédito para crear riqueza a través de las microempresas. Desde entonces, las entidades crediticias apreciarían favorablemente el papel de las microfinanzas en la lucha contra el desempleo y la pobreza.

Perú, país de emprendedores fue, pues, un libro que recogía estas experiencias pioneras en el sector emprendedor, y que de algún modo renovaba las enseñanzas del legado innovador del antiguo Perú que hizo posible la ciudadela de Machu Picchu o las monumentales líneas de Nazca. Sus orientaciones postulaban en ese momento la necesidad de construir una sociedad moderna que impulsara el espíritu emprendedor y garantizara la aplicación de principios y valores que hicieran realidad la generación de riqueza, a la par de una convivencia civilizada.

Más de una década después volvemos, a través de esta nueva versión, a renovar con intensa pasión estos principios que nos alientan a continuar por la senda del emprendimiento en un contexto en que el Perú está en proceso de transformar internacionalmente sus ventajas comparativas en competitivas. Con mayor ilusión ahora que nos aproximamos al 2021, año del bicentenario de nuestra independencia, a donde el Perú navega deseoso de encontrar, por fin, el sitio que merece en el concierto de naciones del primer mundo.

Como herederos de una tradición milenaria de un pueblo laborioso y creativo que convive con una naturaleza biodiversa, la expresión moderna de esa fuerza andina y telúrica se manifiesta hoy en cientos de miles de micro, pequeñas y medianas empresas que, en palabras de Mario Vargas Llosa, la llamó “la expresión cabal del capitalismo popular”.

Las mypes representan el 99,2% del tejido empresarial peruano, siendo el 96% microempresas, el 3% pequeñas empresas y el 0,2%

medianas empresas. Además, aportan al 45% del Producto Bruto Interno (PBI) y emplean a más de 17 millones de personas, casi el 81% del empleo total, especialmente ocupado por hombres y mujeres jóvenes, cuyas edades oscilan entre los 25 y los 34 años.

Quizá por ello el Perú figura desde hace varios años entre los diez países más emprendedores del mundo, como refieren sucesivos estudios del *Global Entrepreneurship* (GEM). Los datos de esta institución nos recuerdan que en 2006 ocupamos el primer lugar, en el bienio 2007-2008 obtuvimos el segundo puesto y, en 2014, el Perú se alzó como la quinta economía con mayor nivel de emprendimiento en el mundo y la segunda en importancia en la región.

No obstante, existen también estimaciones cuantificables que nos indican que casi dos millones y medio de nuestras empresas son informales, hecho que constituye una señal de alerta y nos dice que tenemos una tarea monumental por acometer y, cuanto antes, mejor.

Vivir en la informalidad es exponerse a desaparecer. Según el *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2012*, el índice de discontinuación de negocios en el Perú era uno de los más altos dentro del grupo de economías latinoamericanas. La “falta de rentabilidad del negocio” y las “razones personales” eran dos causas principales de cierre de los negocios.

Las consecuencias de operar en la informalidad exponen a las empresas a estar en permanente tensión con la autoridad, a recibir sanciones económicas y, lo más lamentable, a no contar con asistencia técnica, crediticia e información de mercados, locales e internacionales, que les permitiría mejorar su actividad empresarial. Para enfrentar esta situación problemática, el Gobierno del Perú, presidido por Ollanta Humala, aprobó en 2014 el Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP), “cuyos ejes apuntan a dinamizar la producción con miras a la expansión del comercio exterior y a diseñar la Política Nacional de Emprendimiento”,

la misma que, se señaló, “sería elaborada por el Ministerio de la Producción con el apoyo financiero de la Corporación Andina de Fomento (CAF)”. Juzgamos que las acciones a desarrollarse a través del PNDP permitirían a las mypes formar parte de la cadena competitiva exportadora en el mediano plazo. De esa manera tendrían mejor acceso y mayor fluidez a los mercados financieros y a los beneficios que reportan los acuerdos comerciales.

¿Podemos imaginar el nuevo rostro del Perú con esas mypes formalizadas y en camino a mejorar su producción, tecnificación y comercialización o de optimizar la prestación de sus servicios? ¿Y a partir de este esfuerzo, o en forma simultánea, asistir al surgimiento de nuevas micro y pequeñas empresas producto de la planificación, mas no de la improvisación?

Quizá sea una meta ambiciosa en un tiempo corto, pero de lograrlo, o al menos disminuir drásticamente la alta informalidad, habremos dado un paso histórico, un punto de quiebre en el modelo empresarial local. Los beneficios redundarán en favor de sus gestores, de la caja fiscal y del país. Si me preguntaran si esa tarea es posible, respondo enfáticamente que sí.

Esta tercera versión del libro *Perú, país de emprendedores* circula en momentos de controversias geopolíticas globales. A fines de 2015, el derribo de un avión ruso que intervenía en la guerra civil siria hizo que los mercados financieros retrocedieran ante el temor de que el incidente propagara aún más las tensiones entre Moscú y Occidente. Por otro lado, los ataques en París, en los que murieron 130 personas, mostraron que el grupo terrorista ISIS representa una amenaza planetaria mucho más peligrosa de lo que se conocía anteriormente. En Asia, las tensiones se han incrementado a causa de las reivindicaciones territoriales de Pekín en el Mar de China Meridional, mientras que Filipinas, Taiwán y Vietnam reclaman la propiedad de las cadenas de islas y aguas circundantes, que constituyen sus principales rutas comerciales, y alertan acerca del

potencial riesgo de que China militarice la región. Finalmente, el *hackeo* representa una amenaza particularmente inquietante no solo para el mundo político, a través de los ataques a las redes del Gobierno de Estados Unidos y Wall Street, sino también por el espionaje económico internacional destinado al robo de secretos industriales y tecnología militar sensible.

A la par, la economía planetaria afronta desafíos de grandes dimensiones. La desaceleración de la economía china, la gran locomotora de materias primas en la década 2004-2014; la caída del precio del petróleo y la incertidumbre en las economías emergentes han generado una creciente desconfianza en los inversores para apostar a largo plazo en nuestra región.

Ciertamente, el Perú no es ajeno a la creciente influencia de esta dinámica mundial, y su prosperidad depende de la actuación de los principales demandantes de su comercio exterior: Estados Unidos, China y Europa. Sin embargo, pese a la desaceleración económica en los años 2014 y 2015, los especialistas coinciden en que nuestra situación es diferente ante ese complejo panorama global y que estamos mejor preparados para enfrentar la crisis que en épocas pasadas, razón por la cual las turbulencias externas no causarían daños de la magnitud que vemos en otras latitudes.

Asimismo, tenemos acuerdos comerciales con casi veinte países, que tienen abiertos sus mercados para colocar nuestros productos, y contamos con un elevado grado de inversión por parte de importantes instituciones financieras del mundo. De allí nuestro reiterado optimismo por el futuro del Perú y la mejora de la calidad de vida de millones de compatriotas.

Soy un convencido de que el Perú es el país de las oportunidades y que el emprendimiento no tiene límites. Pero hay que dar el próximo paso: el emprendimiento de calidad, privilegiando la creatividad, la innovación y la excelencia en los bienes o servicios que ofrece. Por

eso, en esta nueva etapa ampliamos el concepto del emprendimiento para presentar experiencias de microempresarios y de pequeñas y medianas empresas que nacen de las aulas universitarias.

A diferencia del pasado, en que se hacían las cosas “a ojo de buen cubero”, la hora actual exige formar empresas eficientes, tener una sólida preparación técnica y académica para su manejo eficiente, respaldo financiero y vocación por la innovación permanente; igualmente, una actitud propositiva para vencer las dificultades. Todo ello acompañado de realismo para manejarnos con la prudencia que demandan las circunstancias y los riesgos inesperados producto de un nuevo escenario mundial.

Existe unanimidad en el criterio de especialistas de que estamos ya en la cuarta revolución industrial (tema central del Foro Económico Mundial de Davos, realizado en enero de 2016), en la que la economía es más creativa, digital, automatizada y global. Para el emprendedor de hoy no es suficiente tener destrezas básicas en nuevas tecnologías si no van convenientemente acompañadas de destrezas cognitivas y de otras competencias, como la creatividad, la comunicación, el trabajo en equipo y la perseverancia.

Somos emprendedores que debemos predicar con el ejemplo, y creemos que aquellos que han alcanzado el éxito y tienen el privilegio de conducir sus empresas deberían asumir el compromiso de compartir sus experiencias con quienes recién se inician en este fascinante mundo del emprender e innovar. Quisiéramos que más peruanos e instituciones, especialmente las educativas, se sumen a la tarea de formar una cultura del emprendimiento del siglo XXI.

Este libro tiene ese propósito. El primer capítulo reafirma nuestra visión sobre lo que es y debería ser un país de emprendedores, donde la democracia, la libertad y otros valores hacen posible la creatividad y los ecosistemas deseables para el crecimiento en armonía social de cualquier país. El capítulo II recuerda cómo nació la propuesta

que significó el éxito del programa *Creer para Crear*, el mismo que ayudó a identificar e impulsar potenciales empresarios y empresas que crearon y confiaron en la perseverancia y en el potencial creativo de la juventud. El capítulo III, *Emprender, la clave del futuro*, alcanza herramientas para acercarse al emprendimiento con bases serias.

El capítulo IV contiene historias de éxito de microempresas formadas en el seno de la Universidad San Ignacio de Loyola y que demuestran el coraje de los emprendedores para enfrentar y vencer la adversidad. El capítulo V trata sobre el financiamiento, siempre escaso, oneroso y distante, de las mypes, situación que hay que revertir; y la sexta parte intenta poner en relieve al Perú como el país donde todo está por hacerse y, en ese sentido, las oportunidades son inigualables.

Desde ya, amable lector, gracias por permitirme compartir con ustedes estas reflexiones que, espero, sean de utilidad. Gracias también a mis colaboradores, que han hecho posible este renovado esfuerzo editorial.

Raúl Diez Canseco Terry

Presidente de la Corporación Educativa San Ignacio de Loyola
Lima, febrero de 2016

PRÓLOGO

Nos es muy grato prologar la tercera edición de *Perú, país de emprendedores*, de Raúl Diez Canseco Terry.

El toque autobiográfico al libro se lo da, precisamente, la condición de gran emprendedor del autor en los campos político, empresarial, educacional, turístico y comunitario.

En el primero, ha tenido el honor de ser elegido por el pueblo peruano como primer vicepresidente de la República y como diputado, en periodos distintos, además de haber sido, como ministro de Comercio Exterior y Turismo, el gran propulsor del meteórico ascenso de nuestras exportaciones y el visionario precursor del auge turístico del Perú.

En el campo empresarial, fue un promotor entusiasta de las notables franquicias Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Burger King y Chili's, las que desarrolló en un próspero negocio con Alfredo de Ferrari y Carlos Zúñiga.

En el aspecto educacional, fundó la Corporación Educativa San Ignacio de Loyola, la cual cuenta actualmente con más de 20 mil alumnos desde el nivel inicial hasta pregrado y maestrías calificadas. Relativamente en poco tiempo, la Universidad San Ignacio de Loyola, que integra esta corporación, se ha convertido en la gran pionera y líder en el mercado de la carrera de Administración Hotelera, la que ha obtenido muy temprano la Accreditation Comision for Programs in Hospitality Administration (ACPHA).

Además, expandió su modelo educativo más allá de nuestras fronteras, convirtiéndose rápidamente en universidad global y

anclando raíces en Paraguay (Universidad San Ignacio de Loyola, Asunción), Estados Unidos (San Ignacio College, Miami) y China (Centro Peruano para Estudios Latinoamericanos BISU-USIL).

Personalmente, hemos tenido el privilegio de obsequiarle a esta entidad nuestra colección de los mejores menús del mundo, correspondientes a los restaurantes de la más alta y calificada cocina que hemos visitado.

Si bien la contribución del autor al sector Turismo ha sido ampliamente desarrollada en una publicación (*Turismo, la gran oportunidad*. Raúl Diez Canseco Terry, Edic. 2008), no podemos dejar de destacar su aporte, como máxima autoridad del sector en 2003, al desarrollo del centro histórico de Machu Picchu y del valle del Vilcanota, al gran rescate de Kuélap, al estudio del Plan Maestro de Choquequirao, al mejoramiento de Puno y el lago Titicaca, a la inversión en el valle del Colca, a la construcción del mirador turístico en el punto de nacimiento del Amazonas y al proyecto Playa Hermosa, en Tumbes, que habilitará una gran extensión de tierras al turismo recreativo.

En lo que concierne al terreno comunitario, destaca su actividad como presidente de la Asociación Pro Bienestar y Desarrollo (Probide), entidad sin fines de lucro, y como titular del ambicioso programa *Creer para Crear*, el cual, con el apoyo de la Universidad San Ignacio de Loyola, promueve el crecimiento empresarial con énfasis en las micro y pequeñas empresas que orientan sus negocios hacia el comercio exterior.

Es curioso y raro que una persona abarque actividades tan variadas. Esta amplitud es la conjunción de una gran habilidad intelectual, una imaginación innovadora, una capacidad inagotable para el trabajo y una generosa disposición hacia los demás, en interés de sus preocupaciones y necesidades. Modelo de esa persona es el autor. Las cualidades destacadas son, también, un homenaje de quienes creemos en él y su hombría de bien.

El autor exalta el sistema democrático como corolario de una sociedad emprendedora, coherente con su comportamiento empresarial, que nunca ha estado divorciado de su actividad política.

El libro está dirigido a la juventud, sector en el cual Raúl ha mostrado recurrentemente su vocación de servir. Por algo preside la asociación sin fines de lucro Junior Achievement International Perú, cuyo objetivo es desarrollar e implementar programas en temas de economía y gestión empresarial para jóvenes, a fin de ayudarlos a comprender la importancia del libre mercado, el papel de los negocios en una economía global, el compromiso del sector empresarial hacia cuestiones sociales y el cuidado del medio ambiente, la relevancia en el mundo del trabajo y la influencia de la economía sobre su futuro, por medio de la participación activa de las empresas.

Por todo ello, la publicación está dedicada a los jóvenes del Perú y a la memoria de dos paradigmas en su vida, Fernando Belaunde y Violeta Correa, a quienes, con gran lealtad y afecto, siempre tiene presentes y recuerda con especial reconocimiento.

Queremos agradecerle a nuestro gran amigo Raúl que haya pensado en nosotros para prologar la tercera edición de este libro, que está cargado de su dinamismo y su nobleza para proyectarse a la comunidad.

Augusto Ferrero

Lima, febrero de 2016

I PAÍS DE EMPRENDEDORES

*“Vivimos en un momento que es fronterizo.
Hay una época, una cultura, una historia que está
llegando a su término, y se está iniciando otra época
en la historia de la humanidad que tiene que ver
con la extraordinaria revolución de las nuevas tecnologías,
sobre todo en el campo de la información”.*

Mario Vargas Llosa

Premio Nobel de Literatura 2010

Las nuevas tecnologías que configuran la economía digital han cambiado drásticamente la naturaleza del trabajo y han globalizado la organización de la producción y los servicios. Para adaptarse a este nuevo escenario se exige un cambio de mentalidad y de actitud. Y el elemento diferencial de esta época en relación con otras es la velocidad con la que se producen las mutaciones. Ello demanda conocimiento, porque para actuar rápidamente hay que conocer qué es lo que se va a hacer y cómo se va a hacer. Rapidez también significa competitividad. Ser competitivo es sinónimo de buen trabajo, buena remuneración; y en el mejor de los casos, ser dueño de su propio destino y de su propio negocio.

Por eso, hoy, tener un trabajo para toda la vida es cosa del pasado, y la preocupación más importante de las políticas de Estado y de los gobiernos radica en ayudar a las familias a crear nuevas oportunidades de negocios e invertir en capital humano, para que las personas se desarrollen en la nueva economía basada en el conocimiento. Así, el trabajador del siglo XXI es diferente a sus antecesores. Debe reunir condiciones especiales para adaptarse a

las permanentes mudanzas del lugar de trabajo en el transcurso de su vida y el estudio constante, actitud crítica, gestión honesta, además de comunicación e imaginación.

¿Cómo enfrentar los nuevos desafíos si la tecnología moderna facilita que las empresas medianas y grandes produzcan mucho más con menos trabajadores? ¿Cómo abordar el reto del desempleo si la hipercompetitividad de los negocios alienta las fusiones y megafusiones entre corporaciones empresariales que, generalmente, son las que automatizan sus procesos productivos y despiden a la mayor cantidad de empleados?

La respuesta es ser actores de su propio camino y protagonistas para generar y adaptarse a los cambios. Una de las alternativas para ello es ser emprendedor y, así, generar derroteros para solucionar el problema del desempleo o del empleo de baja calidad. El rumbo más importante lo constituyen las pequeñas unidades de producción: las mypes.

¿Qué ecosistema hace posible las condiciones de estabilidad, confianza, financiamiento, comercialización y capacitación para que el emprendimiento genere resultados positivos? En principio, es vital que los jóvenes sean parte de la solución y no del problema; y, segundo, que el Estado formule respuestas novedosas para que las instituciones funcionen y garanticen ecosistemas favorables para el desarrollo del emprendimiento, de los emprendedores y de la sociedad emprendedora.

Estos factores son importantes, como lo es tener una visión global y socrática del mundo. A lo largo de los años, lo hemos sostenido de manera reiterativa: el ideal de una sociedad emprendedora jamás estará desarraigado de valores universales como la democracia, la libertad, la justicia, la ética. Estos valores universales son el soporte de la convivencia humana, cada vez más aceptados por las diferentes culturas. En este sentido, el politólogo Samuel P.

Huntington, profesor de Ciencias Políticas en la Universidad de Harvard y fundador de la influyente revista *Foreign Policy*, pudo no haber acertado cuando en su leído libro *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial* (1996) anunciara cierto colapso global generado por visiones diferentes acerca del papel de la humanidad, como las de movimientos religiosos y culturas heterogéneas y fundamentalistas.

Más bien, a la luz de lo que ocurrió en los países árabes en 2010 y 2011, en la llamada “primavera árabe”, además de la crisis de los refugiados en la Europa de los años 2015 y 2016, causada por el terrorismo islámico, se advierte la aceptación de la diversidad cultural y el respeto a la ética y moral, configurando, así, principios comunes a todas las civilizaciones.

Va esta reflexión porque toda actividad humana debe tomar nota del sistema que fomenta la creatividad y combina valores liberales y humanistas con los componentes básicos que movilizan la modernidad, es decir, los generadores de riqueza: los emprendedores y los empresarios.

Esta reflexión importa porque, en la dinámica empresarial moderna y del siglo XXI, una empresa que se precie de competitiva —cualquiera que sea su tamaño— trabaja para diferenciarse de otras tejiendo y transmitiendo una identidad acorde con el compromiso social corporativo, y este no tiene por qué estar al margen del entorno en que se desarrolla y de las raíces en que se formó. Por eso, a partir de cierto enfoque histórico, formulo estos apuntes sobre el perfil del país que queremos.

A la luz de los hechos que sucedieron en el Perú de fines del siglo XX, muchos pensaron que el país, desmoralizado y perdiendo posiciones en el concierto internacional, se iba a la deriva. Más allá del pesimismo que exteriorizaban esos análisis, tuvieron razón en un punto medular: la crisis generalizada paralizó por un tiempo a nuestras instituciones tutelares.

Pero la reacción popular fue oportuna y, entonces, pudimos superar los desafíos impuestos por el autoritarismo, así como defender la libertad de expresión. Con ello llegó la racionalidad, el equilibrio de las finanzas públicas, mejoró la economía, y la participación social demostró estar por encima de la crisis de los poderes. Se constató que la solución de los álgidos problemas dependía principalmente de mecanismos democráticos.

La lección de lo sucedido en esa aciaga etapa es la siguiente: los actores y potenciales líderes deben abandonar cualquier tentación de transgredir las leyes, de violentar las instituciones e imponer sus intereses individuales o de grupo. Sus esfuerzos deben estar orientados a impulsar iniciativas que busquen el bien común y a demostrar que el cultivo de una sociedad emprendedora y solidaria es la única manera de garantizar el crecimiento sustentable y la sostenibilidad social y política.

Después de todo, el camino al desarrollo siempre será largo y sinuoso. De allí que el progreso como nación, a pesar del potencial, no fue lo que hubiéramos querido, como refleja una lista de oportunidades perdidas y periodos de ingobernabilidad o de autocracias, cuyos actos erráticos trajeron sufrimiento y crisis profundas que pulverizaron perspectivas de horizontes claros y seguros.

Cuánta falta hizo hasta entonces un proyecto nacional que hubiese ayudado a definir el tipo de sociedad que queríamos y los grandes objetivos por los cuales trabajásemos conjuntamente. Solo en julio de 2002 se suscribió por todas las fuerzas democráticas el Acuerdo Nacional hasta ahora vigente. En virtud de este compromiso se avanzó en todo orden de cosas en el afán común de construir una sociedad justa, plural e integrada, así como explorar y explotar nuestra riqueza en función de las necesidades del país y del requerimiento de los mercados.

Por fortuna, la sabiduría y creatividad de los peruanos, y su irrenunciable capacidad para superar en paz las adversidades, atenuaron los atisbos de turbulencias sociales. El construir una patria grande, como anhelaron los próceres y precursores de la independencia, seguía siendo la brújula que orientaba el norte.

Recién a comienzos del siglo XXI apuntamos todos a ese objetivo supremo: unos, con inteligencia y conocimiento; otros, con laboriosidad y empuje. “Solo los hombres –nunca el oro– logran un pueblo grande y fuerte; hombres que, por la verdad y el honor, saben resistir y soportar. Valientes que trabajan mientras otros duermen, que se atreven cuando otros huyen: ellos echan los cimientos de una nación y los elevan al cielo”. Esta cita, que pertenece a Ralph Waldo Emerson (1803-1882), escritor, filósofo y poeta norteamericano, subraya la trascendencia de la voluntad humana.

Así, pues, si queremos que el 2021, año del bicentenario, encuentre al Perú celebrando con creces su independencia, con una democracia sólida, sin desempleo ni pobreza, con instituciones solventes, con alta inversión en educación y conocimiento, con un capital humano competitivo y global, con una sociedad de emprendedores y una economía internacionalizada, debemos impulsar todavía más los saltos hacia adelante.

Jorge Basadre, el peruano ilustre que sintió la frustración por no haberse cumplido la vida próspera que prometió forjar la independencia de 1821, reflexionó así en su tiempo:

“La promesa de la vida peruana atañe a la juventud para que la reviva, a los hombres de estudio en sus distintos campos para que la conviertan en plan, a la opinión pública en su sector consciente para que la convierta en propósito”.

Ese es el compromiso de hoy: edificar esa sociedad distinta de la que tenemos, pero no ajena a sus raíces ancestrales del espíritu

solidario y el trabajo mancomunado. Tradición, modernidad y futuro podría ser la trilogía que albergue esa sociedad emprendedora que aspiramos construir todos y que se desarrolle sin detenerse bajo un Estado promotor de productividad, equidad, solidaridad y participación ciudadana.

En suma, un Estado fuerte que vele por el equilibrio y la inclusión social productiva, el crecimiento económico armónico y la igualdad de oportunidades, la competitividad global y la identidad nacional como marca exportable. Un Estado que no se sustente jamás en la fuerza o en la voluntad de una persona, sino que represente el sentir real y plural de la nación. Un Estado humano, comprometido con su comunidad y con la búsqueda permanente del bien común.

En ese rumbo, el desarrollo económico del país debe ser el resultado del esfuerzo de todos los agentes económicos, más aún de la empresa, los emprendedores y de los empresarios, que son responsables de la creación de riqueza. La iniciativa, la creatividad y la perseverancia del hombre deben ser el motor de las transformaciones sociales. El progreso material basado en la exaltación del lucro no tiene cabida, porque el interés del dinero no entiende de equidad y acaba facilitando la concentración de la riqueza en pocas manos.

Hemos postulado que las fuentes básicas de la riqueza son el conocimiento y el trabajo, y que el ingreso generado por estas fuerzas se distribuya equitativamente. Entonces, la competencia en el mercado no solo será de productos y marcas, sino de conocimientos y calificación técnica. Entendamos que lo económico es un componente básico de lo social y que ambos constituyen pilares de lo humano. Por eso, debemos invertir en el saber de los que menos tienen y en ciencia y tecnología, para que nuestro país sea más competitivo.

Esos fundamentos los he promovido a lo largo de mi ejecutoria privada y pública; son los que durante 48 años he puesto en práctica y en los que me reafirmo una vez más.

Los siguientes son los objetivos por los que debemos trabajar en forma permanente, y sin desmayo, para llegar a ser plenamente un país de emprendedores:

- Fortalecer y mantener el sistema social de mercado, donde el Gobierno democrático e institucional se sustente en el imperio de la ley para garantizar la estabilidad política y social del país.
- Realizar una profunda y duradera reforma del Estado para que facilite la iniciativa privada e influya en una acción ejecutiva gubernamental eficiente y descentralizada.
- Sustentar un crecimiento económico sostenido mediante el acondicionamiento del territorio, el uso racional de los recursos naturales, la captación y movilización del capital y la tecnología de avanzada.
- Alcanzar el progreso y bienestar de las familias y comunidades marginales a través de la inversión social y de programas que reporten el mejoramiento de los cultivos y de la ganadería.
- Pacificar totalmente el país: esto significa promover el valor de la paz y erradicar la violencia en todas sus formas. La seguridad es vital para los desempeños económicos.

Ya que la política debe responder a las preocupaciones reales de las personas, necesitamos, en consecuencia, políticos que sintonicen con estas inquietudes sin prejuicios ideológicos y hallen soluciones a través de medidas factibles y diseñadas correctamente. Las políticas gubernamentales no solo deben

responder a un equilibrio entre las necesidades sociales y las necesidades económicas, sino también al desafío de crear las condiciones para que los negocios existentes prosperen y otros puedan establecerse.

En ese marco, no debemos dudar en promover valores empresariales, como los conceptos de eficacia, innovación, competitividad y alto rendimiento, pues de esta manera alentamos una mentalidad positiva y un espíritu emprendedor en todos los niveles de la sociedad.

La sociedad emprendedora a la cual aspiramos requiere recursos humanos bien formados y dispuestos a asumir nuevos roles en escenarios cambiantes. Obviamente, en el contexto de un sistema que premie la iniciativa y la creatividad.

Esta sociedad, que celebra el éxito de los emprendedores y donde sus miembros comparten las mismas convicciones y actitudes, configura los distintos perfiles del país que describimos:

País global

Las economías siguen en transición: desde la exploración y explotación de materias primas hasta la producción industrial, y de esta a la economía del conocimiento, basada en el servicio y la información. Los peruanos debemos valorar la oportunidad de este cambio económico porque ofrece la posibilidad de alcanzar, en algunos rubros, a otros países más adelantados.

Sin duda alguna, la tecnología virtual ofrece la oportunidad de hallar en donde nos imaginemos nuevos empleos, adquirir nuevas habilidades, estudiar nuevas carreras, establecer y expandir nuevos negocios.

Esto porque en la dinámica global, donde la información fluye abiertamente y sin cesar, los ciudadanos están mejor informados

y los requisitos para alcanzar el éxito económico se hacen más accesibles. Los productos y los servicios no se pueden mantener estáticos porque los consumidores definen sus movimientos. Esto se debe a que la información y el potencial de las tecnologías digitales y satelitales es trascendente y modifica permanentemente las modas y las formas de comercio, las maneras de aprender y las maneras en que nos comunicamos.

País democrático

En el mundo, no solo en el Perú, se observa con desencanto la política, sobre todo entre los jóvenes. Este fenómeno tiene un lado positivo: la ciudadanía ya no depende de los políticos para solucionar sus problemas. Ha aprendido a asumir la responsabilidad por sus propias vidas. Además, sabe que, en un mundo más complejo e interdependiente, el político es menos relevante que antes.

En buena hora, dirían algunos: al fin no estamos sometidos a las utopías de élites dogmáticas y autoritarias. En realidad, la globalización ha significado la reafirmación de tendencias que orientan la acción del hombre, de los gobiernos y de los Estados. Ellas son:

- La democracia como sistema político.
- La economía social de mercado como sistema económico.
- La defensa de los derechos humanos.
- El fomento de la paz mundial como base de la convivencia civilizada.
- La defensa del medio ambiente.
- La meritocracia por una buena gobernanza.

En 1900 había apenas nueve países democráticos; ahora, más de dos tercios de la población mundial viven bajo ese sistema. La democratización del mundo avanzó en el siglo XX, y ha sido más duradera en la mayoría de las naciones en que se estableció

con fórmulas pluralistas basadas en la división de poderes o la representación proporcional. Hoy, el balance político incluye la más amplia difusión de esta forma de gobierno basada en libertades civiles y elección de gobernantes.

Además, observemos el poder de las redes sociales que permitió cambios revolucionarios en el mundo árabe, Túnez, Egipto, Argelia y más, a comienzos de la segunda década de este siglo. Es una de las ventajas de la democracia: la posibilidad de obligar a dimitir, según las normas constitucionales y la movilidad social, a quienes desde el poder pretenden violentarla.

La esencia del sistema democrático es la alternancia, lo cual permite que personas de diferentes credos y razas puedan acceder a ser representantes de un país, región o ciudad. La democracia se configura así como un sistema de diálogos que permite la participación de todos los actores políticos, y es una fuente inmejorable de generación de relaciones de confianza y alternancia.

Entre los valores de la democracia citamos: la responsabilidad, la honestidad, el respeto por la libertad, la tolerancia y la compasión. Sus principales instrumentos sociales son el imperio de la ley, el mercado y la transparencia. Siempre que no se reduzca a simples elecciones y esté amparada por una Constitución que le ponga límites al poder. La democracia es el único sistema conocido por el hombre para crecer en cambio constante.

La vigencia de una democracia auténtica hará un Perú donde, por inercia o influjo de la libertad, se privilegie la creatividad sobre el conformismo, la honestidad sobre la hipocresía. Una democracia bien conducida garantizará la confianza y la estabilidad, aspectos básicos para lograr un crecimiento armónico y un desarrollo sostenido. Si mantenemos estas ideas fuerza, se garantizarán los tres elementos indispensables para el progreso: emprendimiento, sostenibilidad y confiabilidad.

Un informe del Banco Mundial, titulado *Las instituciones cuentan*, indica que el capital puede ser físico, financiero, tecnológico o social. En este último se incluyen los marcos legales y regulatorios, las instituciones, los valores éticos, las actitudes y las pautas de comportamiento compartido por la sociedad. El capital social no lo crea el Gobierno ni el mercado, sino una sociedad civil fuerte, que es sobre la que se basan la sostenibilidad y la estabilidad.

Al respecto, Mariano Grondona, el conocido ensayista y escritor argentino, señala:

“La estabilidad no es la inmovilidad. Es, al contrario, una forma de cambio. Podríamos definir la estabilidad, en tal sentido, como el cambio dentro de normas que, ellas, no cambian. El cambio fuera de toda norma no es tal; es mera agitación. Pese a la sensación de cambio que produce, la agitación es una forma de inmovilidad. Para que nada cambie, en la agitación todo parece cambiar”.

No debería sorprendernos, por tanto, que los países más estables sean los que más han cambiado de forma pero no de normas. Hace más de dos siglos que Estados Unidos tiene la misma Constitución; esta y la estabilidad monetaria han sido los pilares cuya permanencia aseguró su progreso hasta nuestros días.

Lo contrario ocurrió en el Perú. Cuando hemos intentado cambiar, lo primero que hicimos fue reemplazar las normas que, de alguna manera, daban estabilidad. Con excepción de algunos presidentes, la mayoría de los que llegaban al poder creían que con ellos empezaba la historia. ¿Caudillaje? ¿Falta de visión? ¿Mesianismo? Sin embargo, la experiencia democrática de la primera década del siglo XXI es grata: ha habido cambios en el estilo de gobernar, mas no del modelo que ha generado crecimiento y bienestar.

En resumen, la democracia es el sistema más eficaz para alcanzar el desarrollo; su valor no debería juzgarse únicamente por su

aporte al crecimiento económico, sino porque, en sí misma, favorece el bienestar del pueblo. Además, la libertad, que es su esencia, alienta la creatividad y el libre flujo de información necesario para crecer.

Si los conceptos que anteceden combinan la teoría y las experiencias vividas en el Perú y en América Latina, alegra constatar que, como se demuestra en las últimas encuestas de Ipsos Apoyo, la mayoría de jóvenes que participaron en las CADE universitarias de los últimos años está convencida de que “la democracia es preferible a cualquier otra forma de gobierno”.

En la encuesta realizada en CADE Universitario 2011, el 78% de los entrevistados, ocho de cada diez jóvenes, opinaron en ese sentido. Este porcentaje supera en 9 puntos porcentuales a quienes opinaron de este modo en las consultas de 2010 (69%) y de 2009 (69%).

Esta medición revela también una caída importante en la percepción de los jóvenes de que “en algunas circunstancias, un gobierno autoritario puede ser preferible a uno democrático”, pues llegó a 19%, un porcentaje menor en 8 y 9 puntos porcentuales, respectivamente, en relación con las mediciones de actitudes hacia la democracia de los años anteriores.

País solidario

Hacia un mundo sin pobreza es el título del libro escrito en los años 90 por Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz en 2006. La importancia del trabajo de este profesor y empresario bangladés radica en demostrar que siempre existen sistemas novedosos para combatir la extrema pobreza y que, por concepción, enfoque y operatividad, esos sistemas se dirigen de manera directa a las personas o grupos sociales que necesitan la ayuda solidaria.

Son formas de apoyo no convencionales, poco ortodoxas y ajenas al asistencialismo o populismo propios de nuestros países. Fórmulas que evitan la burocracia, que apelan a la creatividad y compromiso de la gente más pobre, y activan lo que es su único patrimonio: deseo y voluntad para salir de la pobreza a costa de esfuerzo.

El Banco Grameen, fundado y dirigido por Yunus, tiene aún una particularidad relevante: el 95% de sus prestatarios son mujeres pobres. Ello porque, según él, el dinero en manos de las mujeres beneficia mucho más a las familias que el dinero que llega a ellas a través de los hombres.

Tras una fase experimental que se inicia en 1976, ese banco empezó a funcionar en 1983, combatiendo la usura y otorgando microcréditos a las mujeres más pobres de las aldeas o villas de Bangladesh bajo un esquema filosófico simple: confianza como valor supremo (no pide aval ni garantía), entrega de microcréditos a mujeres asociadas en grupos de cinco (trabajo en equipo y responsabilidad mutua) y reembolsos con tasas de interés que cubren costos mínimos.

El Grameen, que da préstamos de 50, 100 o 500 dólares, ha beneficiado hasta 2010 a más de dos millones de familias de Bangladesh. Ha movilizado 20 millones de dólares mensuales en microcréditos, y su experiencia ha sido repetida en más de 50 países, incluso en zonas urbano marginales de Estados Unidos.

La labor del “banquero de los pobres”, como se le conoce a Yunus, ha llamado la atención del mundo. Mas la filosofía del Grameen no es caridad; se trata del crédito solidario, que hace posible, por ejemplo, que una campesina adquiera insumos para elaborar quesos y luego venderlos. Se trata, en suma, de pequeños emprendimientos que en muchos lugares no se activan por no contar con un mínimo capital o porque las familias pobres se resisten a caer en manos de los usureros.

La propuesta es vigente para el Perú contemporáneo, donde la búsqueda de una solución al drama de la pobreza más extrema, sobre todo la rural, constituye —desde hace décadas— una de las deudas sociales que compromete a todos.

Una sociedad debe actuar sin titubeos para revertir la extrema pobreza. No es posible seguir con estilos de gestión ineficiente en el manejo de recursos económicos y financieros destinados a luchar contra ella, o continuar con políticas asistencialistas que, en vez de generar una respuesta creativa de los pobres, promueven el abandono de sí mismos o el conformismo. En una nación como la nuestra, los escasos recursos deben potenciarse en el sentido de máximos rendimientos. Es decir, hay que enseñar a producir.

Una institución financiera como el Banco Grameen debería irrumpir en el escenario nacional. Podría concretarse si contáramos con un auténtico Estado promotor y facilitador y con la firme convicción de la clase dirigente de que la erradicación de la pobreza también demanda innovación. Por ejemplo, ¿por qué no derivar parte de los fondos recuperados del narcotráfico, del lavado de activos o de prácticas fraudulentas a financiar microproyectos de negocios liderados por mujeres de las zonas altoandinas del Perú? Para una experiencia similar en nuestro país, contamos con lo fundamental: la creatividad de la gente pobre, su actitud hacia el trabajo y su decisión de abandonar el sufrimiento.

Estos son los principios que nos impulsan a promover el espíritu de solidaridad desde otro enfoque: la caridad no debe ser utilizada como instrumento de apoyo al prójimo, sino ser solidarios, teniendo en cuenta la dignidad de las personas y su potencial intrínseco.

El mundo de hoy se distingue, entre otras cosas, por la velocidad que imponen las reglas de juego de la modernidad y las

tecnologías; también por la revaloración de antiguos valores que contribuyeron, en el pasado, a fortalecer el desarrollo humano y la convivencia social. Esto quiere decir que, no obstante el predominio de la era digital, será siempre el hombre el que finalmente prevalecerá como centro de atención de todas las filosofías y de todas las ciencias.

De allí que el término solidaridad se constituyó en el referente moral de un mundo cada vez más proclive al hedonismo. Ser solidario se manifiesta de múltiples formas: los Estados, cuando practican principios de igualdad y justicia; los gobiernos, al priorizar políticas que ayudan a personas de escasos recursos; y las empresas, cuando asumen enfoques de responsabilidad hacia su entorno social.

La sociedad cumple también un papel importante a través de las múltiples redes de voluntarios, diferentes en cantidades y cualidades, pero únicas en cumplir una función social y buscar objetivos comunes de servir a su comunidad.

En un país de emprendedores, la revolución solidaria determinará cambios que, además de impulsar la defensa del medio ambiente, de los derechos humanos, de la niñez, reconocerán en el factor humano un potencial susceptible de salir adelante por sí solo. Se trata, asimismo, de promover un modelo distinto de cultura solidaria, capaz de afianzar la armonía social.

La solidaridad es uno de los valores fundamentales de las sociedades modernas, imprescindible para garantizar la convivencia humana. Como dijo el extinto Santo Padre Juan Pablo II: “No habrá una paz duradera si no viene acompañada de equidad, verdad, justicia y solidaridad”. Por eso, debemos trabajar para globalizar la solidaridad.

País con valores

Los principales problemas que arrastra el Perú de hoy tienen relación con el debilitamiento de los principios universales y de los valores morales. La crisis política de la década de los 90 del siglo pasado fue la manifestación de un modelo político que privilegió el pragmatismo y no los principios éticos. El fin justificaba los medios, y la compra y venta de conciencias degradó los cimientos morales de la nación.

Estos problemas lamentablemente persisten hasta ahora y, tal vez, con mayor acento. Al examinar el escenario nacional de finales de 2015, se observa que todo vale para los actores políticos con tal de lograr sus objetivos personales. ¿Dónde quedan los principios, la doctrina, los postulados, los valores, las virtudes y los estilos de convivencia? Y uno se pregunta qué país se forja sobre la base de los intereses de grupo.

Son señales del déficit moral que padece la sociedad y que configuran un escenario que afecta nuestras vidas y las posibilidades de desarrollo del país. La confianza, el orden, la solidaridad, el respeto mutuo, entre otros, son valores colectivos apreciados por los líderes del mundo en la política, la economía y la empresa.

Leamos este juicio sobre la honestidad: “Es un concepto antiquísimo porque corresponde a un valor innato en el hombre. Entre los latinos, era la condición de la pobreza humana que se adquiría siendo verídico consigo mismo. Entre los romanos, fue la virtud por excelencia, y Cicerón, uno de los mayores exponentes, fue quien llamó honesto a lo contrario de un bien meramente útil o placentero. El hombre honesto en el sentido romano cultivaba una especie de decoro espiritual hecho de gravedad y moderación”.

Por otro lado, ¿por qué se habla tanto en los foros económicos mundiales sobre honestidad, transparencia o comportamiento ético? Porque algunos temores que generan la globalización, los avances de la genética, la biotecnología, la nanotecnología y sus incertidumbres llevan, inconscientemente, a redescubrir valores esenciales que aseguran la supervivencia.

Entonces, ¿qué mundo les estamos dejando a los que vienen? Dicho de otro modo, ¿qué hijos le estamos dejando al mundo? Ambas interrogantes invitan a reflexionar sobre la influencia de la sociedad, sobre el individuo, la formación de la persona y su aporte en la construcción de la sociedad.

La educación sigue siendo la gran polea social de transmisión de valores que toda sociedad debe preservar para reconocerse como tal. Por eso, necesitamos un sistema educativo con la misión de transmitir conocimientos científicos o técnicos y formar conciencias ciudadanas comprometidas con la defensa de los conceptos del orden moral.

¿Cómo afrontar un mundo donde todas las cosas se ofrecen como posibles, en una sociedad en la cual el tiempo es cada vez más escaso y vivimos momentos difíciles y nebulosos? Juzgo que fortaleciendo una conciencia ética, que no es un dato remoto o abstracto, sino una fuerza en acción. Los valores éticos, la sociabilidad moral, son fundamentales para un país saludable y para la felicidad de sus miembros. Por el contrario, la prepotencia, la mentira, la injusticia, la violencia, entre otros, son antivalores que degradan la convivencia humana.

Por ello reconforta la respuesta de los jóvenes sobre los valores, como la de los estudiantes que asistieron a uno de los CADE Universitario de los últimos años, que llevó como título *Generar el Cambio: Nuestro Reto*. Preguntados por Ipsos Apoyo: ¿Cuáles de estos valores procuras practicar en tu vida diaria?, el 34% contestó

la responsabilidad. Otras respuestas fueron: creatividad/ingenio (31%) y honestidad (28%). Aunque en lento crecimiento, todos estos porcentajes reflejan que todavía queda mucho por hacer. No obstante que un sondeo de opinión es la expresión del estado de ánimo del encuestado en un momento determinado, estas encuestas deberían analizarse en profundidad para conocer el porqué de la inobservancia de valores como la honestidad, que son fundamentales en la vida cotidiana.

Desde un enfoque moderno, se comprende que, en el largo plazo, la práctica de conductas empresariales acordes con los valores de honestidad y respeto es, además de un deber moral (vive de y para su comunidad), generadora de un valor agregado para las empresas. Los valores mejoran su imagen social en la interacción con autoridades, clientes, proveedores, competidores, personal, entidades financieras. Además, la diferenciación de la percepción que se tiene de ellas puede ser atractiva para una juventud que, con menores lealtades hacia ciertas compañías –producto de las incertidumbres propias del medio–, las prefiera como fuente de trabajo más estable.

En sus programas de formación de ejecutivos, las principales escuelas de negocios del mundo moderno incluyen materias sobre ética de los negocios, lo que demuestra la importancia de esta disciplina. Por lo demás, las grandes empresas establecen códigos de ética que deben suscribir sus directivos y empleados al ingresar a las organizaciones.

II CREER PARA CREAR, UNA PROPUESTA EXITOSA

“Aspiramos a seguir siendo un pueblo creador que se mire a sí mismo y descubra en su propio ser nuevos rasgos de carácter y belleza, porque observamos que el Perú solo ha sido grande cuando ha creado, y ha sufrido decadencia cuando, olvidando esta facultad maravillosa, se ha entregado a la repetición rutinaria o a la copia”.

Fernando Belaunde Terry

Mensaje en Chincheros, Apurímac, en 1956,
cuando fundó el partido Acción Popular,
que lo llevó dos veces a la Presidencia del Perú.

A fines de los años setenta del siglo pasado, el entonces aspirante a la Presidencia de la República del Perú, arquitecto Fernando Belaunde Terry –luego electo mandatario para el periodo 1980-1985–, resaltaba en sus discursos el papel determinante de la educación humanista y de las tecnologías intermedias en el desarrollo económico de las naciones emergentes. Apelaba con frecuencia a las ideas de Ernst Friedrich Schumacher escritas en su libro *Small is beautiful*. En *Lo pequeño es hermoso*, el economista alemán aboga por la necesidad de una educación humanista, una economía sustentable y orientada al servicio y a escala del hombre.

Belaunde aplicó estas ideas a la realidad peruana, formulando iniciativas en torno a las micro, pequeñas y medianas empresas y las tecnologías descentralizadas como determinantes en el proceso de una economía sostenida y sustentable.

De alguna manera, Mario Vargas Llosa, a fines de los años ochenta, impulsó aún más estas ideas cuando en su propuesta política para renovar y regenerar la economía del Perú, sumergida entonces en una espantosa crisis económica, proclamó su preferencia por el desarrollo de lo que llamó “capitalismo popular” como mecanismo integrador de la base social del Perú.

Estas prédicas de dos connotados peruanos nos motivaron a vertebrar una idea y, después, aplicarla en un proyecto que se hizo realidad en 1998. Así nació la Asociación Pro Bienestar y Desarrollo (Probide), plataforma del programa *Creer para Crear*, que luego de tres lustros de fomentar en el Perú la cultura del emprendimiento, exhibe hoy resultados halagadores y replicables.

Veamos brevemente la historia de este éxito que combina el emprendimiento social y el emprendimiento empresarial.

En 1998, hace ya 18 años, se marcó un paso decisivo en la tarea de hacer realidad un viejo anhelo personal: había llegado la hora de dar organización y consistencia a un proyecto que alentara a los jóvenes a definir sus metas, que los ayudara y estimulara a organizar sus ideas y objetivos, y que los condujera –con entusiasmo– por el camino del crecimiento personal basado en la confianza en sí mismos, en su potencialidad creativa y en la capacidad de asimilar nuevos conocimientos para llevarlos a la práctica.

Coincidentemente, a seiscientos kilómetros al noreste de Lima, en Tarapoto, conocí ese año, lejano, la historia de dos jóvenes que habían tenido éxito al constituir una empresa tras vencer una serie de peripecias y obstáculos que, analizados sin profundidad, podrían amilanar a cualquiera.

La historia empresarial de los dos jóvenes tarapotinos se remonta a diciembre de 1992. Los dos –uno egresado de Ingeniería Industrial de la universidad sanmartinense, y el otro, estudiante

del instituto tecnológico de la región— soñaban con procesar harina de plátano y elaborar productos con este insumo. Un proyecto hermoso, pero casi imposible por falta de medios.

La estrechez económica los impulsó a buscar varias fuentes crediticias, desde bancos, mutuales y cooperativas hasta prestamistas y familiares. En total, tocaron 35 puertas y nunca se las abrieron. La dura realidad los situó como inelegibles porque no contaban con las garantías inmobiliarias requeridas por el sistema financiero tradicional.

No se desanimaron, pero el tiempo apretaba y la preocupación rondaba por sus cabezas, “ya que otros podrían plasmar la idea del negocio”. Tuvieron información de un empresario local de perfil bajo, pero decidido a apostar cuando un proyecto era factible. El inconveniente era que no concedía citas, menos a dos jóvenes que no conocía. Entonces se les ocurrió una estrategia arriesgada: interceptarlo en algún lugar de la ciudad.

Una noche de 1992, tras una cinematográfica carrera, llena de tensiones y maniobras en un suburbio de Tarapoto, los dos jóvenes, a bordo de una vieja motocicleta, bloquearon el paso del vehículo en el que viajaba el empresario. Eran tiempos difíciles: la región vivía en zozobra por el narcoterrorismo, y el toque de queda ordenaba el ritmo de la vida en esa ciudad.

Entre claroscuros, los muchachos convencieron al providencial apoderado para que los escuchara. “Los espero en mi casa mañana a las nueve”, les dijo asustado y pálido por el incidente, pues pensó que iban a secuestrarlo. Al día siguiente les comentó: “Si hubiera llevado mi arma, los habría matado”, y después de una hora de argumentación eficaz, el empresario creyó en el proyecto, confió en la solvencia moral de ambos jóvenes y, sobre todo, decidió avalarlos ante un banco por el aplomo y firmeza

en lo que creían. Previamente se hizo socio “para compartir las responsabilidades”. Así nació una pequeña empresa en Tarapoto que, ulteriormente, facturó más de un millón de dólares en ventas. Esta es una historia real del empuje emprendedor de Nutriselva, independientemente del destino final de ella.

En 1998, seis años después de este episodio, las interrogantes se agolparon en mi cabeza: ¿Por qué no identificar a empresarios o empresas que confíen en la perseverancia y en el potencial creativo de la juventud?, ¿por qué no persuadirlos para que avalen a jóvenes con ideas factibles de ser llevadas a la práctica, pero que por falta de dinero se quedan en el papel? La respuesta fue el proyecto *Creer para Crear*.

Se plasmó en el Cusco. ¡Qué mejor que la ciudad inca para inyectarle la mística necesaria! O, tal vez, qué mejor que apelar a la bendición de los dioses de las alturas, los apus, para inyectarnos la fuerza telúrica que levantó Machu Picchu y, sobre todo, el espíritu solidario que anida en miles de comunidades andinas y millones de peruanos que esperan su turno para abordar el tren de los tiempos nuevos.

El proyecto empezó a caminar convencido de que si las empresas privadas y las instituciones vinculadas al desarrollo empresarial se juntan alrededor de iniciativas como esta para brindar financiamiento y capacitar a los jóvenes, tendríamos un programa de promoción nacional de generación de nuevas unidades de producción y de servicios.

Quizá los números puedan ser considerados poco relevantes por los especialistas; empero, a juicio nuestro, sí son importantes porque no solo se trata de haber ayudado a formar e implementar 135 nuevas microempresas dirigidas por jóvenes, que dan trabajo a más de 600 personas, sino que inocularon el espíritu empresarial en aproximadamente 20 mil jóvenes peruanos más. Lo

trascendente de esta experiencia es que se trata de microempresas constituidas en diversas localidades del interior del país –también en espacios rurales–, cuyos promotores decidieron dar un paso adelante en su propósito de generar su propio empleo, materializando sus ideas de negocio, y convertirse en pequeños empresarios en proceso de consolidación.

La potencialidad o factor humano existe. El 62% de los peruanos tiene menos de 30 años, y la edad media de la población es de 29 años. Este hecho es una oportunidad para organizar programas de asesoría y apoyo, desarrollar mecanismos para proporcionar soportes financieros innovadores y, en general, activar lo necesario para que, por fin, se movilicen con un Estado creador de oportunidades y un sector privado generador de riqueza.

La población juvenil es un factor dinámico en el contexto social, económico, cultural y demográfico de los países, más aún de los llamados “en desarrollo”. Y en el contexto de las transformaciones que caracterizan la época de la globalidad, los jóvenes son actores principales del cambio.

Ahora, en pleno carril de la segunda década del siglo XXI, nuevos desafíos se abren paso a puertas del bicentenario (2021). Probide nació para impulsar la cultura del emprendimiento y alentar a los jóvenes a que hagan realidad sus aspiraciones de ser empresarios y, así, desempeñarse por cuenta propia. Para ello, obtuvo financiamiento de empresas e instituciones cooperantes, entre ellas, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y empresas líderes del Perú. Otros programas fueron financiados por la Comunidad de Madrid.

La labor de Probide por más de una década tuvo un efecto multiplicador porque, al constatar la respuesta positiva a sus convocatorias, surgieron iniciativas similares de entes gubernamentales y de organismos privados para impulsar la

creación de más microempresas, sobre todo de universidades privadas que apuestan por el emprendimiento y la formación en educación ejecutiva.

Lo interesante es que los bancos, instituciones financieras y organismos no gubernamentales sintonizaron con este creciente fenómeno social y económico del capitalismo popular, el de las mipymes. Hoy, dieciséis años después de la creación de Probide, no hay actividad bancaria que no cuente con divisiones y productos para ese sector, sumándose a instituciones como las cajas rurales y las cajas municipales de ahorro y crédito.

Además, empresas privadas, medios de comunicación, universidades, ministerios, entidades bancarias y otras instituciones organizan concursos de pequeños y medianos proyectos empresariales. Desde aquí felicitamos a todos quienes, habiendo comprobado la trascendencia de las mypes competitivas, fomentan el emprendimiento y premian a los ganadores.

Que haya 135 proyectos directamente avalados, monitoreados y en funcionamiento no significa que sean los únicos beneficiarios del programa, pues un gran número de jóvenes desarrolló sus microempresas y pequeñas empresas a partir de sus propias estrategias y planificación. Por otro lado, en todas las ediciones de *Creer para Crear* hubo proyectos que no pudieron ser avalados o garantizados por Probide, pero el solo hecho de participar y competir les abrió las puertas para conseguir financiamiento propio. Hoy son tan exitosos como los que recibieron nuestro apoyo.

El programa se propuso dar herramientas de gestión y ayudar a entender lo que genera valor en el proceso creativo y productivo. Después de un arduo trabajo, captó la atención de personas vinculadas al sector académico-empresarial del país y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que participa en el proyecto desde el año 2001, y el compromiso de empresas líderes en la promoción y expansión de la cultura emprendedora.

Ahora, *Creer para Crear* sigue siendo esa ventana para los jóvenes a fin de salir de la pobreza y romper el círculo vicioso del practicante sin derechos laborales. Es una oportunidad para triunfar y ser artífices de su destino. Jóvenes que trabajan de día y estudian de noche, la mayoría de ellos con sueldos por debajo del mercado, esperanzados en que, al concluir sus estudios técnicos o universitarios, encontrarán mejores oportunidades laborales, que muchas veces no se les presentan.

En ese empeño, el proyecto ha trazado hipótesis de trabajo o puntos de referencia útiles para no perdernos en el largo camino que dista entre el primer paso y el éxito empresarial. Después de todo, el éxito personal o de grupo es una cuestión particular todavía no explicada integralmente.

“Lo que los conocimientos actuales aún no nos señalan es cuáles son los factores más influyentes que incentivan o delimitan la entrada y el avance de los futuros empresarios en el proceso de creación de una empresa”, anota el BID en un estudio titulado *Empresarialidad en economías emergentes*.

Creer para Crear aborda el tema del emprendimiento o, según la terminología del BID, el de la “empresarialidad”, porque despierta cada día mayor atención entre los jóvenes y los responsables políticos que manejan las agendas del Estado. Este fenómeno se registra con intensidad en todo el mundo. Si no, abordemos lo que significa para las mypes de la Unión Europea el proyecto *Horizonte 2020*, que se inició en 2013 y que les otorga atención especial en cuanto a financiamiento y asistencia técnica.

Es que el espíritu emprendedor y las nuevas empresas contribuyen al desarrollo económico de cualquier nación. Lo hacen de tres formas, como indica el BID: a) como canal de conversión de ideas innovadoras, b) como base de la competitividad a través del rejuvenecimiento del tejido productivo, y c) como fuente de nuevos puestos de trabajo y aumento de la productividad.

La premisa actual es que el crecimiento económico de un país depende de la iniciativa innovadora de los empresarios. Es decir, de su capacidad para dirigir bien el proceso de creación de una empresa hasta su ejecución y desarrollo inicial. Las ventajas competitivas no son el gran capital ni las experiencias acumuladas; estas tienen que ver con la capacidad de crear, innovar y asimilar conocimiento e información. No basta con graduarse como profesional o técnico; se requiere ser un buen profesional o un buen técnico. Y subir a un plano superior, que es la excelencia, requiere de un esfuerzo mayor.

En un mundo donde las oportunidades se democratizan, se expanden a través del Internet y el saber alimenta ideas nuevas, depende de la iniciativa y decisión de cada uno ser creativo y competitivo.

III EMPRENDER, LA CLAVE DEL FUTURO

*“Solo los hombres –nunca el oro– logran un pueblo grande y
fuerte; hombres que, por la verdad y el honor,
saben resistir y soportar.
Valientes que trabajan mientras otros duermen, que se atreven
cuando otros huyen: ellos echan los cimientos
de una nación y los elevan al cielo”.*

Ralph Waldo Emerson

Filósofo norteamericano del siglo XIX

¿Qué te encanta hacer? ¿Qué te despierta pasión: las computadoras, la jardinería, los autos?/ ¿En qué eres realmente bueno? ¿Sabes cómo hacerlo?/ ¿Qué necesidades ves en el mercado? Cualquier emprendedor debe responder estas tres preguntas, y las respuestas a estas interrogantes lo guiarán hacia un negocio exitoso. Las oportunidades son buenas si actúas bien. Lo manifiesta Larry Farrel, autoridad en cultura emprendedora y director de Junior Achievement World Wide de EE.UU.

En el Perú, los jóvenes afirman que los valores más importantes para alcanzar el desarrollo, según una última encuesta de Ipsos Apoyo, son: creatividad/ingenio 41%, iniciativa/espíritu emprendedor 34%, honestidad/honradez 27%, dedicación al trabajo 27% y responsabilidad 23%.

En otras encuestas especializadas, la mayoría de los jóvenes universitarios manifiestan su intención futura de ser empresarios “después de ganar experiencia como profesional independiente”. En un estudio realizado sobre una base de 544 estudiantes de Lima y otras ciudades del país, el 40% contestó que considera factible “iniciar un proyecto como empresario luego de terminar la carrera” en un plazo de uno a tres años, 29% en un lapso de tres a cinco años, 14% en más de cinco años, y un porcentaje similar en menos de un año.

Alienta saber cómo se consolida el anhelo de los universitarios de pensar en proyectos empresariales propios, lo que pone de manifiesto no solo el avance de la cultura del emprendimiento, sino también un paulatino cambio de mentalidad. Ello permite afianzar la esperanza en mejores proyectos porque, afirman, quieren hacerlo después de ejercer su profesión por un tiempo corto.

Más allá del análisis que debe realizarse para hallar las razones que expliquen su forma de pensar y actuar, facilitemos a los jóvenes las herramientas para que ejecuten los cambios y hagan posible un futuro distinto. Ello implica que traten con seriedad el tema del emprendimiento y actúen con convicción, porque nadie hará por ellos lo que no estén dispuestos a hacer por sí mismos.

En ese sentido, la juventud debe saber qué y cómo se genera valor y entender los referentes que forman parte de la dinámica del mundo contemporáneo —aquellos que repercuten en el desarrollo de las naciones—, como mercado global, ciencia y tecnología, poder del conocimiento, nuevas tendencias empresariales, comerciales y financieras, y cambio de actitud hacia el liderazgo.

Hay características que pueden ser asimiladas por quien esté dispuesto a cambiar de mentalidad y estilo de vida. Para ello se requiere, de un lado, modificar su actitud con el objetivo de mirar el entorno en términos de oportunidades y amenazas; y, de otro, analizar las fortalezas y las debilidades. Las fortalezas para potenciarlas y las debilidades para superarlas.

1. Ser emprendedor

En el *Manual para la formulación y evaluación de proyectos de inversión* del programa *Creer para Crear*, editado hace ya un buen tiempo, hay fragmentos de un estudio de la Universidad de Harvard —elaborado sobre el análisis a empresarios y empresas de todo el mundo— que indican tres características que convierten a una persona en un emprendedor exitoso:

- **Orientación al logro.** La persona debe tener una actitud de búsqueda de oportunidades, de información, de estar dispuesta a asumir riesgos, porque alguien temeroso no puede ser empresario pues el sector está lleno de desafíos. Este es un elemento fundamental.
- **Orientación a la planificación.** No se puede ser exitoso como empresario si una persona es desorganizada. Uno tiene que estar siempre planificando, estableciendo objetivos y metas, evaluando su cumplimiento, definiendo los recursos que necesita, buscando información. El orden es un elemento central para ser exitoso en el mundo empresarial.
- **Vocación de poder.** Es la capacidad de poder seducir y de poder persuadir para entusiasmar a los equipos de trabajo. No hay nadie que sea exitoso solo. La época del llanero solitario se acabó. La persona requiere complementar capacidades y ser líder.

¿Qué es ser emprendedor en un sentido más amplio? El que tiene una actitud de emprender; es decir, quien con fuerza y convicción acomete y comienza una obra, un negocio, un empeño, un proyecto, una iniciativa social o, tal vez, una causa noble. Lo es también quien toma un camino con la resolución de llegar a un punto, no importándole ni las dificultades ni los esfuerzos que deba hacer para conseguir su objetivo.

En nuestro caso, podríamos interpretar el concepto de emprendedor como la realización, a través de la creación de un negocio, de la capacidad de emprender y hacer algo que se quiere y ama. La mayor parte de definiciones sobre la *entrepenance* (término inglés) concuerda en decir que se trata de un tipo de comportamiento que engloba: 1) una toma de iniciativa, 2) la organización y la reorganización de mecanismos económicos y sociales con el fin de aprovechar recursos y situaciones, y 3) la aceptación del riesgo o del fracaso.

Existe, sin embargo, una característica del emprendedor: transforma su estilo de vida y, así, transforma el de los demás; por consiguiente, admite, en esencia, una ruptura ante el estado de cosas en las que se desenvuelve.

En la aldea global, los nuevos emprendedores han demostrado que pueden actuar en el terreno de los grandes negocios cuando dan rienda suelta a sus habilidades, conocimientos, imaginación e innovación. La innovación deberá ser siempre la norma de cabecera del emprendimiento avezado, y la reinversión, uno de los principales factores del crecimiento.

Según John P. Kotter, de la Universidad de Harvard, para que las visiones empresariales sean efectivas, deben cumplir estos criterios:

- Capturar una proyección gráfica imaginable de lo que el futuro puede ser.
- Atender los intereses de largo plazo de los individuos involucrados.
- Establecer metas que sean ambiciosas pero realistas.
- Ser lo suficientemente claras como para que sirvan de guía en la toma de algunas decisiones claves.

Así, pues, una de las fuerzas más poderosas que impulsan y transforman a la sociedad es el espíritu emprendedor, el espíritu empresarial, la empresa moderna. El concepto de empresa incluye creatividad. Empresas viene de emprender, y emprender viene de las palabras latinas *inter* + *prehendere*, que significa “ir a atrapar algo entre”. Conlleva las ideas de acción, audacia, aventura, imaginación, ambición, innovación, esfuerzo, tesón, voluntad. Hay, además, un elemento fundamental en la cultura empresarial: se llama anticipación.

Peter Drucker, experto en temas de management y considerado el padre de la administración moderna, dice que una de las habilidades

generacionales más importantes durante los tiempos de gran agitación es la anticipación. En tiempos de agitación, la habilidad de anticiparse aumenta notablemente las posibilidades de éxito.

La anticipación es el resultado de una buena exploración estratégica en la que intervienen cinco elementos:

1. Comprensión de las influencias (capacidad de comprender todo aquello que influya en sus percepciones cuando se dispone a emprender sus exploraciones).
2. Pensamiento divergente (el ingenio necesario para descubrir más de una respuesta correcta).
3. Pensamiento convergente (las habilidades del pensamiento que permiten la integración focalizada de los datos y el establecimiento de prioridades en las elecciones).
4. Proyección (la capacidad de configurar los caminos que le muestran cómo llegar del presente al futuro).
5. Imaginación (la habilidad para representar con palabras, dibujos o modelos lo que ha encontrado en sus exploraciones sobre el futuro).

Hace ya varios lustros, Alvin Toffler, autor de la muy leída obra *La tercera ola*, dijo que la próxima competencia (se refería a esta nueva centuria) no será entre Este y Oeste, ni entre Norte y Sur, sino entre “los más rápidos y los lentos”. Para Toffler, el futuro pertenece a los de mente ágil y veloz. Anticiparse es una habilidad que cada emprendedor debe cultivar para ocupar un lugar en el mundo moderno. Estamos, aunque no lo queramos, impulsados a ser veloces si aspiramos a ser competitivos.

Iniciar un negocio propio no es sencillo, pero tampoco es cosa de otro mundo. Es un desafío que demanda el desarrollo de habilidades para emprender y administrar un proyecto, habilidades que no siempre son innatas a las personas, pero que con educación ejecutiva y empeño pueden potenciarse.

Es emprendedor quien sabe leer su contexto para identificar necesidades y detectar oportunidades. También sabe reconocer qué capacidades tiene y de cuáles carece. Esto es importante porque sus debilidades puede superarlas llamando a colaboradores que, además de compartir sus objetivos, suplan sus carencias.

Conocer los fundamentos del trabajo en equipo es indispensable para los emprendedores que quieran aventurarse en proyectos con otros emprendedores. Es interesante, también, para aquel que deba trabajar con otras personas persiguiendo un fin común societario. Es importante conocer la diferencia entre trabajo en grupo y trabajo en equipo, saber cómo mejorar el rendimiento y la eficiencia.

El emprendedor persevera, resiste a la frustración y tiene la capacidad de resolver los problemas que se presentan. El trabajo en equipo potencia las habilidades de un proyecto, y el esfuerzo común construye la red de sinergias necesarias para cada empresa.

Los estudiosos indican que la ausencia de las habilidades comercial y de gerencia es un punto débil de los emprendedores, así como no saber evaluar el valor económico, la viabilidad comercial y el financiamiento de los negocios; asimismo, no saber transmitir sus planes a los inversionistas. No basta con poner manos a la obra; tampoco con tener una buena idea. Un proyecto será viable si técnica y comercialmente tiene sentido y si se sabe superar el tránsito de la idea al proyecto real.

Las capacidades que deben adquirirse son numerosas, pero las centrales no deben olvidarse: vocación de hacer las cosas, saber detectar la oportunidad, cuestionar la propia idea, diseñar un plan de negocios, elaborar una buena estrategia, organizar el equipo, trazar el plan de acción y tener aptitud de innovar.

Asimiladas estas capacidades, desarrollarán en el camino otras cualidades que los distinguirán de otros y que podemos sintetizar de esta manera:

- Flexibilidad en el cambio de escenario.
- Capacidad para trabajar con recursos escasos.
- Disposición para moverse en las zonas “grises”, saber manejar los medios tonos (no todo es “blanco o negro”, existen los términos medios).
- Estupenda “cintura política”.
- Habilidad para sobrevivir en distintas posiciones y ambientes.

Así, el camino del emprendedor es una senda permanente de aprendizaje y acumulación de experiencias.

2. Habilidades del emprendedor

¿Qué deben conocer los emprendedores del siglo XXI para lograr sus objetivos? Los tratadistas del management señalan algunas habilidades que ellos, así como los empresarios y gerentes, deben tener para maniobrar eficazmente. Estas son:

Fluidez cultural. El emprendedor del siglo XXI tiene un alto grado de fluidez cultural. A medida que las empresas y organizaciones se expanden globalmente y compiten en el mundo, deben comprender los retos específicos para cada mercado en el que actúen. Cada región tiene su propio ámbito regulatorio y su propio estilo de hacer negocio.

Los emprendedores y gerentes que triunfan son aquellos que comprenden la necesidad de adaptar su estilo y tiempo de comunicación a la cultura a donde están conduciendo el negocio.

Evolución tecnológica. A medida que la tecnología se hace más integral al éxito de las organizaciones, los emprendedores y gerentes del siglo XXI reconocen que la tecnología es una herramienta en permanente cambio. Observan la evolución tecnológica como parte de un proceso continuo e incorporan

los nuevos desarrollos como el siguiente paso obligado. Son los primeros en acoger e impulsar la nueva tecnología y permanecer con una actitud abierta ante las nuevas herramientas.

Evaluación de las situaciones. El ambiente de negocios tan complejo y cambiante de hoy contiene pocas certezas y claves para el éxito. Por este motivo, deben evaluar cada situación individualmente, y sobre la base de esa evaluación, crear una nueva estrategia específica para esta situación. Un competidor puede ser un aliado cuando se trate de ciertos asuntos, y un adversario en otros. Para actuar correctamente en este ámbito, los emprendedores y gerentes permanecen con la mente abierta y confían en su habilidad para cambiar sobre la marcha caso por caso. Esto requiere diplomacia, flexibilidad y habilidad de comunicación.

Remoción de los obstáculos. Los emprendedores y gerentes talentosos pueden mejorar su rendimiento en un ambiente libre de obstáculos y limitaciones. Fortalecen sus organizaciones al facilitar la labor a sus ejecutivos claves quitando obstáculos de sus caminos. Este papel es uno de los más importantes cuando se trabaja con gente capaz. Crean un ambiente sin barreras cuando proveen recursos para los ejecutivos y los alientan a pensar en forma independiente. Al hacerlo, permiten que rindan su máxima capacidad y habilidad en beneficio de la organización.

Dominio de los medios. Los emprendedores y gerentes de este siglo valoran el poder y se hacen maestros en el manejo de todo tipo de medios de comunicación. Interactúan de manera efectiva con la prensa, la televisión, así como con los periodistas de la radio e incluso por Internet. Generan una imagen positiva y de apoyo para sus organizaciones. Son hábiles con las palabras, tanto durante las entrevistas en la televisión y radio como en forma escrita.

Construcción de la confianza. La desaparición de las estructuras staff vigentes en décadas pasadas ha puesto punto final al contrato

de fidelidad. El liderazgo del emprendedor y del gerente de hoy reconoce el papel integral que los empleados desempeñan en el éxito de los negocios y genera la convicción sobre la necesidad de reconstruir permanentemente su confianza.

Pensando lo impensable. El nuevo milenio presenta oportunidades sin límite, y los emprendedores y gerentes que triunfen serán aquellos que puedan pensar sin límites; aquellos que logren visualizar cosas que nunca han existido antes y, luego, realicen el plan para poder hacerlas realidad; los que acojan nuevas ideas y, sobre ellas, construyan ideas más grandes. La habilidad del liderazgo más valiosa que pueda tener un emprendedor o gerente será la creatividad y la capacidad para contemplar algo nuevo.

Estas habilidades se logran a través de largos procesos de conocimiento, maduración y experiencia propia y ajena. Sin embargo, para potenciarlas es necesario asimilar cada día mayores conocimientos e información. Y, sobre todo, entender la dinámica de las transformaciones. De allí lo perentorio de pasar de la prédica a la acción, a la realidad de afianzar una cultura emprendedora que asegure sostenibilidad y procesos exitosos. “La cultura no es solo una parte del juego, es el juego”, dijo Lou Gerstner, CEO de IBM en la pasada década.

3. De la idea al plan de negocio

Todos los caminos conducen a Roma. No hay una sola forma de materializar una idea y ponerla en práctica; las hay, y muchas, y de variados modelos. Lo importante es el liderazgo y el espíritu emprendedor detrás de ella. En el ciberespacio están escritas las mil formas que hay para concretar un emprendimiento.

Con un porcentaje tan importante de potenciales microempresarios y pequeños empresarios, es conveniente hacer algunas preguntas, como las de Pedro Franco Concha en su libro

Planes de negocios: una metodología alternativa: ¿Cómo generar e identificar nuevas ideas que puedan dar pie a una oportunidad de negocio? Todos tenemos ideas, pero ¿serán realizables?, ¿serán exitosas?

Franco explica que el proceso de identificar ideas para constituir un negocio tiene sentido en tanto se descubran posibilidades atractivas, y añade que el atractivo de una idea se mide por dos aspectos: 1) la retribución económica que le puede proporcionar al inversionista y 2) el interés que puede generar como reto o aventura para ese inversionista. Afirma que “cuando la idea reúne estas dos características, el empresario se siente plenamente motivado a estudiarla, desarrollarla y, eventualmente, implementarla”. Asimismo, subraya que las ideas de negocios pueden surgir de muchas maneras, sin tener necesariamente que ser novedosas, pero sí innovadoras.

Considera que una manera de definir una idea como “una buena posibilidad de negocio” es tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Copiándolas de alguien que haya tenido éxito y mejorándolas.
- Combinando dos o más ideas en una nueva forma.
- Buscando debilidades de la competencia.
- Buscando un “vacío” en el mercado (lo que se conoce como “nicho no atendido”).
- Dirigiendo su producto o servicio a un sector del mercado desatendido o que no tenga acceso al producto o servicio que ofrecen los líderes del mercado por diversas razones: económicas, tradicionales, geográficas.
- Pensando en nuevas formas de hacer lo tradicional, y
- Aplicando nuevas tecnologías.

A ellos podríamos agregar:

- Disfrutar de las aficiones: dedicación casi exclusiva a lo que a uno le gusta, y

- Cambios en la sociedad: estar atento a la moda, gustos, deseos y necesidades de una sociedad que se transforma aceleradamente.

Sin embargo, no necesariamente la vocación empresarial, privilegio de unos cuantos, constituye el requisito básico para crear negocios o empresas. En la vida todo es relativo, y el éxito –que es la envoltura del sacrificio– llega también cuando se le pone pasión y energía a la lucha. Los emprendedores de ayer pudieron salir adelante a costa de sacrificio y “punche”. Los de hoy o siguen los pasos de aquellos que triunfaron o siguen las sugerencias de los especialistas. El talento innato ayuda mucho y es decisivo en la acción, pero el aprendizaje vale mucho a la hora del juego.

En definitiva, tener una buena idea y tener claro a qué se va a dedicar el negocio o la empresa es fundamental para su desarrollo. Si sumamos a ellos otros factores, como el conocimiento profundo del negocio, su diferenciación, la orientación al mercado y el planeamiento estratégico, los resultados pueden ser óptimos.

El emprendedor debe saber qué modelos empresariales existen para imitarlos y reducir, así, los riesgos de un nuevo negocio. Este es el caso de las franquicias, donde dos personas naturales o jurídicas se ponen de acuerdo de manera que el franquiciador –regalías de por medio– aporta la idea del negocio (o el servicio, la marca o los conocimientos) y el franquiciado crea la empresa siguiendo las indicaciones del franquiciador para explotar el negocio. Si para lograr el éxito es clave tener una buena idea de negocio o acoplarse a una franquicia probada en el mercado, es indispensable considerar los factores que conducen al fracaso, entre ellos: desconocimiento del mercado, producto o servicio inadecuado, errores de comercialización, desconocimiento de los fundamentos de gestión y falta de planeamiento estratégico.

En ningún acto de emprendimiento debemos estar de espaldas al mercado. A este, donde se intercambian los bienes o servicios y donde los consumidores satisfacen una necesidad, le importa poco quién es el emprendedor o el que tiene una idea genial sobre un producto, negocio o empresa. Lo aconsejable es asumir con aplomo los riesgos comerciales, tecnológicos, financieros, sociales y legales.

3.1. Plan de empresa

Crear un negocio o empresa y conducirlo a buen puerto no solo es cuestión de ganas y voluntad; se requiere educación ejecutiva, planes, estrategias y una permanente capacitación o entrenamiento. Por eso es necesario contar, como mínimo, con un plan de empresa que le permita al emprendedor reflexionar sobre la naturaleza del negocio. Para elaborarlo, debe ubicarse como un potencial cliente que necesita comer, curarse, educarse y entretenerse; y si es empresa, requiere materias primas para elaborar los productos. Definido el mercado al que va a llegar, debe tratar de obtener el máximo de información en torno a su movimiento, tamaño, volumen de ventas, perfil del consumidor y de la competencia. Cuanto más sepa del mercado, mejor.

Hay diferentes mercados. Los especialistas hablan de mercado posible (hay una necesidad, pero no hay dinero), mercado potencial (hay necesidad y dinero, pero no hay deseo de comprar) o mercado latente (hay dinero y ganas de gastar, pero no hay necesidad de su producto).

Este enfoque conduce a clasificar a los clientes según su capacidad de compra, su localización geográfica, su grado de necesidad. La segmentación permite concentrar esfuerzos y capacidades, y conocer al detalle quién es el cliente, cómo piensa, qué quiere, qué motivaciones lo impulsan hacia el consumo.

Si el mercado determina la necesidad, el producto nos va a permitir conquistar el segmento de mercado objetivo. Los expertos los clasifican en productos de consumo o industriales, productos básicos o de conveniencia, productos duraderos o perecederos. El producto debe tener un conjunto de características que lo identifiquen y, preferiblemente, lo diferencien de otros bienes que compiten por satisfacer la misma necesidad. Así, el concepto de producto debe definir: el público objetivo, beneficios que aporta, tipo de producto, nivel de precio, entre otros aspectos.

Idea, mercado, producto y plan de negocio son aspectos relevantes a la hora de emprender una iniciativa. Pero no escapa al criterio común que sobre una empresa o negocio influyen fuerzas externas que el emprendedor del siglo XXI debe conocer. Ellas son: los clientes, los proveedores, los competidores directos, los competidores potenciales, los productos sustitutivos.

3.2. Plan de inversión

Hay factores por considerar al crear y poner en marcha un negocio: el entorno microeconómico y macroeconómico; en suma, la situación económica. Si el estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país, es claro, dice Pedro Franco, que de esa prosperidad “depende que la empresa obtenga buenos resultados, y los accionistas, altos rendimientos”. Sugiere observar el desempeño de los pilares que sustentan una economía: la tasa de crecimiento, la tasa de interés, el tipo de cambio, la inflación y la inversión extranjera.

El principio es que el emprendedor evalúe el mejor momento o ciclo económico para poner en marcha su plan de inversión. En ese plan no solo se encara el entorno en el cual se generará el negocio, sino todas las herramientas de trabajo útiles para su desenvolvimiento. Por ejemplo, el marketing es pieza clave en el plan de inversión. Es la combinación de conocimientos y técnicas orientados a comprender el mercado e influir en él.

Esta herramienta analiza y comprende el escenario donde se moverá la empresa, identifica las necesidades de los clientes, favorece y desarrolla una demanda de los productos. Conceptos como necesidades, deseos, mercado, demanda y producto están definidos en el plan.

El conocimiento de los potenciales clientes permitirá a la empresa ofrecer los productos más adecuados. El análisis del mercado puede hacerse de forma más o menos sistemática, y aunque hay técnicas para realizar una investigación, el emprendedor no tendrá otra opción que ejecutar “pequeños estudios” y pruebas de campo para conocer detalles de él.

3.3. Plan de marketing

El plan de marketing debe realizar un análisis interno de la empresa a fin de conocer su situación frente al mercado, y luego proponer y diseñar los productos. Incluso puede determinar qué atributos debe tener el nuevo producto que se proyecta lanzar al mercado.

El marketing, a través de un conjunto de variables (producto, precio, distribución y comunicación), trata de influir en el mercado creando demanda para los productos de la empresa. La modificación de las características del producto es una de las formas de influir en el mercado; mientras que el precio es la variable preferida para encauzar el rumbo del negocio.

La distribución es una herramienta relacionada con la manera de hacer llegar el producto al cliente, y sus canales de distribución juegan un papel vital a la hora de lanzar un producto al mercado.

La comunicación (publicidad, promoción, relaciones públicas, propaganda) es otro instrumento que agrupa varias técnicas para dar a conocer un producto.

El tema de la producción aparentemente no preocupa a los emprendedores al diseñar su plan; sin embargo, tiene relación directa con el tamaño del negocio o empresa. El asunto es establecer con el mayor grado de exactitud qué es lo que se quiere y con qué capacidad de producción contará la empresa para responder a los cambios en la demanda. En relación con la planificación de las operaciones, es primordial prever y gestionar las unidades de producción: máquinas, operarios, horas, para atender los pedidos recibidos.

Actualmente, el dominio tecnológico afecta a todos los ámbitos de los negocios o empresas y repercute de distintas formas en su rentabilidad. En el área de producción puede marcar la diferencia entre estar en el mercado o quedar fuera de él; puede ser decisivo para diferenciar el producto a través de la mejora de su calidad. La eficiente gestión de la tecnología, tanto en la producción como en el producto mismo, puede ser vital para el éxito de un producto en el mercado.

En suma, sea un proceso de fabricación o de la prestación de servicios, la producción es un factor que no debe olvidarse en la planificación de un nuevo proyecto empresarial. Más de uno ha fracasado al no poder adaptar la producción al flujo de la demanda.

3.4. Plan financiero

Otro documento básico es el plan de financiación. El análisis de cómo se va a financiar un proyecto es decisivo para su buen término, y así se podría evitar que pierdan los ahorros de varios años de trabajo, un crédito bancario o una hipoteca.

El plan financiero no solo ayuda a cuantificar la cantidad de dinero necesario, sino que también sirve para coordinar y determinar cómo ingresa y egresa el dinero. La nueva empresa debe contar

con suficiente liquidez para atender las distintas necesidades que se presentarán a lo largo de su crecimiento.

La primera necesidad que debe atender una nueva empresa es financiar su creación (notaría, registro mercantil, tributario). Al ponerla en funciones, será necesario dotarla de medios de producción y de gestión para iniciar sus actividades. Un negocio o empresa en marcha es como una locomotora que quema billetes sin parar para seguir en movimiento. Y cuanto más velocidad toma esa máquina, más dinero se necesita para hacerle funcionar. ¿De dónde sale el dinero? Del bolsillo del emprendedor o del equipo emprendedor; por eso se debe determinar qué capital inicial se necesita y qué monto se requiere para su funcionamiento hasta que dé resultados por sí sola.

Mención especial merece la cuestión de cómo el emprendedor y sus socios consiguen dinero para el capital. Como sucede siempre, el dinero disponible no cubre las necesidades. Aquí entran en juego los ahorros, los familiares, los bienes o maquinarias o el banco. Reunidos estos aportes, se convierten en el capital con el que la empresa inicia sus operaciones.

Hay dos fuentes principales para obtener otros recursos: los proveedores y las instituciones financieras. Estas últimas son imprescindibles en caso de que se busque financiación a largo plazo, por lo que tener buenas relaciones con bancos, cajas municipales de ahorro y crédito, financieras, además de un buen historial de pago, es fundamental.

3.5. Plan de organización

En lo referente a recursos humanos, su planificación debe estar en armonía con el resto de áreas de la empresa. Es necesario tener claro que los recursos humanos están para cubrir puestos de trabajo, y no al revés. El equipo emprendedor determina las

necesidades y asigna los recursos, y una de sus primeras tareas es lograr el trabajo en equipo; es decir, que cada miembro asuma la responsabilidad de una o varias áreas del proyecto.

En una empresa hay estas funciones:

- Dirección (liderazgo).
- Comercialización (ventas).
- Producción (decide qué producir).
- Administración (lleva las cuentas y el orden).

Lo importante es cubrir todas las áreas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa. Una herramienta que facilita esta tarea es el organigrama, donde figuran las distintas funciones relacionadas jerárquicamente y las funciones que desarrolla cada persona.

Lo recomendable es la confianza de los miembros con respecto a las capacidades de los demás y verificar las carencias en el equipo para cubrirlas a tiempo. Pero el hecho de que se haya asignado responsabilidades no impide que los miembros del equipo cooperen en otras funciones. Ante las limitaciones que supone el comienzo, todos son obreros y, al mismo tiempo, gerentes; porque la nueva empresa no puede pagar el personal que necesita para realizar todo su trabajo y, por tanto, corresponde a los fundadores realizar labores múltiples.

Estudios realizados sobre empresas coinciden en que el factor determinante para decidir la inversión en un proyecto radica en el equipo humano y en su forma de organizarse, más que en el producto que pretende comercializar. Así, saber organizarse correctamente, detectando las fortalezas y las debilidades del equipo emprendedor, es una forma de demostrar la capacidad de sacar adelante el proyecto y mantenerlo en el mercado.

Una empresa se crea una vez, pero sobrevivir en el mercado es algo que debe hacerse todos los días. En esta etapa es más útil el plan de empresa: muestra su utilidad como herramienta de planeamiento estratégico y de trabajo. Sin otros referentes a la vista, dicho plan es su carta de navegación.

Crear la empresa, con todas sus dificultades, es el primer paso, y llegar al año de vida no es garantía de triunfo. El índice de quiebras de nuevas empresas es alto en el primer año. Michael E. Gerber, en su libro *El mito del emprendedor*, señala: “En Estados Unidos, las empresas se ponen en marcha y desaparecen a un ritmo cuando menos preocupante. Cada año, alrededor de un millón de personas inician algún tipo de negocio. Según datos del Departamento de Comercio, al final del primer año por lo menos el 40% de estos negocios habrá desaparecido”.

Así, la supervivencia no equivale al éxito; es un paso previo para consolidarse (entendido como el cumplimiento de los objetivos). Se puede sobrevivir y, sin embargo, sentir que el proyecto ha fracasado. Si no se cumplen las metas que inicialmente se perseguían (crecimiento, cuota de mercado, nivel de beneficios), la supervivencia no aporta nada al proyecto.

Análogamente, el fracaso en un proyecto no debe ser el fin de la ambición emprendedora de una persona. Las historias demuestran que muchos alcanzaron el éxito después de haber fracasado en anteriores intentos. En definitiva, la supervivencia no es más que el segundo escalón después de la creación de la empresa; más complejo que el primero y, por tanto, más difícil. Sin duda, son etapas de nunca acabar, puesto que en la aldea global ya no existen empresas “seguras”.

3.6. Plan de asuntos legales

Con respecto a los asuntos legales, es importante dedicarles tiempo porque una idea puede ser valiosa, pero podría ser

inviabile si la ley no permite su ejecución. El enredo lo causan los trámites para crear el negocio o empresa como persona jurídica y, sin embargo, son requisitos para que pueda operar formalmente.

Además de los trámites para crear una sociedad, está obligado a inscribirse en determinados registros o solicitar permisos para desarrollar una actividad.

Las relaciones empresariales, las operaciones comerciales y laborales, los contratos de trabajo, los convenios colectivos, el Estado, la seguridad social, el comercio internacional, hacen necesario que la empresa tenga personería jurídica, que va desde la individual hasta la sociedad anónima.

Estos lineamientos de trabajo y herramientas de gestión que deben tener presentes fueron de valiosa ayuda para las empresas de éxito. Algunos los tomaron muy en cuenta; otros no porque se valieron de sus habilidades, competencias o inteligencia emocional. Sin embargo, todos, por teoría o práctica, salieron adelante porque tuvieron claro desde el comienzo qué querían, a dónde se dirigían, y remaron en esa dirección.

No obstante, sigan esta recomendación (que la suscribo) de Donald Cyr y Douglas Gray en su libro *Marketing / En la pequeña y mediana empresa*:

“Cada una de las secciones de su empresa debe plantear sus objetivos anualmente; a su vez, los planes de cada sección deben enmarcarse en la estrategia global de la compañía. Un plan de marketing le ayuda a tomar decisiones sobre aspectos como selección de medios, promoción, publicidad, distribución, desarrollo de producto y servicios relacionados, requerimientos de personal, capacitación y gastos para el año siguiente”.

IV FINANZAS PARA EMPRENDEDORES

Vivimos en un mundo de cambios rápidos: la edad promedio de las 500 empresas más grandes del mundo bajó de 60 años a mediados de los 50 a 15 años en 2014.

La innovación y los cambios tecnológicos se han transformado en la mayor causa de muerte de empresas líderes, al mismo tiempo que en la mayor fuente de creación de riqueza.

La mitad de las 500 empresas más grandes del mundo en 2020 aún no existe, y algunas de las actuales podrían desaparecer.

¿Cómo innovar (casi) en cualquier cosa?
Universidad Adolfo Ibáñez, Chile

1. La importancia de los micronegocios

En todo sentido, el dinamismo global genera diversas tendencias en la dirección de las economías y en los modelos de desarrollo. Sin embargo, lo más importante de las constataciones es la revaloración del papel de los micronegocios, de las microempresas y de las pequeñas y medianas empresas. Se estima que estas constituyen más del 95% del total de negocios establecidos en América Latina, que generan más del 75% del empleo del sector privado, y su producción agregada equivale a la mitad del PBI regional.

En algunos foros internacionales sobre las tendencias de la economía mundial y la pequeña empresa se acuñó esta frase: “Las empresas del futuro son empresas inteligentes y, por lo tanto, son pequeñas”. Lo dicho significa que en la actualidad hay un campo inmenso para hacer empresa y convertirse en empresario.

No se empieza creando empresa de un tamaño gigante; se parte, por lo general, en una escala local, con un proyecto creativo, innovador, que afecta a un nicho, que ocupa un segmento cercano. La mayoría de las empresas tecnológicas, muy exitosas y reconocidas mundialmente del Valle del Silicio, en el norte de California, EE.UU., nacieron casi todas en una cochera luego de sustentarlas en una servilleta de mesa y en un café. Es impresionante. Y las *startups* en una oficina, un ordenador y un satélite para la red.

Además, hay otra razón por la cual las mypes están en boga. Se trata de una reforma tecnológica ambiental en lo que se ha denominado cultura digital; esto es tecnologizar las empresas, tecnologizar la vida de los habitantes, hacer más productiva la posibilidad de que una pequeña o mediana empresa exista.

En el mundo globalizado, las mypes han demostrado su pujanza. Las estrategias que cada nación ha seguido para desarrollarlas son varias, pero enumeramos las más exitosas que siguen vigentes a plena luz del siglo XXI:

- Ser subcontratista de grandes y medianas empresas (modelo japonés).
- Formar parte de algún consorcio de exportación (modelo italiano).
- Adquirir una franquicia de alguna corporación que transfiera tecnología y marketing (modelo estadounidense).
- Recibir apoyo del Estado a través de servicios financieros y no financieros, capacitación, asesoría, información, comercialización, transferencia de tecnología (modelo europeo).

Las mypes constituyen la mayoría de empresas y generan la mayoría de los puestos de trabajo. En este sector se cuentan desde empresas personales o familiares de actividades rudimentarias y

baja productividad hasta firmas que venden productos o servicios sofisticados, e incluso exportan.

En el Perú, ese potencial consiste en una reserva de productividad, donde se advierte un gran camino para crecer y desarrollarse. Por eso, debemos defender y promover la microempresa y la pequeña empresa, pues en ellas descansa y descansará el mayor potencial para el crecimiento y la generación de nuevos empleos en la sociedad del futuro.

A los miles de personas que buscan la oportunidad de ser emprendedores, y luego empresarios, hay que darles la posibilidad de desarrollar sus iniciativas y crear nuevas ideas en el campo de los negocios, animarlas a correr riesgos. Abrir los mercados de capital para que accedan a la financiación y al entrenamiento, que es tarea de un Estado facilitador.

Se trata de ampliar la igualdad de oportunidades y de solucionar el problema del desempleo y de la inequidad, que se manifiesta muchas veces en la falta de acceso a fuentes de financiamiento. Este sigue siendo el factor en negativo, el cuello de botella, el nudo gordiano que no permite que las microempresas asomen con mayor dinamismo y velocidad en número y en vigorosidad. El desarrollo de ellas será posible con un Estado promotor.

Así, creando y dando condiciones para la capacitación y el financiamiento, asistencia técnica y estrategias de comercialización, estaremos diseñando el marco y entorno adecuados para asegurar un mínimo de competitividad en el desarrollo empresarial de los más pequeños.

En el Perú, puesto que la minería, el gas, el petróleo o la energía son objetivos de la inversión extranjera pero no generan mucho empleo, debemos pensar en el desarrollo de la microempresa y

de las pequeñas empresas, que son las que absorben con gran impacto la fuerza laboral, especialmente joven.

Pero no es posible formar empresas sin financiamiento. El crédito es una palanca para promover su creación, pero ahora hay nuevas alternativas para conseguirlo, aunque los intereses sigan siendo altos, en opinión de los estudiosos.

Lo que explica la baja magnitud y el bajo nivel de supervivencia de la actividad emprendedora de alto potencial productivo no responde a que en países como Perú no se cuente con gente creativa o con talento empresarial, innovador o con habilidades gerenciales orientadas a logros. Sino que una parte importante del emprendimiento, ubicada en el ámbito de la informalidad, surge por *default* ante la falta de oportunidades laborales en el segmento formal, donde el sesgo se orienta a la apertura de negocios pequeños que solo generan ingresos bajos y discontinuos, a la vez de impedirse en el futuro, vía una mayor calificación, acumular aptitudes laborales, reduciéndose en consecuencia, aún más, la probabilidad de migrar al sector laboral formal. De esta manera, paradójicamente, emprendimientos con baja productividad reducirían el potencial de crecimiento de unidades económicas mayores en una suerte de trampa de informalidad y baja productividad.

Existe evidencia de que el mercado por sí solo no podría romper las limitaciones que enfrenta el emprendimiento, como son aspectos vinculados al desarrollo del talento empresarial, impulso a la innovación, capacitación de la mano de obra y acceso al financiamiento. Para ello se requiere políticas públicas, pero estas deben tener un enfoque multidimensional. La idea es que estos cuatro componentes debidamente atendidos constituyan un ecosistema emprendedor, al alcance de los emprendimientos tanto en formación como de los existentes.

2. El acceso al financiamiento

Diversos estudios, como los de la Corporación Andina de Fomento (CAF, ahora Banco de Desarrollo de América Latina) y del Banco Interamericano de Desarrollo (2014), señalan que la actividad y el desarrollo de los emprendimientos se restringen por las dificultades en acceder al financiamiento formal tanto por racionamiento del crédito como por condiciones poco competitivas ofrecidas. Resulta así que los pocos emprendedores que acceden al financiamiento lo hacen bajo condiciones desfavorables, con plazos de repago cortos y con altos costos de intermediación. Alternativamente, en el caso del financiamiento informal, las barreras a la entrada son menores, pero el costo de intermediación es mucho más alto y los plazos de repago menores.

De acuerdo con un estudio del BID (2013) basado en una encuesta a emprendedores de Brasil, México, Argentina, Perú, Chile, Costa Rica y El Salvador, en América Latina; Taiwán, Corea del Sur, Japón y Singapur, en el este de Asia, y España e Italia, en Europa, los emprendimientos en Latinoamérica enfrentan más dificultades que en otras regiones. La respuesta más señalada por emprendedores latinoamericanos de desaliento para crear una empresa son las condiciones de financiamiento, a diferencia de europeos y asiáticos.

Para fines del análisis de necesidades de financiamiento, se distinguen dos momentos: el de la creación, esto es capital para el arranque de la actividad, y la fase que refiere los primeros años de desarrollo, esto es capital de trabajo y capital de inversión para la expansión de operaciones.

2.1. Limitaciones al financiamiento en la fase de creación de la firma

En la mayoría de los casos, los emprendedores usan fondos propios, siendo ello indicativo de la falta de acceso al

financiamiento formal vía instituciones y mercados financieros, pero el grado de uso varía según la región: en Latinoamérica, casi el 80% de los encuestados refirieron el uso de fondos propios o familiares, similar caso de los emprendedores asiáticos, pero al contar con un mayor nivel de ingreso personal y de ahorro, se reduce el impacto económico de esta práctica.

En el caso de Latinoamérica, menos del 40% de encuestados señalaron haber tenido acceso a bancos como fuente de financiamiento inicial, y menos de 5% dijeron haber usado inversión de socios privados o inversiones de capital de riesgo. Caso contrario sucedió con emprendedores europeos y, en menor magnitud, con asiáticos. Otro aspecto relevante es que los emprendimientos con mayores componentes tecnológicos son los que más financiamiento tuvieron de inversores privados respecto a los emprendimientos convencionales, siendo esta diferencia más marcada en el caso de emprendedores asiáticos y europeos.

En cuanto a financiamiento público y alternativas, el uso de fuentes públicas en conversión de emprendimientos a firmas es más elevado en países europeos y asiáticos que en Latinoamérica. Adicionalmente, solo en Italia y en Latinoamérica, el financiamiento público es mayor en el sector convencional respecto al intensivo en tecnología, ocurriendo lo opuesto en España y países asiáticos.

En cuanto a fuentes alternativas de financiamiento, tales como adelantos de clientes, créditos, proveedores, retrasos en pagos de impuestos, servicios y salarios, son más usadas en Latinoamérica en relación con otros lugares. Sin embargo, este financiamiento informal puede tener implicancias respecto a la supervivencia y competitividad de firmas.

2.2. Limitaciones de financiamiento en los primeros años de operaciones

En los primeros años de vida de un emprendimiento, tan importante como el capital inicial es el acceso al capital de trabajo y de inversión, y las condiciones financieras asociadas a la obtención de estos capitales son variables críticas para absorber cambios adversos a las condiciones de mercado.

Tengamos en cuenta que el surgimiento de un emprendimiento se asocia con un conjunto de factores implicados, como la creación de *networking* de carácter comercial, financiero y empresarial, siendo los nexos con clientes y proveedores variables críticas por el potencial de financiamiento de capital de trabajo e inversión a futuro, creciendo el interés por el uso de estas fuentes conforme aumenta la actividad y el no acceso a fuentes formales de financiamiento. Este patrón es similar para europeos y, en menor grado, para los emprendedores asiáticos, pero limitado en este último caso solo a los primeros años de vida de la firma.

Cabe indicar que no es extraño inferir el mayor riesgo implicado de estas fuentes de financiamiento para inversiones de largo plazo; por ejemplo, en el caso del uso de retrasos en pagos de impuestos y planillas, ello se puede constituir como un obstáculo al acceso a fuentes de financiamiento formal en el futuro. En el caso de usos de equipos de segunda mano, las implicancias sobre la competitividad de la firma son evidentes por obsolescencia tecnológica.

Al final, pareciera que los beneficios de corto plazo del financiamiento alternativo al público serían menores respecto a las consecuencias sobre sostenibilidad, acceso al financiamiento formal y menor competitividad implicada. Agravando este proceso en el caso de emprendimientos en países de Latinoamérica que, con suerte, su lanzamiento fue financiado

por bancos y el aumento al acceso al crédito bancario para estas operaciones (capital, trabajo e inversión) fue marginal (5% más), reforzándose así la tendencia hacia el financiamiento formal.

2.3. Causas y consecuencias de la falta de acceso al financiamiento

Generalmente se asume el problema de no acceso al financiamiento sobre la base de supuestos mercados incompletos y asimetrías de información. En el primer caso, estructuras de financiamiento de la empresa dependen más de la estructura y práctica financiera del país que de características propias de la firma. Así, la existencia de mercados incompletos es clave para explicar el acceso al financiamiento frente a países más desarrollados con sistemas financieros más profundos.

En cuanto a asimetrías de información, investigadores como Stiglitz demuestran que, en estos contextos, los agentes toman decisiones que pueden generar procesos de selección adversa o de riesgo moral y racionamiento. En el caso de pequeñas firmas, la búsqueda de información sobre solvencia implica, al final, el racionamiento de capital, donde el problema no es de información asimétrica, sino de carácter incompleto o incertidumbre.

En la práctica, los prestamistas optan por solicitar a los emprendedores un colateral —esto es, un activo líquido como garantía de pago—, pero, en Latinoamérica, el escaso desarrollo del mercado de activos y del sistema legal dificulta la aceptabilidad de estos por los bancos, conduciendo este factor crítico muchas veces a la sobrecolateralización a fin de reducir costos potenciales de ejecución de garantía o de colaterales menos líquidos. Cabe destacar que, cuando se hacen comparaciones regionales de emprendimientos, el diferencial de riesgo no solo se relaciona con el tipo de proyecto o de gestión, sino también de volatilidad macroeconómica.

Según un estudio del BID, el 56% de los emprendedores latinoamericanos señalaron que la falta de financiamiento los condujo a lanzar una empresa de menor tamaño que la original o a reducirla en momentos de restricción financiera. El 51% dijo que recurrió a fuentes de clientes y proveedores, 1/3 postergó el lanzamiento de la firma, mientras que el 50% asoció el retraso tecnológico a la falta de financiamiento. En suma, la fragilidad financiera de las firmas por el uso de financiamiento informal originó firmas de menor tamaño que el planeado y desaprovechamiento de oportunidades. Por lo expuesto, mejorar las condiciones de acceso al financiamiento debería ser una política prioritaria.

3. Opciones de financiamiento

3.1. Fuentes de financiamiento formales

a) **Financiamientos tradicionales**

Son los que ofrece el sistema financiero formal en todas sus modalidades. Según un reporte de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), existen diversas modalidades de crédito según el tipo de cliente, siendo aplicable a la categoría de los emprendedores ya en funcionamiento la de crédito a microempresas. En la práctica, los emprendedores se financian también tomando créditos personales, esto es, de consumo.

Créditos a microempresas. Destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios otorgados a personas, naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento en el sistema financiero (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) no podría ser mayor a 20 mil soles en los últimos seis meses. Actualmente, la tasa de interés es de 34,18% en moneda nacional y de 15,15% en moneda extranjera.

Créditos de consumo. Otorgados a personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial. En no pocos casos es una opción de financiamiento usada por los emprendedores. La tasa correspondiente a este tipo de operaciones es de 40% en moneda nacional y de 30% en moneda extranjera.

Dados los costos financieros en las dos opciones anteriores, una discusión relevante se refiere a la probabilidad de supervivencia del emprendimiento convertido en empresa, no solo bajo las condiciones financieras antes descritas, sino también bajo un sistema judicial poco predecible y un sistema tributario que penaliza el crecimiento empresarial, entre otras cosas, a través de una creciente obligación de llevar registros tributarios.

b) Financiamientos no tradicionales

Siendo formales, presentan diferencias respecto a los tradicionales. Pueden provenir de diversas fuentes, a saber:

Founder, family and friends (FFF). El emprendedor (*founder*) invierte su propio dinero en el negocio. Estos recursos provienen de sus propios ahorros en el sistema formal, y no espera los recursos de venta de algún activo. Una variante es cuando el emprendedor recurre a personas muy cercanas (*family and friends*) para conseguir fondos. Este suele ser el primer peldaño de cómo el emprendedor financia su proyecto, siendo los montos usuales para el caso peruano la obtención de un financiamiento entre US\$ 3.000 y US\$ 10.000.

Concursos privados de capital semilla. Vía convocatorias efectuadas por distintas instituciones privadas, tales como el Centro de Emprendimiento USIL, que promueve “Ideas de negocios”, “Planes de negocio” y el Start-Up USIL; el Grupo

Romero, con “Para quitarse el sombrero”; la Fundación Telefónica, con “Wayra Perú”; la Organización de Estados Americanos (OEA), con TIC Américas; INTEL, con “Desafío Intel”, “Imagine Cup”, entre otros.

Mediante estos concursos, los emprendedores pueden conseguir fondos complementarios, equipos pequeños o pasantías, que resultan muy útiles para el inicio de sus actividades. Sin embargo, una condición para que funcionen estos esquemas es que los emprendedores hagan aportes para completar los montos requeridos a fin de iniciar su proyecto empresarial en un esquema de copago.

Concursos públicos de capital semilla. El Estado peruano tiene varios programas de apoyo a favor de los emprendedores. Entre los de mayor difusión y magnitud está el denominado *Startup*, mediante el cual los emprendedores pueden conseguir una subvención que oscila entre los 50 mil y los 150 mil dólares. Adicionalmente, se cuenta con un fondo para incubadoras de negocios de universidades administrado por el Ministerio de la Producción.

Inversionista ángel. El inversionista ángel es un emprendedor o ejecutivo de éxito que invierte de 5 a 10% de su patrimonio (desde 5 mil hasta 100 mil dólares) y va haciendo seguimiento a su inversión, entre otras formas, principalmente como mentor de la empresa en la que participa. El derrotero natural es que este tipo de inversionista se convierta en socio, usualmente con una participación de entre 10% y 30% del total.

Venture capital. Traducido al castellano como capital de riesgo o capital emprendedor (como es conocido en Latinoamérica), es un instrumento financiero a través del cual se facilita con capital financiero a empresas *startup* con elevado potencial y riesgo en fase de crecimiento. Los fondos

venture capital obtienen provecho de ese tipo de operaciones al convertirse en propietarios del activo de las compañías en las que invierten, siendo estas normalmente empresas que disponen de una nueva tecnología o de un novedoso modelo de negocio dentro de un sector tecnológico como la biotecnología, tecnologías de información, comunicaciones o software, etc.

Private equity. Es un tipo de actividad financiera que consiste en la adquisición, por parte de una entidad especializada, del paquete mayoritario de acciones de una sociedad. De esta forma, la entidad de capital inversión se convierte en propietario mayoritario de la sociedad, normalmente de manera temporal, ya que transcurrido un tiempo se suele realizar la venta de las acciones compradas. El plazo de mantenimiento de la inversión es variable, habitualmente en función del éxito de la actividad desarrollada, pues el objeto de la inversión no es la tenencia en sí de las acciones, sino la obtención de una rentabilidad en la operación. Esta actuación no tiene por qué suponer la captación de nuevos fondos para la sociedad transmitida.

Las operaciones de *private equity* suelen estar dirigidas a empresas maduras con flujos de caja estabilizados, en las que los anteriores propietarios desean vender su participación bien sea por desavenencia entre los antiguos accionistas, problemas en la sucesión de empresas familiares o desinversión de filiales no consideradas estratégicas en grupos industriales. En algunos casos, la operación conlleva la salida del mercado de valores de la empresa transmitida.

c) **Financiamientos nacionales**

Startup Perú es una iniciativa del Estado peruano, liderada por el Ministerio de la Producción, que tiene por objeto promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas

peruanas que ofrezcan productos y servicios innovadores con alto contenido tecnológico, de proyección a mercados internacionales y que impliquen la generación de empleos de calidad. Esta iniciativa nace de la imperiosa necesidad del país de modificar su tejido empresarial hacia uno de mayor valor agregado, donde los nuevos emprendimientos no sean solo de subsistencia, sino que nazcan con los elementos suficientes para diferenciarse, sobrevivir, crecer y expandirse en el tiempo.

El programa *Emprendedores innovadores* financia, con recursos no reembolsables de hasta 50 mil soles, proyectos de hasta 12 meses para el desarrollo y validación de modelos de negocio basados en productos, servicios o formas de comercialización innovadoras, desarrollados por equipos de entre dos y cinco emprendedores. El equipo podrá incluir extranjeros, siempre que por lo menos la mitad del mismo esté conformado por peruanos o personas que tengan residencia en el país.

Además, los emprendedores peruanos o residentes en el país deberán contar con DNI o carné de extranjería vigente, no tener antecedentes penales ni policiales, no estar calificados negativamente en centrales de riesgo ni tener deudas tributarias.

Los proyectos elegidos son aquellos que busquen desarrollar o validar un modelo de negocio de emprendimientos innovadores, que impliquen productos, servicios o formas de comercialización innovadoras. Dichas innovaciones deberán constituir factores diferenciadores que le otorguen al emprendimiento potencial de crecimiento.

En particular, son elegibles los proyectos que busquen desarrollar o validar un modelo de negocio de emprendimientos innovadores de base tecnológica; es decir, aquellos en los que los productos, servicios o formas de

comercialización se sustentan en procesos de investigación científica o de desarrollo tecnológico, implementados total o sustancialmente al interior de la empresa. En todos los casos, el negocio deberá tener un alto potencial de crecimiento.

Son admisibles emprendimientos en todos los sectores y actividades económicas. Es así que los proyectos deberán contar con los siguientes requisitos: una presentación clara del producto, servicios o forma de comercialización, destacando los factores diferenciadores; una justificación clara de la demanda efectiva o potencial del negocio; un equipo emprendedor con las capacidades, experiencias y sinergias para llevar adelante el proyecto. El financiamiento será destinado al desarrollo y validación de un modelo de negocio y a la constitución de una nueva empresa (inscrita en Registros Públicos) para el ingreso al mercado de productos, servicios o formas de comercialización innovadoras.

Las actividades que pueden financiarse son: consultoría, asesorías y servicios especializados para el modelamiento del negocio; estudios de mercado, *focus group* y otros estudios para la validación del modelo de negocio; prototipo y desarrollo de modelos de escala, maquetas, simulaciones y otros desarrollos con miras a definir el Producto Mínimo Viable (PMV) para la validación del modelo de negocio. En los casos en que el emprendimiento haya superado la fase de prototipaje o prueba piloto, se financia la validación y empaquetamiento comercial de prototipos; viajes de negocios o a eventos de networking, o participación en programas de incubación/aceleración de negocios en el extranjero, y otros gastos vinculados a la modelación del negocio.

FINCyT financiará, con recursos no reembolsables, hasta el 70% del valor total del proyecto, hasta por un máximo de 50 mil dólares. El 30% restante deberá ser 10% de aporte

monetario y 20% no monetario proveniente de los equipos emprendedores. Adicionalmente, un monto equivalente al 10% de los recursos no reembolsables se asignará a una incubadora de negocios para el seguimiento técnico y administrativo del proyecto.

Las condiciones para la ejecución del financiamiento se establecen en un contrato de adjudicación. El financiamiento será otorgado, como máximo, en cinco desembolsos al equipo emprendedor, contra cumplimiento de entregables o metas y previa conformidad de la incubadora asignada.

KapitalZocial es la primera plataforma de Crowdfunding en Perú. Consiste en la posibilidad de financiar un emprendimiento o una idea de negocio a través de muchos pequeños aportes que hace la comunidad. Funciona a través de una plataforma web en la cual el emprendedor tiene la posibilidad de mostrar su proyecto al mercado por un tiempo determinado con una meta de capital definida. El procedimiento es el siguiente: la idea de cada proyecto solo estará en la web por un determinado periodo de tiempo, durante el cual el emprendedor no solo podrá ver si funcionó su idea de negocio, sino que se favorecerá de los comentarios del público y podrá cambiar o mejorar su idea.

Este sistema cuenta con cuatro alternativas de financiamiento: las donaciones, que son aportes voluntarios no reembolsables pero que sí dan la posibilidad de ver concretado el proyecto y, en algunos casos, la de recibir una mención por el apoyo; la preventa o premios, que consiste en la posibilidad de recibir algún regalo por el aporte o un descuento en los productos una vez que estos salgan al mercado; los préstamos –una de las modalidades más populares–, que son similares a los del sistema tradicional (el inversor recibirá la devolución de su aporte más el pago de intereses); el equity, que es la opción más atractiva

para los aportantes, ya que consiste en aportes de capitales que permiten al inversor ser socio del proyecto, pero esta opción requiere de una legislación específica que por ahora solo existe plenamente desarrollada para emprendimientos en Italia.

Las ganancias que tendría KapitalZocial serían por el cobro de una comisión de los montos otorgados a los proyectos. Para el caso de las donaciones, premios y preventas, la modalidad se llama “Todo suma”, y consiste en la entrega del aporte que se haya logrado. Si, por ejemplo, el emprendedor pide 20 mil soles para un proyecto y solo se consiguen 10 mil, la transacción se concretará de todas formas, aun parcialmente, y de ella KapitalZocial cobrará el 5%. En el caso de los préstamos y el equity, conocido como Crowdfunding, la modalidad se denomina “Todo o nada”, e implica que solo se concretará la transacción si se llega a la suma total, de la que KapitalZocial cobrará el 7%.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec). Esta institución pública, en alianza con el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) de España y a través del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación (Fondecyt), evalúa propuestas de financiamiento para proyectos de investigación, desarrollo e innovación.

Las empresas que podrán participar son mypes legalmente constituidas en el país, las que podrán presentarse en forma individual o asociadas a universidades, instituciones de educación superior, centros de investigación, desarrollo e innovación, públicos o privados y legalmente constituidos en el Perú, de acuerdo con las pautas que siguen:

Postulación individual (una empresa mype peruana en calidad de solicitante) y postulación asociada (mype asociada

a universidades o instituciones de educación superior, centros de investigación, y más, legalmente constituidos en Perú).

En ambos casos, deberá incluir obligatoriamente la participación de una empresa española (socio internacional). Las mypes peruanas que se presenten deberán contar con capacidades para desarrollar proyectos de investigación, desarrollo e innovación en colaboración con su contraparte extranjera. Cada propuesta de proyecto de investigación, desarrollo e innovación debe considerar como personal directamente relacionado con el proyecto a un representante legal, un responsable administrativo y un responsable técnico.

Las áreas prioritarias de la convocatoria son: agricultura, agroindustria y agroexportación; turismo y artesanía; educación; salud y nutrición; seguridad; recursos hídricos; energía, cambio climático y desastres naturales; biotecnología, biomedicina y farmacia; ciencias cognitivas; tecnologías de la información, de las telecomunicaciones y del conocimiento.

Los proyectos deben tener los siguientes perfiles: proyectos de investigación, desarrollo e innovación a escala piloto o de prototipo; producción de conocimientos aplicables a una solución tecnológica, cuyo desarrollo alcance una escala de laboratorio o equivalente; desarrollo tecnológico, que partiendo de una actividad de investigación industrial dé lugar a un producto, proceso o servicio innovador con perspectivas de mercado (a escala piloto o de prototipo). La duración máxima de los proyectos es de 24 meses y, excepcionalmente, de 36 meses.

Wayra Perú es una iniciativa de Telefónica que tiene como principal objetivo potenciar la innovación y la detección de nuevos talentos en Latinoamérica y Europa en el campo de Internet y las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación

(TIC). Mediante su modelo global de aceleración de proyectos, apoya a los emprendedores en su desarrollo dotándolos de las herramientas tecnológicas, mentores calificados, un espacio de trabajo de vanguardia y del financiamiento necesario para acelerar su crecimiento. Wayra ha recibido en sus convocatorias, desde 2011, más de 20 mil propuestas de nuevos negocios digitales, convirtiéndola en la mayor plataforma de detección de talento tecnológico del mundo TIC.

Wayra Perú apoya con el financiamiento de proyectos mediante convocatorias a nivel global en las 14 academias que opera en el mundo, reuniendo así a todos los emprendedores digitales del Perú y de cualquier lugar del planeta. Luego de ello se preseleccionan hasta 30 proyectos que ganarán una plaza para asistir a la “Wayra Week Perú”, donde se escogerán hasta seis proyectos para participar en el programa de aceleración, que implica una pasantía de entre seis y nueve meses en la Academia Wayra en Lima, donde tendrán acceso a la asesoría integral que ofrece Wayra. Respecto al financiamiento, Telefónica brinda financiamiento hasta por 50 mil dólares a cada proyecto seleccionado.

Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología (FINCyT). Apoya la innovación de empresas a través de financiamiento para proyectos de desarrollo tecnológico, innovación y emprendimiento que mejoren la competitividad del país. Los tipos de proyectos que financian son: proyectos de innovación tecnológica en empresas, proyectos de investigación y desarrollo tecnológico en universidades y centros de investigación, fortalecimiento de capacidades para la ciencia y la tecnología con becas y pasantías, proyectos de fortalecimiento y articulación del sistema nacional de innovación.

Dichos proyectos generan nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, promocionando la innovación en las empresas y

la mayor participación del sector privado. Es así que fortalecen capacidades de investigación tecnológica. Entre todos los tipos de proyectos que dicho fondo puede financiar, hay un tipo de convocatoria llamada “Emprendedores innovadores”.

d) Financiamientos internacionales

Manos Accelerator. Junto con Google para Emprendedores, ha formado una organización de aceleración con sede en California diseñada para latinos, la cual se dedica a la generación de *startups*. Es así que tiene como objetivo proporcionar mejores oportunidades para los empresarios hispanos y latinos sobre la base de asumir que estos grupos están insuficientemente representados en gran parte de la comunidad de *startups*. La empresa ofrece una oportunidad sin precedentes a los participantes del programa para acceder a todo lo que Silicon Valley tiene para ofrecer, con la finalidad de crear una comunidad vibrante de latinos que atraiga, a su vez, a los emprendedores más brillantes y con más talento.

El programa busca conectar a los emprendedores latinos con mentores y recursos para ayudarlos a escalar con sus empresas. Ofrece formación y orientación intensivas, proporciona un espacio de trabajo colaborativo y el acceso a las oportunidades de interactuar con ejecutivos y proveedores de servicios líderes. La aceleración de 12 semanas culmina con un *Demo Day* en Silicon Valley. Asimismo, la participación de Google para Emprendedores es un gran impulso. Esta organización está haciendo un arduo trabajo para nutrir y mostrar el talento de *startups* en la comunidad latina de los EE.UU. y Latinoamérica.

En 2015 comenzó a aceptar solicitudes en fase inicial. El programa de aceleración consiste en un intenso proyecto de tres meses en el que las *startups* seleccionadas son entrenadas en todos los aspectos de la creación de un negocio sostenible y exitoso.

El programa está abierto a nuevas empresas en Estados Unidos y América Latina, cuyos fundadores estén dispuestos a sumergirse en un programa de tutoría diseñado para producir la próxima generación de las principales empresas de productos centrados en el desarrollo de software y soluciones móviles a través de verticales de la industria tales como la educación, la empresa, la salud, los medios de comunicación y de entretenimiento.

Desde que *Manos Accelerator* se puso en marcha en 2013, el programa ha aceptado dos nuevas empresas para participar en un programa único de tres meses “tipo bootcamp”, que ofrece una formación intensiva y de orientación, y proporciona un espacio colaborativo y el acceso a oportunidades exclusivas para comprometerse con empresarios líderes, ejecutivos de empresas, proveedores de servicios e inversores.

Poco a poco, *Manos Accelerator* está siendo reconocido como el líder de primera clase en la identificación de empresarios latinos, conectándolos a los expertos de dominio y creación de nuevas empresas de alto rendimiento, todo con el fin de posicionarlos para aprovechar los recursos y las experiencias de nuestra comunidad tecnológica.

Fundación Abilis. Es una organización finlandesa que apoya a organizaciones de personas con discapacidad con el financiamiento de sus proyectos. En el Perú lo hace por medio del Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (Conadis). Esta fundación respalda actividades que contribuyen al logro de oportunidades para las personas con discapacidades a través del fomento de sus derechos humanos, de una vida independiente y del logro de su autosuficiencia económica. Se da prioridad especial a los proyectos que promuevan los derechos humanos y a las actividades desarrolladas e implementadas por mujeres con discapacidades.

NessT Innova. Este programa brinda financiamiento, capacitación, asesoría, servicios, mentoría y acceso a redes de contacto. Su objetivo principal es seleccionar y apoyar invenciones e innovaciones que puedan ser diseminadas a gran escala en el país mediante una estrategia empresarial. Lo que busca es invertir en emprendimientos basados en tecnología de alto impacto social y que mejoren notablemente la calidad de vida de poblaciones vulnerables.

Se desarrolla en alianza con universidades. A través de talleres con expertos nacionales e internacionales, busca incentivar a los estudiantes para que desarrollen propuestas de innovación tecnológica tangible y con alto impacto social. Por ello es que el programa ofrece capacitación en generación de ideas mediante metodologías de innovación integrada y desarrollo de modelos de negocio, así como asesoría para el desarrollo de la propuesta. Respecto al financiamiento, es a nivel de capital semilla, para que se pueda desarrollar o mejorar la idea y convertirla en un prototipo.

Los que pueden postular son alumnos de pregrado de las instituciones aliadas al programa, a saber: Universidad Privada Antenor Orrego, Instituto Tecnológico Superior TECSUP, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Universidad Andina del Cusco, Universidad Alas Peruanas, Universidad San Pablo, Universidad Nacional de Cajamarca, Universidad Católica de Santa María, Universidad Nacional de Trujillo, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, entre otras.

Lima Valley. Es una asociación sin fines de lucro que agrupa a profesionales de distintos ámbitos que gratuitamente dedican su tiempo para reunir y dinamizar a la comunidad peruana de emprendedores tecnológicos, organizando conferencias, programas de formación y charlas causales

(*meetups*), realizando investigaciones, generando alianzas y convenios, y promoviendo otras iniciativas y actividades que agreguen valor al ecosistema local.

Nació en 2009, inspirada por la iniciativa regional de Palermo Valley. Ahora se ha consolidado como la comunidad de emprendedores tecnológicos más grande de Latinoamérica y, con el objetivo de difundir la cultura *startup* por todas las regiones del Perú, sus actividades se han ampliado a ciudades como Puno, Arequipa, Huancayo, Trujillo, Tacna, Loreto, entre otras. Otro objetivo es maximizar el valor para el ecosistema emprendedor del Perú y, así, posicionarlo en un lugar destacado a nivel regional.

Oikocredit. Es una empresa holandesa que trabaja financiando proyectos en varios países en vías de desarrollo. La Oficina Regional para la Región Sur de América del Norte (SANR) cubre tres países: Perú, Ecuador y Colombia. Esta firma concede préstamos, en lugar de donaciones, porque considera que los préstamos son más efectivos cuando se trata de lograr la productividad económica.

El monto de los préstamos va de 50 mil hasta 5 millones de euros o su equivalente en moneda local. Las tasas de interés son razonables y flexibles, acordes con las tasas de interés del mercado para transacciones comparables según los riesgos y la importancia que cada proyecto represente para el desarrollo local. El término promedio de los préstamos es de seis años y dependen del tipo de proyecto y su capacidad de repago. Los tipos de gracia también dependen del tipo de proyecto y su flujo de caja.

Oikocredit aplica una comisión del 1% sobre el monto desembolsado. Como contraparte, es esencial que los proyectos que reciben apoyo se comprometan a presentar los informes necesarios de las actividades realizadas y los

impactos obtenidos y deseados, como la generación de empleos orientada a los grupos menos favorecidos y el cuidado del medio ambiente.

Plataformas online. Existen diversas plataformas que ofrecen posibilidades de financiamiento. Tenemos:

Upstar. Es un producto de exempleados de Google. El objetivo es apoyar a jóvenes con talento, quienes están en toda la posibilidad de alcanzar un alto potencial. Se les destina capital para que lo utilicen en su educación y, luego, los beneficiarios lo reembolsan mediante fracciones de sus ingresos en los siguientes cinco o diez años.

Kichstarter. Hace posible obtener financiación para proyectos que guardan relación con el arte, la danza, la moda, el diseño, el cómic, los juegos, la música, la fotografía, la tecnología y el teatro.

Go Big Network. Son capitales de inversionistas de riesgo o *angel invertors*. Más de 300 mil *startups* han utilizado Go Big Network y han podido recaudar hasta más de un millón de dólares.

Quirky. Ideal para inventores, ingenieros, diseñadores y desarrolladores de productos. Un equipo de especialistas lleva a cabo las actividades de evaluación, investigación, conceptualización, producción y comercialización de los productos seleccionados.

3.2. Fuentes de financiamiento no formales

Existen distintos mecanismos de financiamiento no formal, siendo estos la parte fundamental que explica el financiamiento de los emprendedores peruanos en casi un 80% del total en

lo que responde al inicio y en algo menos del 70% cuando se trata de necesidades de capital de trabajo e inversión. Entre los mecanismos informales más usados tenemos:

Préstamos informales. En su mayoría, son personas naturales que otorgan préstamos con garantía prendaria, otras con aval solidario y, también, a sola firma. El costo efectivo mensual en estas operaciones fluctúa entre un 10% y un 20%, lo que lleva a una tasa efectiva anual que oscila entre 214% y 792%.

Juntas. El sistema consiste en la reunión de varios aportantes de recursos que, por sorteo, acceden al monto acumulado semanalmente, excepto la primera semana, que le corresponde al organizador de la junta. Por lo general, este mecanismo se desarrolla entre personas con vinculación barrial, familiar o de actividad económica relacionada en una similar locación geográfica.

Diferimiento de cuentas por pagar. Este mecanismo consiste en la postergación del cumplimiento de obligaciones, sea con proveedores, con el fisco o con clientes. Sin embargo, hay que tomar nota de que los efectos diferidos adversos afectan la sostenibilidad del emprendimiento, como la certidumbre en la proyección de ingresos o en el acceso a financiamiento formal.

Adquisición de equipos usados. Este mecanismo permite un menor uso de recursos respecto al proyecto original.

4. Propuesta política de financiamiento para emprendedores

La evidencia presentada en este capítulo refiere que, tanto en la fase de despegue del emprendimiento como en la que se requiere capital de trabajo e inversión, la principal fuente

de financiamiento ha sido la no formal, con todos los efectos adversos sobre la sostenibilidad, resiliencia, barreras de acceso a la formalidad y competitividad. Implícitamente, el no acceso al financiamiento formal limita la creación de empresas, su supervivencia y crecimiento.

A diferencia de otras regiones, los emprendimientos convertidos en firmas son menos diversificados, con poco financiamiento financiero y de inversores. Con una economía más abierta, esto podría implicar un serio escollo para el desarrollo empresarial en la región. Si de facilitar el acceso al financiamiento formal de los emprendedores peruanos se trata, plantearía acciones por el lado macro y microeconómico, así como por el lado institucional.

4.1. Factores macroeconómicos. Es indispensable una menor volatilidad; esto es un menor coeficiente de variabilidad no solo del PBI, sino también de los componentes del vector de precios relativos clave: tipo de cambio, salarios y tasas de interés real.

4.2. Factores microeconómicos. Sin duda, estos se asocian a la oferta de productos financieros dirigidos a los emprendedores que constituyen una microempresa. El alto costo efectivo responde, en gran parte, a la inexistencia de historial crediticio de los emprendedores, frente a lo cual creemos que el Estado debe establecer un fondo de garantías que solo aplique a los proyectos solicitantes de financiamiento y que, previamente, hayan ganado un concurso público organizado por una entidad de prestigio. Este fondo de garantías serviría para reducir el costo efectivo del crédito.

Por otro lado, existe una serie de técnicas alternativas a fin de calificar con menor costo las probabilidades de repago de potenciales sujetos de crédito, abaratándose la evaluación del mismo. Finalmente, la promoción de la competencia en el sistema financiero es central. No perdamos de vista que cuatro instituciones explican el 70% de las colocaciones.

4.3. Factores institucionales. Optimizar los dos anteriores tipos de factores resultaría insuficiente si dejáramos de lado los institucionales. Fundamentalmente, las políticas públicas deben procurar generar más certidumbre respecto a los beneficios de ser formal. En ese marco, es fundamental que el sistema de administración de justicia sea predecible.

Sin embargo, promover el acceso al financiamiento formal es solo uno de los factores que definen un ecosistema ideal para los emprendedores. En consecuencia, resulta indispensable que las políticas públicas continúen con iniciativas dirigidas al desarrollo del talento empresarial, al impulso de la investigación y la innovación, además de la permanente formación del capital humano. Procurar este ecosistema constituye no solo un reto económico, sino uno de carácter fundamental para la inclusión social productiva. En suma, no olvidemos que el acceso a la formalidad de los emprendedores es apenas un eslabón de la cadena.

V EMPRENDEDORES SIN LÍMITES

*“Tu tiempo es limitado, así que no lo desperdicies viviendo
la vida de alguien más. No te dejes atrapar
por el dogma, que es vivir con los resultados de los
pensamientos de otras personas.
No dejes que el ruido de las opiniones
de otros ahogue tu voz interior.
Y lo más importante:
ten el coraje de seguir a tu corazón e intuición.
De algún modo ellos ya saben
lo que realmente quieres ser.
Todo lo demás es secundario”.*

Steve Jobs

Cofundador de Apple

Pasaje de su discurso en una ceremonia de graduación
de la Universidad de Stanford, Estados Unidos, en 2005.

Nada más grato para mí, como presidente y fundador de la Corporación San Ignacio de Loyola, como hombre vinculado a la empresa y a la educación, presentar los siguientes testimonios de jóvenes talentosos formados en nuestras aulas, que dirigen sus propias empresas o que, por méritos propios, ocupan importantes cargos en organizaciones privadas en el Perú y en otros países.

Es apenas una muestra de la legión de profesionales formados en el último cuarto de siglo. Su presencia aquí no obedece a una selección prolija ni menos a alguna preferencia subjetiva. Es una selección de personas tomada al azar, porque todos los egresados tienen pergaminos para conformar este capítulo, aunque necesitaríamos varios volúmenes para albergar a todos. Seguro que lo haremos más temprano que tarde.

Nuestro amigo y doctor honoris causa por nuestra universidad Álvaro Uribe, expresidente de Colombia, dijo en esta casa de estudios, con motivo de recibir la citada distinción, que Napoleón se refirió a las constituciones de la Compañía de Jesús, escritas por San Ignacio de Loyola, como uno de los cuerpos legislativos más perfectos, con los que –indicó– sería capaz de gobernar el universo entero.

El expresidente Uribe atribuyó el rápido posicionamiento de la USIL, “como una de las más prestigiosas del continente”, a que recogimos la famosa enseñanza del epónimo de la institución:

“El amor se debe poner más en las obras que en las palabras. Obras son innovar, formar con sólidos conocimientos. Y, hoy, hacer énfasis en la capacidad de gestión. En unos pueblos como los nuestros, que tienen más noción de emprendimiento que de subalternabilidad laboral. Con talante científico y humanístico. Emprender. Buscar prosperidad con solidaridad”.

Sin pecar de vanidad, hemos tratado de llevar a la práctica lo dicho por el ilustre estadista colombiano. Y la mejor demostración de ello son los relatos de los exalumnos, destacados profesionales y empresarios. Igualmente, presentamos otros emprendimientos generados en el radio de acción de la Asociación Pro Bienestar y Desarrollo (Probide), brazo derecho de nuestra corporación educativa en el ámbito de su compromiso y responsabilidad social corporativa.

Las historias nos ilustran sobre la forma en que ganan presencia en los escenarios, tanto para atender al mercado nacional como a la exportación. Sus gestores revelan que es posible alcanzar el éxito y seguir con nuevos bríos.

“La experiencia de vivir en el campo...”

Vivencial Tours S.A.C., en Cajamarca

Ana María Cacho Grosso, gerente general

En el año 2000, como parte de las actividades que debíamos cumplir en uno de los cursos de la Facultad de Administración en Turismo de la Universidad San Ignacio de Loyola, realizamos un viaje a la ciudad de Cajamarca, donde conocimos un proyecto innovador de agroturismo de la organización no gubernamental Aspaderuc, dirigida por el ingeniero Pablo Sánchez.

Con las referencias obtenidas, llegamos a la conclusión de que estábamos frente a una gran oportunidad pues dicho proyecto se hallaba abandonado por falta de fondos y era la actividad que anhelábamos. El siguiente paso fue reunirnos con el ingeniero Sánchez y solicitarle su autorización para analizar y elaborar un estudio de factibilidad. Soñábamos con ponerlo en marcha en poco tiempo, por lo cual se mostró complacido.

No podíamos volver a Lima sin haber realizado una evaluación in situ. Por ello, tuvimos que efectuar largas caminatas por lugares desconocidos, muchas veces cuando el sol se había ocultado y bajo intensas lluvias. En esos recorridos cruzamos un puente sin linterna y tomadas de la mano para no caer al río. Además, debíamos ocultarnos del “demonio de la montaña”, como nos advertía el guía local, que era muy supersticioso.

Con la información en la carpeta de trabajo, la aprobación de Aspaderuc y de dos familias seleccionadas, retornamos a Lima. Luego diseñamos el proyecto “Vivencial Tours: turismo rural para el desarrollo de las comunidades campesinas de Cajamarca”. El documento incluía evaluaciones de viabilidad técnica, social, ambiental, de mercado, económica y financiera, que fueron supervisadas por los profesores.

Cuando hacíamos estimados sobre ingresos y gastos, nos enteramos de la convocatoria del concurso *Creer para Crear*, organizado por Probide. Llenas de entusiasmo, concluimos el trabajo y lo presentamos.

En julio de 2002 fuimos invitadas a exponer en la ciudad de Trujillo, y al mes siguiente nos informaron que nuestro proyecto era uno de los 20 ganadores entre más de 800 presentados en todo el país. Logramos un buen puntaje según las evaluaciones del Banco Wiese Sudameris (hoy Scotiabank) y la empresa minera Yanacocha.

El premio nos hizo acreedoras del financiamiento total del proyecto con una tasa de interés inferior a la del mercado, lo cual permitió, en el año 2003, ponerlo en marcha. La empresa se inició con la habilitación de las viviendas de las dos familias seleccionadas, ubicadas en las comunidades de Chagmapampa, distrito de La Encañada, y Laguna de Sulluscocha, distrito de Namora, ambas con características para la actividad turística.

La implementación estuvo a cargo de dos personas del equipo y demoró tres meses, lapso en el cual realizamos labores de gasfitería, construcción y decoración, pues el personal disponible no estaba capacitado. En febrero de 2003 tuvimos una emergencia: uno de los camiones que transportaba el equipo de trabajo rodó por una pendiente, y aguardamos hasta la madrugada el arribo de la ambulancia para trasladar a los accidentados mientras cuidábamos los enseres esparcidos en el lugar. Felizmente no hubo desgracias que lamentar, y continuamos los trabajos.

Afrontamos dificultades con las rondas campesinas y grupos de comuneros que, al inicio, eran reacios al proyecto porque anteriormente muchos llegaron con promesas y dejaron ilusiones rotas. Tras varias reuniones comunales donde fuimos atendiendo sus inquietudes, logramos su aceptación y participación. Estamos

convencidas de que, sin el apoyo de la comunidad, Vivencial Tours no se habría cristalizado.

Paralelamente, realizamos talleres de sensibilización, patrimonio, preparación de comidas típicas, calidad de servicio e identidad, para difundir los conceptos básicos del turismo y cómo el proyecto los beneficiaría en el futuro. También llevamos a cabo talleres con el objetivo de revalorar su cultura, el cuidado del medio ambiente y la conservación del patrimonio.

El programa permite al turista experimentar una forma de vida sencilla, participando en tareas como la siembra, la cosecha y la crianza de ganado; beber la chicha sagrada de los dioses, aprender a preparar alimentos típicos y los rituales en homenaje a la madre tierra o pachamama, a la hoja de coca, a los cerros (apus), deidades ancestrales. Es decir, vivir una experiencia inolvidable y que el poblador difunda su cultura.

Ello hizo posible un flujo creciente de turistas nacionales y extranjeros, publicaciones en revistas y televisión, así como exposiciones en centros de estudios y organismos relacionados con ese sector de la economía.

Al cumplir el sexto año de actividades, y siendo pioneras en el desarrollo del turismo vivencial o rural, podemos asegurar que hemos captado la atención de visitantes nacionales y extranjeros, especialmente de familias con sus hijos menores que buscan escapar de la estresante ciudad. Niños que, después de compartir varios días en Cajamarca, no querían regresar a Lima.

Cómo olvidar a los amigos estudiantes, especialmente a los de las facultades de Administración Hotelera y Turismo de la USIL, y a los profesores, que cosecharon papas, el mayor alimento del campesino, y se compenetraron en la realización de otras tareas campestres.

Fueron numerosos los grupos y muchas las anécdotas con los visitantes, cada una especial e inolvidable. En un balance de este sueño hecho realidad, la experiencia profesional y los ingresos económicos son importantes, pero también lo es constatar que nuestro trabajo contribuye a elevar el nivel de vida de los pobladores de esa zona.

Parte de esta satisfacción es llevarles los regalos y donaciones realizadas por turistas extranjeros, quienes se sintieron comprometidos al vivir esta experiencia única y hallar el calor humano que en sus países se perdió.

Vivencial Tours ha crecido. Ahora no solo realiza actividades de tour operador en Cajamarca y de agencia de viajes, sino que presta servicios de consultoría turística en temas de desarrollo rural sostenible, tanto para proyectos turísticos como para las empresas cuyas zonas de influencia se encuentran en territorios habitados por comunidades rurales. Así, brinda servicios a empresas trasnacionales con resultados exitosos.

“Creamos nuestra fuente de empleo”

Industrias Sisa S.A.C.

Claudia Gonzales Valdivieso, gerente general

Mi abuelita Judith Reátegui preparaba una sopa deliciosa, llamada inchicapi, con base en maní y sachá inchi tostado; también nos engreía con la salsa inchicucho, cuyos ingredientes son los dos productos mencionados, que la untábamos a la yuca sancochada y era un manjar. Para hacer esos potajes tostaba el sachá inchi (maní del inca).

Recuerdo haber consumido esas delicias a partir de los cuatro o cinco años de edad porque es una costumbre en la selva, que sigue vigente pero con cada vez menos adeptos. Si alguno de esos ingredientes faltaba, la comida no tenía el mismo sabor, y mi abuelita respetaba escrupulosamente esas recetas conforme le había enseñado mi bisabuela.

Ese recuerdo fue la chispa que alumbró la creación de snacks de sachá inchi en seis presentaciones: crocante, natural, con queso, con ají, confitado y con arare, que forman el rubro omega gourmet. Esta línea de producción fue realidad cuando constituimos Industrias Sisa S.A.C. con mis hermanos Juliana y Tomás, ingenieros agrónomos. Ellos, al igual que yo, que soy economista, egresamos de la Universidad Nacional Agraria La Molina.

Empezaba el año 2005 y dábamos el primer paso en el empeño de crear nuestra propia fuente de empleo. Casi de manera simultánea habíamos elaborado una línea de aceites extravirgenes enriquecidos con omega 3. Esos aceites, elaborados con ajonjolí, nuez del Brasil, oliva y sachá inchi, se lanzaron en presentaciones de 250 mililitros.

El sachá inchi es una oleaginosa de nuestra Amazonía. Su fruto es una almendra considerada una de las fuentes vegetales más

grandes de omega, un ácido graso esencial para el ser humano. Contiene omega 3 (48%), omega 6 (36%) y omega 9 (9%). Además, proteínas (33%) y antioxidantes (50%). Su consumo da energía al cerebro y limpia el torrente sanguíneo.

El tránsito hacia la industrialización de esta almendra fue rápido pues la conocíamos desde pequeños, no solo porque la consumíamos, sino también porque la cultivábamos en el valle del Sisa, en la provincia de El Dorado, en San Martín. También fue relativamente fácil llevar los productos procesados a los supermercados de Lima, ya que teníamos una relación comercial al abastecerlos con chancaca elaborada en nuestro fundo.

Esta experiencia inicial, enriquecida por los consejos de mi padre, el ingeniero Tomás Gonzales, fue decisiva para darnos cuenta de que el aceite de sachá inchi que elaborábamos era de excelente calidad, pero de rotación lenta, y nosotros requeríamos hacer caja para crecer. En ese momento, a fines de 2005, estábamos instalados en Lima.

Nosotros hemos estado familiarmente vinculados a la agricultura de la selva porque, en sus fundos, mi padre cultivaba sachá inchi, caña de azúcar, yuca, entre otros productos. Le ayudamos hasta el 2004 a procesar y vender la chancaca, y a envasar el ají charapita, abundante en el valle del Sisa, pero difícil de conseguir en Lima.

La materia prima para nuestra producción procedente de San José de Sisa es el sachá inchi, el camu camu y el ají charapita. Este tipo de ají lo traemos de Aguaytía (Ucayali), donde trabajamos un proyecto pequeño con Cedro, a través del cual contactamos a los agricultores, a quienes les estamos dando la opción de sembrar un producto diferente a la coca.

A poco más de una década de la creación de Industrias Sisa S.A.C., los productos estrella son las pastas, las cremas y las

salsas. Es lo medular del negocio que va solventando a los otros productos, y nos estamos adaptando mejor en los procesos de producción para hacerlos cada día mejores.

¿Qué son las pastas? Son aderezos concentrados que se utilizan como base en la cocina para preparar determinados potajes. Por ejemplo, si desea cocinar un seco de cabrito, utilice la pasta de huacatay; si quiere un cebiche, tiene a su disposición la pasta de ají rocoto, entre otros. Son elaborados a partir de ajíes, finas hierbas y especias aromáticas.

Comercializadas en el mercado local desde 2006 con la marca de Río Sisa, las ofrecemos en sabores de kion, albahaca, cúrcuma y achiote. A ellos se suman ají amarillo, ají rocoto, huacatay y ají panca. También se exporta a Francia, Bélgica, España y Estados Unidos.

Para facilitar la preparación de alimentos en casa en el menor tiempo posible, desarrollamos las cremas concentradas de zapallo, brócoli, espinaca, alcachofas y espárragos. Se pueden utilizar en la preparación de suflés, quiches, lasañas y pastas en general, de manera rápida y sencilla.

Y los clásicos ajíes peruanos están ahora al alcance de cualquier mesa, pero con un toque de aderezo, especias y mucho sabor. Los de la línea salsas peruanas son de rocoto, rocoto con culantro, ají charapita con cocona, ají amarillo y ají amarillo con huacatay, todos en envases de 240 gramos.

A esos productos, también de la marca Río Sisa, sumamos la línea de salsas picantes en las presentaciones tropical, sabores naturales de la selva, original y con maracuyá.

Para los postres, la ensalada de frutas, jugos, raspadillas, cocteles, aderezos, y donde quiera un toque de pura pulpa aromática y

tropical están los siropes de maracuyá, maíz morado, aguaymanto, caña de azúcar, guayaba y camu camu, en recipientes de 250 gramos.

La materia prima viene de la sierra; por ejemplo, el ají amarillo, de los valles donde mejor se produce, y el maíz morado, de Junín. Son abastecedores directos con quienes hemos establecido una relación sin intermediarios, formando una cadena productiva. Ellos nos envían directamente sus cosechas, o nosotros vamos, hablamos y después nos mandan. Ellos saben cuándo compramos; si tienen mejores precios, nos ofrecen; igual si tienen saldos.

Otros productos que estamos sacando son hojuelas de plátanos y hojuelas de yuca, y pronto incursionaremos en la comercialización de maíz grande, que es del Cusco, y de maíz chullpi, que gusta bastante en Israel.

Nuestra presencia en el mercado coincide con el boom de la gastronomía. Aunque su mayor impacto se da entre chefs y consumidores, en un tiempo no lejano nuestra comida será más conocida en el mundo, y a ello contribuiremos. Queremos que en otros países, donde residen nuestros compatriotas, digan: hoy quiero comer un cabrito a la peruana o una papa a la huancaína, y para prepararlos necesitarán nuestros productos, y estaremos allí, acompañándolos.

Un paso en ese sentido dimos a partir de 2012, al colocar nuestros productos con la marca Río Sisa en la cadena de 14 tiendas de supermercados Cencosud de Santiago de Chile.

Lo fundamental es que en el Perú hay numerosos productos nuevos que se pueden hacer; también, productos que la gente ha perdido la costumbre de consumir. Y ese es un nicho por explotar.

Ahora, después de haber desarrollado ese importante número de productos, estamos implementando la planta industrial, ubicada en el distrito de Los Olivos, para ajustar los procesos de fabricación, lo que redundará en beneficio de los distribuidores y consumidores en el país y en el extranjero.

A la fecha trabajamos algunas líneas en esas instalaciones y hacemos maquila para otras empresas pequeñas, pero el mayor esfuerzo está en equiparla dentro de nuestras posibilidades.

Quiero destacar el apoyo que hemos recibido de Probide de la USIL, del Gobierno Regional de San Martín y de Promperú. Este último nos ha invitado a ferias internacionales. Cuando no hemos podido asistir, llevaron nuestras muestras, y los interesados nos llamaron para hacer transacciones comerciales.

Un santuario de animales en extinción y traficados

Zoo Cochahuasy, en el Cusco

Dante Chávez Álvarez, gerente general

Mi amor por los animales en situación de tráfico, mi deseo por exhibir los ejemplares de la fauna silvestre de la región Cusco y de otros puntos del país, sumado al interés de que la población se preocupe por estas especies, fueron los motores que encendieron mi espíritu emprendedor, pues en un lapso de tres años logré habilitar el Zoo Cochahuasy.

Tal fue la pasión que le puse al proyecto, que bregué por más de dos años para conseguir del Gobierno la autorización correspondiente. Los trámites empezaron en 2005, y en 2007 contaba por fin con la aquiescencia oficial para la empresa. En ese momento surgieron dificultades por falta de dinero. Tenía apenas un pequeño capital, y cuando toqué las puertas de instituciones financieras, me exigían requisitos que no podía cumplir.

En la etapa de buscar financiamiento me enteré por Internet del concurso *Crear para Crear*, organizado por Probide de la Universidad San Ignacio de Loyola. Pero se había vencido el plazo para la presentación de proyectos.

No obstante, a los pocos días supe que Probide dictaría un taller de emprendimiento en el Cusco: asistí y salí convencido de que debía continuar. Aprendí a realizar y gestionar fondos y cómo hacer un proyecto de inversión, según un manual del BID publicado en la web de Probide.

No, no era fácil. Para realizar el estudio y diseñar el proyecto demoré seis meses. Cuando tuvimos todo listo visité Probide, que evaluó la documentación y nos contactó con un banco local para conseguir el financiamiento.

Con el dinero en nuestras manos, empezamos a ejecutar el proyecto en agosto de 2007 y lo concluimos ocho meses después. El siguiente paso fue recuperar algunos animales del tráfico ilícito.

El santuario fue abierto al público en abril de 2008, con dos guacamayos y una tortuga como principales atractivos. Recuerdo que el día inaugural tuvimos como primeros clientes a diez niños de una escuela rural vecina a nuestra sede y recaudamos S/.2 (US\$0.75) por concepto de ingreso.

El 2 de agosto de 2008 es una fecha especial en nuestro calendario: ese día llegó el primer cóndor andino al centro, donde ya le esperaba un ambiente especial. La noticia corrió como un reguero de pólvora y despertó el interés de los agentes de turismo para saber de qué se trataba.

Desde aquel día empezamos a tener ingresos que permitían honrar la deuda contraída con el banco, aunque no fue con uno sino con cinco. Pagábamos alrededor de cinco mil novecientos soles mensuales durante un año y medio. Nos atrasábamos con algunas cuotas, pero al final cumplíamos. Tuvimos que aplicar inteligencia financiera y exigirle el máximo a nuestro proyecto.

En esa etapa, Probide volvió a jugar un papel decisivo en nuestra corta vida empresarial ya que, con su mediación, un banco refinanció la deuda bajando la cuota mensual. Así aliviamos la presión que teníamos.

Eran meses maravillosos con afluencia importante de público, y las peripecias iban quedando atrás, hasta que en enero de 2010 cerraron la ruta del Valle Sagrado de los Incas debido a las fuertes lluvias que cayeron durante cuatro meses. Ello afectó incluso a Machu Picchu.

En esos días de incertidumbre, el santuario sufrió daños parcialmente por el embate de la naturaleza. Una primera

crecida inundó las jaulas de los pumas y los cóndores en las partes bajas; un segundo desbordamiento destruyó otras instalaciones y mucho del área del parque. Los cóndores fueron instalados en una jaula en un lugar seguro; los pumas continuaron en su ambiente, mientras culminaban otras obras de emergencia lo suficientemente seguras.

Los demás animalitos estaban a buen recaudo, pero el río, en sucesivos desbordes, inundó la parte baja y arrasó la poza de las huallatas y patos; igualmente, la poza de las truchas, y destruyó el ambiente de cuarentena, donde se encontraban tres zorritos.

En esas semanas no hubo visitantes, por lo que estuvimos al borde de la quiebra. La receta para superar la crisis fue el optimismo y la certeza de que el proyecto no solo era una gran idea, sino que tiene mucho que dar a favor del Cusco. Esa filosofía nos mantuvo en pie: no nos quebramos en los momentos difíciles porque siempre existe la luz al final del túnel.

Hoy realizamos campañas educativas orientadas a los visitantes para proteger la fauna, uno de los recursos más importantes del país. La empresa está bien posicionada, pero estamos trabajando en la habilitación de tiendas para vender souvenirs, joyería y textiles tradicionales.

Esta línea viene repercutiendo positivamente: la empresa se ha hecho más conocida porque exhibimos productos de excelente calidad para nuestros visitantes, quienes llegan de diversas partes del mundo.

Proyectamos seguir ampliando los habitáculos de los animalitos a fin de darles mejores condiciones de vida. Precisamente, el atractivo principal del santuario es la exhibición de las especies animales, sobre todo el cóndor andino. Los visitantes pueden acercarse a estos ejemplares; además, pueden observar su majestuoso vuelo en un habitáculo de dos mil metros cuadrados.

Orientamos nuestro trabajo a la conservación y protección de la fauna silvestre. En el recinto donde los visitantes pueden apreciar nuestra fauna silvestre, los instruimos en pro de la conservación de las especies, en especial la del cóndor andino, que corre peligro crítico de extinción.

El proyecto contempla reproducir el cóndor andino, porque circulan informaciones acerca de que solo existirían unos 400 ejemplares en los Andes peruanos. Y hay que hacer algo por esa especie antes de que sea tarde, incluyendo la liberación de esta y otras aves.

Otras especies que despiertan la curiosidad de los visitantes son: guacamayo azul y amarillo, guacamayo siete colores, zorro andino, tortuga de patas amarillas de 50 años, huallatas, patos silvestres, cocodrilo de aguajal, búho, capiso, siguayro, paloma real, águila andina, patos silvestres, entre otras. Las instalaciones son amplias, con un ambiente y paisaje acogedores.

En paralelo a la tarea de difusión cultural y educación de los visitantes para conservar nuestra biodiversidad, especialmente de la fauna silvestre, y poder reinsertar algunas especies, realizamos estudios para la reproducción de fauna silvestre en vías de extinción.

El santuario de animales Cochahuasy está ubicado en el kilómetro 22 de la carretera asfaltada que conduce a Písac, a 30 minutos de viaje desde la ciudad del Cusco, siguiendo la ruta que conduce al Valle Sagrado de los Incas.

Sin el menor atisbo de vanidad, hoy podemos decir que el Cusco no solo es Machu Picchu, Huayna Picchu, Ollantaytambo, Písac y otros monumentos arquitectónicos impresionantes; también tiene el Zoológico Cochahuasy.

“Ayúdate, que Dios te ayudará...”

Criadero de truchas en Apurímac

Higidio Rojas Ramírez, director gerente

La frase “Ayúdate, que Dios te ayudará” fue determinante a lo largo de mi vida, preñada de momentos dolorosos, limitaciones económicas y desafíos, pero también de enormes satisfacciones en lo intelectual y en haber conocido a numerosas personas muy humanas y honorables.

Nací en uno de los rincones más olvidados de la región Apurímac, a donde no llegaba la carretera, no había alumbrado eléctrico ni telefonía. Viví entre chacras y animales ayudando a mis padres, hasta que a los cinco años sufrí un serio accidente: me fracturé el fémur derecho.

No recibí atención médica y, postrado en cama, un año después de aquel fatídico día, desperté sin oír el cantar de los pajarillos ni el viento que sopla en mi pueblo. Había perdido la audición. ¿Las causas? Las ignoro.

Mis hermanos mayores, que con esfuerzo estudiaban en Lima, me trajeron para internarme en el Hospital del Niño, donde me diagnosticaron poliomielitis y cáncer a la médula ósea. Fue un duro golpe para mi familia, pero yo, a mi edad, sentí deseos inmensos de luchar.

Por mi carácter risueño y mis ganas de aprender, me gané el cariño de médicos, enfermeras y personal técnico del hospital. Cuando ingresé, solo sabía el abecedario, y al salir de alta, no curado del cáncer, leía y escribía. Aprecié los cuadernos y libros que me obsequiaron los empleados del hospital. Mi familia me trasladó al Servicio de Apoyo y Complementación a la Integración del Educando Excepcional (SACIE), en el distrito de Barranco.

Allí aprendí mucho más, y uno de mis profesores me dijo: “Higidio, lo que tú haces es bueno. Ayúdate, que Dios te ayudará, porque quien hace algo bueno, aunque sea poco, siempre encuentra una mano amiga...”. Este dicho me acompañó siempre en mi vida. Posteriormente, durante la educación secundaria, ocupé el primer puesto en el orden de méritos y me becaron.

La muerte de mi madre por la violencia terrorista me impulsó a retornar a Apurímac para acompañar a mi padre en el cuidado de los animales y el cultivo de las chacras. Tiempo después volví a Lima. Postulé tanto a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos como a la Universidad Nacional Federico Villarreal. Ingresé a las dos; en la primera, a la Facultad de Educación, y en la segunda, a la Facultad de Oceanografía, Pesquería y Ciencias Alimentarias. Tracé mi estrategia para asistir a los dos centros de estudios, aunque ello significaba un enorme esfuerzo. Para atender mis gastos, trabajaba los fines de semana como ayudante de panadero.

En 2004 tuve información sobre el concurso *Creer para Crear*, de Probide. Participé y obtuve el premio que me permitió establecer un criadero de truchas en la ciudad de Abancay. Hoy sigue su proceso de consolidación. Al año siguiente obtuve el título de ingeniero pesquero acuicultor.

Para mí, provinciano y con alguna limitación, participar en el evento lanzado por Probide, organismo de la Universidad San Ignacio de Loyola, fue poner a prueba mis propias posibilidades de desarrollo.

Ambos hechos, ganar el concurso de Probide y obtener mi título profesional, me abrieron un nuevo horizonte: mi inicio como microempresario y plasmar, en esa actividad, mis estudios profesionales.

Cuando me preguntan si soy exitoso les respondo: lo único que puedo decir es que procuro enfrentarme a los problemas cotidianos con una actitud mental positiva, de manera proactiva. No pienso en mis limitaciones, sino en cómo afrontar los nuevos desafíos.

Lo poco que he hecho o pude hacer es por mi deseo de superación, y para ello fueron básicos el impulso moral y anímico de mi familia, mi formación profesional y mi constante deseo de superación. Mi éxito, si tengo alguno, quizá sea el haberme enfrentado a mis propias discapacidades, haber culminado mi carrera y haber generado mi propia fuente de trabajo.

Soy, quizá, uno de los pocos que siembran peces en lagunas que no producían nada, y con ello ayudo no solo a que la gente más olvidada mejore su alimentación diaria, sino que también obtenga un ingreso económico “sembrando” alevinos en las lagunas de nuestro querido Apurímac.

Soy un convencido de que para llegar a la cima es indispensable la educación, la disciplina, la constancia, para no rendirnos nunca ni ver a los imponderables como muros infranqueables. Por eso aconsejo a los jóvenes que dediquen su tiempo para prepararse y, llegado el caso, sean capaces de hacer un cambio positivo; que donde haya un problema, ayuden a solucionarlo con espíritu humanitario.

También les sugiero que perseveren. La perseverancia me acompañó desde niño. En la secundaria, un profesor me dijo: “Higidio, tú si vas a poder porque la perseverancia siempre tiene un premio...”. Esas palabras las atesoro en mi corazón y las tengo presentes, pues siempre habrá algo nuevo por aprender; además, una empresa debe estar preparada para adecuarse al cambio.

“Dejé Lima para desarrollar mi capacidad inventiva...”

El Automático EIRL, en Huancayo

Luis Antezano Vilchez, creador y exgerente general

Nunca imaginé que cumplir una responsabilidad familiar me abriría la posibilidad de desarrollar mi capacidad inventiva y, al mismo tiempo, poner al servicio de los productores de zanahoria de Chupaca, región Junín, un sistema de limpieza rápido y eficiente, y que hacía menos dura la jornada laboral de las personas que se dedican a esa tarea.

Transcurría el año 1990 y yo trabajaba como analista de programador en el departamento de informática de una empresa de limpieza de Lima. Había estudiado computación, administración y cursos libres de mecánica, arquitectura y otras ramas, porque quería saber cómo se hacían las máquinas. En 1991 recibí una llamada de mi familia, que reside en Huancayo, capital de la región Junín, para que retornara, porque debía asumir, por ausencia de mi padre, el manejo de las tierras. Dejé Lima para dedicarme a las labores del campo.

Los predios de la familia están en el anexo de Huayao, distrito de Huáchac, provincia de Chupaca, a unos siete kilómetros de Huancayo.

Durante la supervisión de los trabajos del campo, empecé a estudiar de qué manera podíamos mejorar la productividad de los cultivos, qué nuevos productos introducir, cómo ayudar a los trabajadores en algunas tareas que son pesadas y riesgosas, y cómo ayudar a comercializar sus productos.

Tras descartar varias ideas, me pregunté por qué no mecanizar el lavado de zanahorias. Así, inventar la máquina lavadora se convirtió en mi prioridad. Me dediqué a buscar información e investigar, hasta que tuve claro cómo hacerlo. Desarrollé la idea,

hice pruebas en pequeña escala y, finalmente, escogí la alternativa más conveniente y económica: compré un cajón de madera de un metro cúbico, al que le coloqué un eje y, sobre el eje, unos puños de madera en forma de aspa forrados con malla.

Conseguí cincuenta kilos de zanahoria, los deposité en el recipiente con agua y giré el eje con una manivela durante quince minutos. Al término de ese lapso, comprobé que el producto lucía limpiécito. En ese momento me decidí a hacer el equipo de lavado, en el que invertí mis pequeños ahorros.

Tardé ocho meses en desarrollar la lavadora, pero luego tuve que hacer modificaciones, pruebas, cambiar piezas. Es una labor sacrificada. Uno pasa malas noches pensando y probando piezas. La lavadora es el primero de mis inventos.

Personalmente, no he recibido pedidos para exportarla, pero sí algunos extranjeros se han mostrado interesados a través de terceras personas. Su valor es de US\$45.000. En su fabricación utilizo planchas y transportadoras. Todo es metálico.

No obstante, siempre hago cosas nuevas, incluso algunas muy difíciles de realizar manualmente. En el área de informática hice programas para inventario, planilla, plan de cuentas, seguimiento de unidades de recolección, etc. Yo soy una persona muy apasionada cuando asumo la responsabilidad de crear algo nuevo.

¿Por qué hice una lavadora para zanahorias? Tengo varios proyectos, pero una de las trabas es la falta de dinero. Nadie financia un proyecto de investigación; por eso lo pensé como una alternativa viable y rápida para hacer dinero y, así, dedicarme a otros proyectos.

Ahora cuento con recursos, y quiero invertir en otros proyectos que ya tengo definidos. Internet ayuda mucho. Allí obtengo

información sobre qué proyectos existen, qué falta en el mercado y qué equipos están en etapa de pruebas. Por un momento pensé que estaba rezagado en materia de inventos, pero no es así. Los peruanos podemos ser pioneros. Y quiero salir al extranjero para conocer los avances de la tecnología.

El camino para hacer realidad la lavadora fue complicado. Empecé en la comunidad de Huayao. Cuando les comenté el proyecto, algunos pobladores me calificaron de loco y se mofaron. Le hice esta propuesta a la comunidad: permítanme utilizar un terreno eriazo, por donde filtraré el agua, y yo lo devuelvo canalizado al cabo de un año. Aceptaron mi ofrecimiento.

Empecé a trabajar, y las personas decían que no sabía invertir mi dinero porque proponía lavar zanahorias. Mis tíos preguntaban a mis hermanos por qué en vez de hacer esa tontería, no me dedicaba al sembrío. Solo mi hermana confiaba en mí y apoyaba mis decisiones.

En aquel momento, la necesidad de una máquina como la mía era fuerte. También vi que permitiría aliviar la labor del personal que se dedica a esta actividad. Porque nuestra máquina cuida la integridad física de los obreros.

La empresa comenzó a operar formalmente en febrero de 2003. Los primeros clientes fueron los productores de la zona. Mi planta está en la provincia de Chupaca, y abarcamos 18 kilómetros de radio. Su capacidad actual de lavado es de 20 toneladas. Cada año incrementamos su capacidad. Empezamos con cinco toneladas al día.

Conocí la existencia de Probide de manera circunstancial. ¿Cómo? Cuando fui a Indecopi a presentar mi proyecto para patentarlo, me sugirieron que participara en el concurso *Creer para Crear*. Redacté el expediente con ayuda de amigos, me inscribí y salimos finalistas en Huancayo.

Luego me invitaron a Lima para que participara en la etapa final del concurso. Recuerdo que fui el último en ser nombrado. Nos avaló la empresa Wong.

A la máquina la llamo “lavadora mecanizada de productos agrícolas”, aunque, desde un principio, la gente en Huayao llamó a esta máquina “El Automático”. En los últimos tiempos hemos introducido un cambio radical: el equipo está listo para seleccionar y encostalar de inmediato la zanahoria.

¿Por qué inventé esta máquina? Porque me gusta hacer cosas nuevas. Hay ideas maravillosas que he conversado con los jóvenes de Huancayo pero, por falta de dinero, no todas se pueden concretar. Yo les digo que sean perseverantes con sus iniciativas para hacerlas realidad. Les digo que vale la pena emprender.

Nota de redacción: Luis Antezano, emprendedor nato, circula ahora por otros derroteros, siempre por la senda de la creatividad y la invención, diseñando y poniendo en valor nuevos productos. No sería raro que un día lo encontremos, a lo Edison, con un nuevo invento que transforme, para mejor, la vida de sus coterráneos.

Emprendimiento desde las aulas

Renato Canani Casas

Emprendedor precoz

El encuentro de Renato Canani Casas con el emprendimiento ocurrió a temprana edad, cuando aún frisaba los cinco años, edad en que la gran mayoría de niños está pendiente de los juegos, de la televisión o del cine. Y pese a que no se privaba de esas distracciones propias del mundo infantil, tenía una fuerte inclinación por la compra y venta de golosinas.

Hoy, tres décadas después, recuerda entre sonrisas que desde pequeño le gustaban los negocios. “Buscaba alguna forma de generar algunos ingresos y manejar mi propio dinero. Empecé vendiendo golosinas; incluso puse un kiosquito para esa labor, a la que luego sumé el expendio de postres. Después alquilaba tarjetas para realizar llamadas telefónicas”, dice.

Con el correr del tiempo, observó que las cosas viejas también tenían valor, y se dedicó a recolectarlas y reciclarlas para venderlas. También llegó a vender hielo y, además, el peruanísimo coctel pisco sour.

Renato sentía que lo suyo eran las ventas. Descubrió que tenía una facilidad enorme para comunicarse con las personas y convencerlas para que le compraran sus productos. Una sonrisa y algunos soles premiaban su esfuerzo.

Siendo un púber de 13 años, llegó a “El Fortín”, un campamento en el Country Club El Bosque, en Chosica, donde recibió capacitación en liderazgo, dirección de grupos humanos, teatro y recreación. “Este mágico lugar me apasionó, y ahí empecé a soñar en formar –algún día– una empresa donde uniría pasión y negocios con el desarrollo de las personas por medio de la recreación y la lúdica”.

Renato, un joven católico, agradece a Dios porque desde pequeño tuvo la suerte de tener claridad en saber qué quería para su vida.

A los 16 años decidió estudiar Administración Hotelera en la USIL, carrera que le dio el bagaje de conocimientos para organizar campamentos y eventos de desarrollo humano.

Siete años después fundó con Daniel Ríos, su mejor amigo, Prolúdica-Educación Experiencial, una empresa que hoy le permite hacer realidad el anhelo de aquel niño creador y apasionado. “Me siento bien porque día tras día veo cómo crece este sueño. Hemos firmado convenios a nivel nacional e internacional, y trabajamos con las empresas más grandes; además, aportamos para que más y más personas descubran y desarrollen su potencial para ser felices”.

Colocar este hito en su carrera de éxito no solo fue fruto de su inspiración y deseos de desarrollo personal. No. Terminados sus estudios de pregrado en la USIL, siguió su formación en el Instituto Superior de Educación Experiencial (ISEE) de Colombia, del que egresó como educador experiencial; luego estudió manejo de dinámicas de grupos en la organización Gerza de México, de la que tiene el certificado de facilitador de alto impacto.

Equipado con esos nuevos conocimientos, se especializó en desarrollo del potencial humano en organizaciones por medio de la gestión de modelos educativos innovadores y métodos didácticos de aprendizaje. Ahora es gerente general de su empresa, Prolúdica-Educación Experiencial.

En un mundo empresarial tan competitivo como el actual, Renato sigue acumulando millas de conocimientos, por lo que hizo un diplomado en Coaching y Consultoría en la Universidad Ricardo Palma. También estudió teatro, clown, risoterapia y psicodrama.

Al desglosar el almanaque, Renato afirma que llegar a la USIL fue la mejor decisión tomada al terminar el colegio. “Quería una universidad y una carrera que me ayudaran a hacer que mi pasión se convirtiera en empresa, porque desde pequeño me encantó el campamento, el liderazgo y la recreación al aire libre. Administración Hotelera me dio conocimientos para ello, combinando herramientas empresariales de servicio, hospedaje, alimentos y bebidas, y la organización de eventos, útiles para las experiencias de aprendizaje que brinda mi empresa”.

La USIL cultiva un modelo educativo vanguardista e integral. Se preocupa de brindarnos múltiples oportunidades para el desarrollo personal y profesional. Pero, sobre todo, genera en el alumno el espíritu emprendedor para hacer realidad nuestros sueños.

Ese modelo de educación ejecutiva influyó en sus decisiones como empresario, pues desde las primeras clases le enseñaron a dirigir una empresa. Asimismo, su desarrollo personal se forjó por medio de la Alianza Social Universitaria (ASU) y Junior Achievement, instituciones que dentro de la universidad impulsan proyectos de responsabilidad social de los cuales fue parte; mientras que su desarrollo profesional permitió poner en práctica sus conocimientos en la formación y marcha de Prolúdica.

“No tengo sino palabras de agradecimiento y reconocimiento para la USIL, porque después que terminé mi carrera me siguió apoyando, y me siento parte de su incubación”, expresa.

Renato, un empresario exitoso, cita tres factores para que una persona logre lo que se proponga:

- Ser perseverante, porque muchos retos se presentan en todo aquello que emprendemos.
- Comprender que la felicidad no es una meta sino el camino y, por ello, hay que disfrutarla; y
- Creer en la belleza de nuestros sueños y que estos se harán realidad.

Sus referentes empresariales, de los que ha aprendido mucho, son Robert Kiyosaki, T. Harv Eker y Donald Trump.

Renato tiene presentes estos principios y valores que forjaron su identidad:

- Integridad. “Uno deber ser lo que dice, piensa y hace”.
- Amor. “Es el motor más grande que tengo para lograr lo que me propongo”.
- Pasión. “Cada reto que asumo lo hago con pasión, pues me permite disfrutar cada instante de mi vida y ser feliz”.
- Vulnerabilidad. “Me permite conectar de corazón con la persona que tengo al frente”.
- Alegría. “Me divierto y me gusta todo lo que hago”.

Como mensaje a los jóvenes dice:

“Antes de actuar, tómate el tiempo necesario para decidir con sabiduría. No importa si te equivocas; lo que prevalece es que te atreviste a tomar la decisión que creías correcta. Disfruta cada instante de tu vida con pasión, alegría y que tu corazón sea tu mejor guía”.

Considera la responsabilidad social empresarial como “un pilar dentro de toda organización, pues se debe practicar el ‘dar’; de esta forma agradeceremos lo que la vida nos proporciona. Destinar parte de nuestros recursos y tiempo permitirá estar llenos de energía, compartiendo lo mejor de nosotros con nuestros semejantes”.

Prolúdica realiza programas de responsabilidad social orientados a los adolescentes que viven en zonas vulnerables o que están en los centros de rehabilitación.

Gabriela Gonzales Israel

Un ángel con la 'comida lista' en EE.UU.

Gabriela Gonzales Israel, ingeniera agroindustrial formada en la Universidad San Ignacio de Loyola, es una de las numerosas jóvenes profesionales que emigraron al extranjero para continuar su capacitación profesional, destacaron en los estudios y, en pocos años, acabaron recalando en importantes empresas, donde desempeñan altos cargos ejecutivos.

Gabriela, de 31 años, viajó a Estados Unidos en agosto de 2003 para realizar su maestría en Food Sauces en la Universidad de Clemson, ubicada en la ciudad de Clemson, en el estado de Carolina del Sur.

Se especializó en control de calidad, aseguramiento de calidad y estadística. Hizo otros estudios, y al poco tiempo consiguió empleo en B. Roberts Foods, LLC, una empresa que prepara y comercializa alimentos envasados.

Dos circunstancias se dieron la mano en su destino. Primero, reunía los requisitos solicitados por la empresa a través de un aviso publicado en un periódico. La empresa pequeña, formada por dos amigas a mediados de la última década del siglo pasado, fue vendida a fines de 2004 porque sus fundadoras decidieron dar un paso al costado. En ese momento trabajaban 30 personas, tenían 250 tiendas y vendían sus productos a una cadena de supermercados de la costa este de Estados Unidos. Segundo, llegó en el momento de la transición.

La nueva administración empezó a buscar nuevos clientes y, a la fecha, ha tenido un crecimiento espectacular. “Cuando empecé a trabajar, éramos treinta y tres personas; ahora somos más de ciento veinte; el nivel de ventas se ha triplicado, y al año arroja más de veinticinco millones de dólares de ganancias”.

La solvencia profesional, el buen trato al personal, la rigurosidad en el cumplimiento de sus funciones, la identificación con los postulados de la empresa, entre otros factores, pagan sus réditos siempre. Así, en poco tiempo, Gabriela llegó al cargo de directora de Calidad de B. Roberts Foods LLC. Afirma que está preparada para asumir nuevos retos en su empresa como, por ejemplo, la gerencia técnica o la gerencia general.

Si bien no se considera una emprendedora en el sentido estricto del vocablo, porque no tiene –por el momento– una empresa propia, pondera el hecho de trabajar en una gran organización donde tiene un rol de alta responsabilidad, se siente una pieza importante en el engranaje del negocio y es consciente de que juega un papel determinante en el éxito empresarial.

Sus tareas son muchas: se encarga de la presentación de productos, las regulaciones, los programas de etiquetado, que en Estados Unidos están muy reglamentados y se tiene que seguir ciertas pautas. Por otro lado, atiende el tema creativo de cómo ofrecer los productos. Ve asuntos referidos al servicio al cliente y al manejo de quejas, porque reflejan la seriedad de la organización; trabaja en la mejora constante de productos para lanzarlos al mercado y todo aquello que incida, directa o indirectamente, en la imagen empresarial.

¿Qué tipo de alimentos prepara, envasa y comercializa B. Roberts Foods, LLC, cuya sede está en Charlotte, Carolina del Norte? “Comidas listas” de gran demanda por el agitado ritmo de vida de la población estadounidense y que, por ello, ocupan un lugar preferente en sus mesas.

Como tiempo es lo que más falta en Estados Unidos, los padres de familia y las personas solteras no pueden preparar todos los días una buena comida en casa. B. Roberts Foods, LLC alivia la tarea: les prepara ‘comidas caseras’ a nivel industrial. Son comidas

naturales, sin aditivos ni preservantes, que vienen en empaques listos para colocarse en el microondas, calentarlas y servir las de inmediato. Más rápido, imposible.

¿Qué preparan? Sopas de diferentes tipos y ensaladas. Por ejemplo, ensalada con pollo, ensalada de papa, pastas, frejoles de diferentes variedades, menestras de varios tipos, salsas, guarniciones. Para el almuerzo o las cenas ofrecen spaguettis en salsa roja, albóndigas, puré de papas con pechuga de pollo en tajadas o pechuga de pavo, lasañas, etc.

En síntesis, son numerosos tipos de comida que viene envasada. La rutina es la siguiente: una madre de familia va al supermercado y las compra. Una vez en casa, rompe la envoltura, las coloca en el microondas, las calienta y, en minutos, tiene los alimentos para toda la familia. B. Roberts Foods, LLC también atiende recetas a medida para la industria de restaurantes.

Desde esa elevada responsabilidad de directora de Calidad, Gabriela aconseja a los jóvenes que estudien, que se esfuercen. “Todos los que tienen la oportunidad de ir a la universidad son personas con suerte, y deben aprovecharla, que no la desperdicien. Aparte, que sean honestos en lo que hagan, que se olviden de la ‘criollada’, de cortar caminos, para pretender hacer las cosas más fáciles y sacarle la vuelta a la ley”.

De acuerdo con su experiencia, considera que las claves del éxito están en el esfuerzo, la responsabilidad, el trabajo duro, el amor por las cosas que uno hace, así como los contactos personales o a través de las redes sociales.

Gabriela no descarta la posibilidad de que en algún momento retorne al Perú para hacer empresa porque, dice, las condiciones han cambiado.

La responsabilidad

Melanie Eggers Voigt

Como madre de familia, empresaria y una luchadora tenaz, Melanie Eggers Voigt subraya la necesidad de realizar todos los esfuerzos posibles para promover el valor de la responsabilidad, tanto en lo personal como en el campo empresarial, a fin de construir un mundo mejor.

Afirma que, si somos responsables como personas, ello redundará, de una forma u otra, en el bienestar general. Por ejemplo, dice, mientras todos seamos responsables dentro de nuestros puestos de trabajo, la responsabilidad social es algo que se dará de manera natural.

Empero, la dificultad radica en que llegar al punto en que un grupo humano sea totalmente responsable con sus funciones “es algo que demanda tiempo, y hay que forjarlo con mucha comunicación y dedicación”.

Las tareas que deben asumir las organizaciones empresariales en la actual coyuntura internacional son, entre otras, “combatir los dogmas y los hábitos de personas que no son conscientes de que el mundo ya está interconectado”.

Hace hincapié en que la constante y cada vez más fuerte competencia está obligando a las empresas a ser cada día más eficientes con menos recursos, lo cual tomará tiempo lograrlo.

Melanie considera la verdad como otro valor relevante en todos los actos de nuestras vidas. “Debe primar la verdad ante todo y con todas las personas con quienes nos vinculamos, así sea muchas veces incómodo o implique aceptar errores, porque solo con la verdad crecemos, se instaura y perdura la confianza. Soy una persona correcta y justa con el prójimo y en cualquier tipo de situaciones”.

En 2005, Melanie debió enfrentar un dilema tras concluir su MBA en Estados Unidos: trabajar para un banco de inversión o volver a Lima atendiendo el llamado de su padre para integrarse a

una empresa familiar. Primó lo segundo y, desde entonces, labora con denuedo en el país.

Basa su performance al frente de la empresa “en la buena comunicación con mi equipo de trabajo y con todos mis subordinados”. Tiene por norma “no dejar nunca una información en el aire o para que otras personas la asuman, porque no hay mejor método de trabajo que informar y conversar todo claramente para evitar errores o posibles malos entendidos”.

Otros aspectos que tiene presentes son el optimismo y la sencillez, así como estar un paso adelante siempre.

Como referente empresarial cita a Yanbal Internacional, principal cliente de su negocio familiar, dirigido por la hija del padre fundador. “Nos alienta el crecimiento alcanzado por esta compañía durante los últimos años, y nos motiva para innovar constantemente y, también, crecer juntos”.

Respecto a las perspectivas del Perú con miras a 2021, afirma que, si continúa el actual modelo económico aplicado por dos décadas, el país crecerá de manera sostenida, “y cada año más inversionistas se dirigirán al Perú, creando más oportunidades y trabajo”.

Dadas estas condiciones, anota, “creo que, en 2021, el país podría ser uno de los pocos de Latinoamérica que crezca sostenidamente y que cada vez despierte más interés en el mundo para poder invertir y hacer empresa”.

Su mensaje a los jóvenes se sintetiza así: mucho optimismo en todos los aspectos de la vida, no dejarse vencer por nada y tener una meta, porque eso es lo que los va a tener en constante movimiento para poder alcanzarla.

Sugiere trabajar en distintos lugares, en el país o en el extranjero, para enriquecerse con las experiencias y el trato con otras personas; y, también, no dejar de lado la vida familiar. “El reencuentro con la familia, con los seres más queridos, cada cierto tiempo, es muy revitalizador”, sostiene.

Camino para el negocio propio

Renzo Garibaldi

La célebre frase “Todos los caminos llevan a Roma”, creada, según referencias históricas, en el apogeo del Imperio Romano, calza como anillo al dedo al recorrido estudiantil de Renzo para llegar a su destino: ser empresario en el giro de restaurantes y venta de productos cárnicos.

Tenía enfrente un camino empedrado de obstáculos porque, tal como muchos adolescentes que terminaron la secundaria, no tenía definido qué estudiar. Así, inició su periplo sin tener siquiera una idea de cuál sería el final, pero sí estaba convencido de que quería hacer empresa en el Perú.

Por eso optó por estudiar Administración Hotelera en la Universidad San Ignacio de Loyola, pues le gustaba el rubro de restaurantes. Tras un ciclo de estudios, y todavía inmerso en un mar de dudas –“porque quería estar cien por ciento seguro de lo que quería ser”–, dio el primer viraje: se trasladó a Comunicaciones, donde estudió dos ciclos.

Como las dudas persistían, Renzo recaló en la carrera de Negocios Internacionales porque, desde su punto de vista, el radio de acción era más amplio. Dos años después de estudiar en esa facultad, y sin estar totalmente convencido de que ello era lo que quería, “por fin hallé lo mío”, recuerda.

¿Qué era lo suyo? Emigrar a Estados Unidos, país en el que empezó a trabajar como cocinero en un restaurant de Miami, donde también estudió.

Aclarado el panorama sobre su futuro profesional, retornó al Perú para estudiar Cocina. ¿Dónde? En la Escuela de Chefs de la USIL. Antes de terminar la carrera, consiguió trabajo en Costanera 700, un restaurante especializado en pescados y mariscos; después pasó al Fusión y, luego, a otros. En ese lapso dejó de lado

los estudios: cambió el salón de clases por los restaurantes para aprender en sus cocinas.

El trabajo lo llevó a San Francisco, Estados Unidos: fue a trabajar al restaurante La Mar y, en esas circunstancias, encontró lo que ansiaba. Su esposa Andrea lo inscribió en una clase de carnicería con un carnicero artesanal, con quien pasó un domingo aprendiendo a cortar carne.

Al día siguiente, un lunes, tenía clarísimo lo que haría en el futuro, y empezó otra etapa de su formación, estudiando y trabajando en distintas carnicerías en California, Francia y Nueva York, para luego volver al Perú en 2012, año en el que abrió Osso Carnicería, “que es mi tienda”.

Osso Carnicería es una carnicería artesanal; todavía no es un éxito comercial. Renzo piensa (como los antiguos romanos) que está en ese camino y que siempre lo estará, porque habrá dónde mejorar, pero está seguro de que llegará a Roma.

Esta nota empieza con la frase “Todos los caminos llevan a Roma” para graficar que existen diversas maneras de llegar a un mismo fin, aunque, obviamente, dependerá de la capacidad y destreza de cada persona el camino a tomar con la finalidad de arribar a su meta.

Si, como dice la historia, esa expresión data de la época del Imperio Romano, donde se construyeron más de 400 vías –unos 70.000 kilómetros– para comunicar la capital, Roma, considerada el centro donde convergía el poder imperial, con las provincias más alejadas, Renzo no aspira a tener 400 carnicerías artesanales, aunque nunca se sabe.

Es un apasionado por su trabajo, tanto que tiene “la suerte de que mi trabajo y mi pasión sean lo mismo”. Gusta de las cosas bien hechas. Tiene gran conexión con lo antiguo, porque se prestaba más atención a los detalles. Colecciona cuchillos antiguos, herramientas de carnicería, y se enorgullece de ser un artesano y trabajar con las manos.

“Me hace feliz ver lo que logro día a día y transmitir lo aprendido a quien quiera escuchar sobre el tema”.

Para llegar a la cima, dice, hay que creer en lo que haces, encontrar tu pasión y la forma de transmitírsela a la gente. “Si encuentras algo que te gusta hacer y alguien que lo necesita, tienes el primer paso solucionado. Luego, hay que perseverar y trabajar muchísimo; no te puedes desanimar”.

Su referente empresarial es su padre. “Ver cómo ha hecho empresa de forma correcta en el país es un ejemplo a seguir; por eso fue importantísimo volver al Perú y formar la empresa, capacitar gente, darles oportunidades y un espacio de trabajo seguro, que los ayude a desarrollarse como profesionales y como seres humanos”.

Sobre los principios y valores que forjaron su identidad empresarial, afirma que, en su hogar, los principios estuvieron bien claros: respeto por los demás y que el fin no justifica los medios. “No es necesario hundir a nadie para subir en la vida; el trabajo duro paga, no de inmediato a veces, pero finalmente paga; y no hay nada como la conciencia tranquila y saber que trabajas por algo en lo que crees”.

A los jóvenes les aconseja que tomen las oportunidades que les brinda la vida. “Nada aprendido es en vano, todo lo usamos en algún momento por más que creamos que no; y una formación sólida hace el camino más fácil”.

Considera que la responsabilidad social es hoy la base para formar empresas. “Al constituir nuestras empresas, debemos respetar y aportar a la sociedad, y eso se logra cumpliendo las leyes, haciendo obra social, y para esto debemos generar ganancias. Visto así, cumpliremos los cuatro niveles de la Pirámide de Carroll: económicas, legales, éticas y filantrópicas”.

Cada día se aprende algo nuevo

Esther Zulem

Aunque la frase tiene su origen en la antigua Grecia –“Solo sé que nada sé”, atribuida al filósofo Sócrates de Atenas (470-399 a.C.)–, tiene vigencia para la ejecutiva Esther Zulem, quien para hacerla personal le ha antepuesto el pronombre “yo”. Y la lleva como un portaestandarte permanente, pues asegura que, en un mundo tan cambiante como el de nuestros días, “es indispensable aprender cada día algo nuevo”.

Subraya que aplicarla de manera rigurosa es una de las claves de su éxito como profesional, además de concentrarse en ir definiendo sus prioridades para alcanzar sus sueños. Enfatiza en la trascendencia del significado de esa frase, que le permite tener presente que la vida está llena de sorpresas y novedades, que el conocimiento y el aprendizaje nunca terminan.

Esther comenta que en todo tiene presentes los principios y valores inculcados en el hogar y los asimilados en los centros de estudios, aquellos que orientan una buena conducta y respeto por los demás. Reconoce que en el trabajo y en las relaciones interpersonales no siempre todo sale perfecto, porque “el principio de cualquier efecto es la causa que lo produce. Por ello, la forma como cada persona entienda el concepto de principios y valores tiene matices propios”.

Con el paso del tiempo, explica, los valores se desarrollan de manera diferente, haciendo que su concepción varíe sin perder su esencia. La ética, por ejemplo, no tiene un concepto rígido ni estrecho: lo que a veces es bueno para mí no lo es necesariamente para otros.

Para ella, lo ideal es vivir según sus principios y valores: no hacer daño al prójimo, no hacer lo que no te gustaría que a ti te suceda, respetar las reglas de tránsito cuando conduces un vehículo, no ensuciar las calles, crecer a nivel personal y profesional sin perjudicar a nadie. “Ser una persona honesta, sensible y respetuosa me ha ayudado en la vida”, remarca.

No le ha sido fácil llegar al lugar que ocupa, pero –subraya– se ha esforzado para alcanzar sus sueños. “Estudié muchísimo, aprendí a escuchar y a valorar el trabajo de compañeros, jefes y colaboradores”.

“Hubo tiempos en que tuve que dormir menos horas, pero, aparte del empeño que les puse a las cosas, tuve personas a mí alrededor que me tendieron la mano”, rememora la licenciada en Administración por la USIL, Finanzas y Administración Bancaria por el ISIL, un MBA y Dirección en UPC (en etapa de titulación) y máster en Gerencia y Administración.

Su visión del Perú hacia el año 2021, al cumplir el bicentenario, es positiva: “Veremos un país lleno de oportunidades, con buena economía, compitiendo con los grandes, pero eso se logrará con mejoras en la calidad educativa y con una mayor preocupación por mejorar la situación de quienes viven en la extrema pobreza, brindándoles soluciones y oportunidades de trabajo para una vida mejor, mas no regalándoles las cosas”.

Espera que las empresas comiencen a despegar con buenos profesionales que hay en el mercado, que los jóvenes entiendan que la llave del triunfo está en ser eficientes en lo que realicen, que lo hagan con decisión y entrega, porque así nuestro país será grande y seguirá avanzando; que disfrutaremos la oportunidad de ser peruanos, de saber que estamos aquí por una misión y que cada uno tiene la posibilidad de forjarse un destino, un presente que nos haga vivir bien y un pasado que nos nutra de experiencias, las cuales nos servirán para soñar un futuro próspero.

Esther comenta que estamos inmersos en un mundo donde la tecnología desarrolla nuevas formas de estar comunicados, facilitando que las empresas tengan colaboradores multiculturales, lo que hará más fácil a las personas compartir creencias, costumbres y vivir sin prejuicios.

Por otro lado, anota, debemos mejorar lo hecho hasta hoy “porque estamos desaprovechando nuestro potencial con un concepto equivocado del ejercicio del poder, que debe cambiar para fortalecernos para el año 2021”.

Por eso, recomienda a los jóvenes que no dejen de soñar, que parte del éxito está en aprender cada día algo nuevo, que respetemos los puntos de vista ajenos, que alcanzar la cima está en nosotros mismos y que hagamos estallar nuestras potencialidades para que florezca y dé frutos.

Refiere que un punto medular es valorar que vivimos en libertad y podemos tomar nuestras propias decisiones. “Por ello, las futuras generaciones deben aprender a discernir entre lo bueno y lo malo, soñar y luchar para hacer realidad sus objetivos, y servir a la sociedad”.

Esther puntualiza que la responsabilidad social empresarial es de capital importancia, porque no solo debemos preocuparnos del crecimiento individual o de la empresa en la que laboramos, sino que hay factores a nivel de la sociedad que demandan una contribución activa y voluntaria.

“Si somos parte de este sistema, alcanzaremos un mejor equilibrio entre los principios sociales y el medio ambiente que, a su vez, mejorará la dimensión económica del entorno, activará el consumo y mejorará la empresa. Esto es positivo, y debe incentivarse desde el colegio a fin de crear conciencia”.

Finalmente, insta a las organizaciones empresariales a que mejoren y prolonguen la vida de sus empresas, y que aparezcan muchas más para que la economía, eje de nuestras vidas, genere mayor valor y crecimiento. “Esto, que suena hermoso, puede hacerse realidad llevando el conocimiento y la tecnología por el camino correcto, no erróneamente como en muchas partes del mundo, donde las innovaciones se han orientado para las guerras”.

Tesoro de juventud

Javier Galván Heighes

Para relatar la exitosa y breve historia empresarial de Javier Galván, bien vale la pena tomar prestada la primera frase del poema “Canción de otoño en primavera”, del poeta nicaragüense Rubén Darío: “¡Juventud, divino tesoro!”.

Y es que a los veintidós años constituyó una empresa en el Perú que fabrica máquinas expendedoras –hace más de veinte años ya–, las exporta a sus filiales en ocho países latinoamericanos, donde ha colocado más de cuatro mil unidades, y ahora se prepara para ingresar al mercado estadounidense.

Javier afirma que anticiparse a las necesidades del mercado, previo a un riguroso análisis de cuáles son las más importantes, es una de las razones que explican el crecimiento de la corporación Expendomax Inc., un grupo de empresas dedicadas a la fabricación de máquinas expendedoras cuya sede principal se halla en el Perú.

A la fecha, sus máquinas distribuidoras están en más de treinta ciudades del Perú, Colombia, Ecuador, Bolivia, Argentina, México, República Dominicana y Costa Rica, en las cuales cubren el 90 por ciento de las universidades y los principales centros comerciales.

Con dos décadas en el mercado, Expendomax Inc. tiene razones más que suficientes para enorgullecerse de su producción y productividad: es la empresa de máquinas expendedoras de la región con mayor expansión y cobertura. Y como si ello fuera poco, también fabricó la primera máquina expendedora de enjuague bucal del mundo.

Este rápido desarrollo empresarial de Expendomax Inc. ha sido posible por la visión y el empuje de Javier Galván, un profesional

en Marketing Empresarial egresado de la Universidad San Ignacio de Loyola, cuya sólida formación, indica, “me dio la visión para detectar las oportunidades y necesidades del mercado que debían ser atendidas, que es la base para dar inicio al negocio, así como las herramientas necesarias para adaptar el negocio a los constantes cambios”.

Así, una vez que detectó la necesidad de un público ávido por abastecerse de algún producto o bebida “al paso”, tomó la segunda decisión: analizar cuál era la demanda. “Dando prioridad a lo más importante, me enfoqué en tres valores que recalamos a los colaboradores de nuestra empresa: brindar un servicio de excelencia (dando lo más de uno), honestidad (fidelidad con el cliente) e innovación (la búsqueda constante de mejorar lo ya existente).

Javier manifiesta que la carrera de Marketing Empresarial que cursó en la USIL fue el sustento que le dio la visión para poder descubrir las oportunidades y necesidades del mercado. “Este punto es vital para dar inicio a un negocio, pero además me formó para que, llegado el momento y las circunstancias, adaptara el negocio a los constantes cambios, un fenómeno que ocurre a menudo en todo el mundo”.

Los otros pilares del crecimiento de la empresa son, desde su punto de vista, la búsqueda constante de la excelencia, mucho trabajo, la innovación y la creatividad, que debe materializarse en el desarrollo de nuevas líneas de negocios y productos. “Trabajar más y mejor por la satisfacción personal y por servir al consumidor más que por el simple afán de ganar dinero”.

Javier tiene ya su proyección a mediano plazo: sus operaciones deben alcanzar un crecimiento para los próximos diez años de 50 por ciento anual; paralelamente, trabaja intensamente para alcanzar el siguiente sueño: que su empresa inicie operaciones en Estados Unidos de Norteamérica.

Y está seguro de que llegará a ese objetivo con mucha pasión y entrega. Precisamente, mucha pasión y entrega es lo que recomienda a los jóvenes que quieran emprender un negocio. “Lo que empiecen, cualquiera fuere la naturaleza del negocio (servicios o en el ramo de la producción), háganlo con pasión y los frutos llegarán solitos”.

Es un convencido de la buena época que se vislumbra para el Perú de cara a 2021: “Veo a nuestro Perú como un país robusto, con muchas empresas nacionales grandes que están conquistando tanto el mercado local ya descentralizado como otras latitudes del mundo”.

En la hora actual y en el futuro, las fronteras para expandir empresas no son un problema, pues la tecnología nos ayuda mucho. “Pienso que, si seguimos con el mismo ímpetu en lo político y en lo económico, no va a haber nada que nos pare, pero todos debemos remar en el mismo sentido”, subraya el empresario.

Comprometido con la niñez

Alexis Pancorvo

Alexis Pancorvo es un administrador de empresas que hace más de diez años asumió el compromiso de trabajar en el sector Educación para que los niños y jóvenes “tengan acceso a servicios educativos de calidad y, llegado el momento, puedan insertarse exitosamente en la economía, y de esta manera podamos ir reduciendo las brechas de inequidad existentes en la sociedad”.

En ese lapso laboró en el diseño, organización y ejecución de proyectos destinados a mejorar la calidad de la educación, tanto con organizaciones nacionales como internacionales, públicas y privadas.

Implementó el programa “Construyendo Escuelas Exitosas”, que ganó el Premio Creatividad Empresarial 2008 en Educación-Premio Especial Smart Technologies, y participó en la organización del Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Educación Básica y Técnico Productiva (órgano del Ministerio de Educación y del SINEACE).

Ahora trabaja como director administrativo de la Fundación Pachacútec, cuya labor ha sido reconocida por contar con la iniciativa educativa de mayor impacto a escala global. La distinción le fue otorgada por la revista *Monocle*.

“He tenido la suerte de trabajar en algunos de los más importantes proyectos educativos del país, y eso constituye un privilegio”, afirma Pancorvo.

El ejecutivo explica que el conocimiento teórico-práctico de sus tareas, la empatía con personas con las que labora, la creatividad para hallar soluciones y mucho esfuerzo son las columnas de su trabajo cotidiano. “Gestionar y supervisar la realización de

proyectos en zonas deprimidas del país demanda una entrega especial, y si yo no lo asumiera con pasión, no lo haría bien ni sería feliz en lo laboral ni en lo personal”.

Basa su accionar diario en cuatro principios que, indica, todos deberíamos cultivar en nuestra vida: honestidad, responsabilidad, respeto y trabajo. “A través de esos principios se pueden crear empresas de calidad y empleos dignos, tener mejores trabajadores y familias sólidas; y, por ende, el país alcanzaría el bienestar económico que tanto anhelamos”.

Estas son sus reflexiones sobre los valores:

- “La honestidad es una virtud centrada en el respeto a la propiedad ajena y a la verdad. Es la manera de obrar de quien no roba, no engaña, no miente, no calumnia, no abusa de la confianza de los demás y no defrauda”.
- “La responsabilidad es ser consciente y reconocer, frente a nosotros mismos, a otras personas y a organizaciones, que somos la causa de los efectos que puedan producir nuestras acciones y decisiones. Es tiempo de asumir la responsabilidad de progresar y formarnos una visión de futuro optimista a pesar de las adversidades que enfrentemos. La historia está llena de ejemplos de países que, a pesar de las crisis económicas, asumieron su responsabilidad de progresar, como Alemania y Japón”.
- “Respeto es apreciarse a uno mismo y a los demás. Es reconocer a las leyes como parámetros que guían nuestra conducta. El mundo sería diferente si todos lleváramos a la práctica este principio: te respeto, me respeto. El respeto al medio ambiente reduciría los basurales de la vía pública, la contaminación del medio ambiente; el respeto a los empleados haría más productivo su trabajo y generarían más

ideas. El respeto a los niños eliminaría el trabajo infantil; en tanto, el respeto al anciano reduciría el número de personas abandonadas y olvidadas en los asilos”.

- “El trabajo es el motor para producir los bienes necesarios para vivir; también, el medio para desarrollarnos como personas y alcanzar el progreso. Si tenemos la convicción de que el trabajo es logro y desarrollo, nuestra actitud nos ayudará a mejorar y a incrementar la creatividad. Los milagros económicos de Japón, Taiwán y Corea del Sur son resultado del trabajo creativo, innovador y tenaz de sus ciudadanos. Por eso, creo que de nuestra decisión y trabajo dependerá que el Perú alcance el desarrollo”.

Pancorvo tiene esperanza en la pujanza y el espíritu de superación de la juventud. “Estoy convencido de que todos nacemos para ser exitosos y felices, pero no como resultado del azar o del destino, sino de un trabajo planificado, del esfuerzo, la perseverancia y la pasión. El exitoso sabe lo que quiere, dónde está, de dónde viene y hacia dónde va”.

Insta a los jóvenes a que se preparen a conciencia, a que inviertan en su capital intelectual y a que utilicen su tiempo de manera racional, “para que mañana puedan disfrutar de una vida digna. Tengan confianza en sus capacidades y empiecen a construir su camino hacia el éxito”.

Es consciente de que, en un mundo altamente competitivo, las organizaciones empresariales deben enfrentar el reto de modernizarse, de generar ingresos y poner en un sitio destacado el factor humano y su compromiso con la sociedad. “Ser socialmente responsable con el personal y la comunidad donde se opera no debe ser una obligación ni considerarse como un gasto, sino como una inversión que reditúa ingresos, y eso es posible con creatividad y con el diseño de instrumentos que midan

el impacto real de la motivación y la responsabilidad social. Algunas empresas ya lo hacen, pero la mayoría es deficitaria en este aspecto”.

En el año 2021 ve a un gobierno democrático sólido cumpliendo sus funciones, que garantizará cifras macroeconómicas positivas y estables, “con lo cual lograremos un mayor crecimiento económico, así como una mayor inversión en educación y salud”.

Le preocupa si creceremos como personas y sociedad “porque, en mi concepto, no se puede construir un gran país si es que cada uno de sus miembros no ha crecido en valores. Esto no es culpa del régimen de turno, sino de nosotros mismos”, añade Pancorvo, que tiene como referentes empresariales a Raúl Diez Canseco Terry y a Gastón Acurio, “a quienes de alguna manera estuve vinculado y de los que conozco sus triunfos. En ellos destaco su dedicación al trabajo, el compromiso para asumir retos y sus ansias de triunfar”.

“Con esfuerzo se llega a la cima...”

Fernando Razzeto Granda

El sol y el mar eran lo máspreciado para los jóvenes veraneantes de su generación, pero Fernando tenía el impulso de un emprendedor apasionado. Por eso, a fines de 2008 reunió a dos amigos para explicarles una idea de negocio que consistía en desarrollar una nueva cadena de *hostels* a la que denominó Pariwana.

Son amigos con varias destrezas y dominios, y –pensó– cada uno aportaría sus conocimientos y experiencias, sobre todo en operaciones, marketing y finanzas. La idea de Fernando halló eco en los convocados, lo que facilitó el nacimiento de un nuevo equipo de trabajo.

“Formamos un equipo comprometido y balanceado en el que cada uno aportaba su experiencia en las áreas mencionadas. Al poco tiempo, todo lo teníamos claro: ofreceremos al joven viajero una opción de calidad con sabor peruano, brindándole una excelente ubicación, seguridad y limpieza, además de un ambiente que le permita socializar y divertirse”, recuerda.

Era julio de 2009. Luego de varios meses de trabajo y negociaciones, inauguraron su primer *hostel*, ubicado en el distrito de Miraflores, Lima, con una capacidad para 102 personas. Desde el inicio, estos empresarios tuvieron en claro la importancia de brindar excelencia en todo lo que ofrecerían a cada uno de los huéspedes, dándoles no solo una cama, sino también una experiencia inolvidable de lo que es estar en el Perú.

Cuatro meses después, en noviembre de 2009, abrieron el Hostel Pariwana, en la ciudad del Cusco, que cuenta con una capacidad para 207 personas. Esta operación ha cosechado reconocimientos internacionales, como el premio otorgado por la central de

reservas Hostelbookers.com, que los calificó como uno de los tres mejores *hostels* de Sudamérica en 2013.

Hoy continúan trabajando para hacer crecer la cadena en más destinos del país. Todo ese avance es el fruto del esfuerzo y de la capacitación de este equipo de jóvenes emprendedores, que asimilaron la visión de la empresa trabajando día tras día para mejorar y optimizar cada uno de los procesos que se establecen en la organización.

Hoy, Fernando Razetto Granda es un empresario hotelero de 34 años. Hizo sus estudios en el colegio Santa María y, luego, en la USIL, en la Facultad de Administración Hotelera. Posteriormente, cursó una maestría en la Escuela de Administración de Empresas de Barcelona (EAE).

Pese a su juventud, tiene un buen recorrido laboral pues ha trabajado tanto en el Perú como en el extranjero.

Honradez, confianza, excelencia, orden, dedicación y compromiso son los valores que cultiva este trío de jóvenes emprendedores. “No creo que estemos en la cima, pero pienso que se puede alcanzar a base de esfuerzo, dedicación y, sobre todo, dando siempre lo mejor en todo aspecto”, explica Fernando.

Considera que en los negocios se debe contar con un equipo humano comprometido, al que se le deleguen responsabilidades y que aporte en la consecución de los objetivos de la organización; también, conocer al cliente y saber qué requiere para brindarle una atención rápida.

Fernando es un convencido de que también se debe aprender de los errores, “porque cada error es una posibilidad para mejorar”. Subraya que un empresario joven debe estar atento a los cambios que ocurren en el mercado para adaptarse a ellos y no quedarse relegado.

VI PAÍS DE OPORTUNIDADES

“Nos falta (a los peruanos) ser conscientes de nuestra identidad. Cuando el mundo andino despierte, nadie lo detendrá”.

María Rostworowski Tovar

Historiadora e investigadora peruana

El Perú es uno de los países más importantes del mundo en términos de diversidad biológica. Tiene 84 de las 117 zonas de vida existentes en el planeta, y ocupa el primer lugar en recursos genéticos. La revolución genética está creciendo tres veces más que la revolución digital, según Juan Enríquez, fundador del Proyecto de Ciencias de la Vida de Harvard Business School. ¿Con este capital natural podríamos convertirnos en una especie de país privilegiado y, así, impulsar el desarrollo biotecnológico del Perú? Por supuesto que sí. ¿En otras áreas? También.

Hoy, crecimiento económico significa ciencia, tecnología, investigación, innovación y la exploración y explotación de ventajas comparativas para ser parte de un sistema de comercio hipercompetitivo a escala global. La forma de integrarse inteligentemente a este sistema es produciendo calidad, añadiendo valor al capital natural.

Michael Porter, profesor y director del Instituto para la Estrategia y la Competitividad de la Universidad de Harvard, y considerado un gurú en la teoría de la estrategia y la competitividad, explicó en los años 90 que la riqueza de una nación, como Perú, se logra mediante la generación de productos y el modo en que estos son obtenidos.

Añadía que el entorno microeconómico depende de cuatro factores determinantes en el nivel de vida de un país. Pues, bien,

sus fundamentos en la actualidad no han variado a la fecha, a saber:

- La existencia de insumos de alta calidad (mano de obra calificada, especializada, capital, infraestructura adaptada).
- Contar con clientes de alta calidad. “Si el cliente es tolerante y no discrimina, no podemos ser eficientes como país”, afirma.
- Un clima que celebre la competencia con una presión fundamental para la productividad y la innovación.
- La construcción de un entorno de grupos, ya que ninguna empresa puede sostenerse de manera aislada.

En su última visita al Perú, en octubre de 2011, el prestigioso economista manifestó que nuestro país tiene la oportunidad de ser un líder global en crecimiento económico con inclusión social, en un contexto de crisis internacional. También subrayó que se presentaba la oportunidad de crecimiento de las empresas del país para poner en práctica el tema del “valor compartido”, donde los negocios puedan crecer y la sociedad pueda ser incluida en términos de ambiente, reducción de la pobreza y otros importantes criterios sociales.

“Pero, para que esto suceda, el Perú tiene que llegar a ser más competitivo y permitirle al sector privado crecer más rápidamente”, destacó, y resaltó que las mejores oportunidades para crecer en un país suelen venir de las áreas en las que ya tiene experiencia, y en el caso del Perú, están los campos relacionados con el petróleo y gas, con la industria petroquímica.

“La principal preocupación para el Perú son los precios de los *commodities*, que lleguen a tener menos precio por una menor demanda; por ello, es necesario que el Perú enfatice su economía más allá de la minería y del gas, para reducir el impacto de las oscilaciones en los precios de los *commodities*”, sugirió en esa época, según dio cuenta la crónica especializada.

En este proceso, el empresario es el protagonista central de la competitividad. Claro, una acción eficaz depende de muchos factores, pero, cualesquiera sean estos, el juego siempre estará determinado por la capacidad de maniobra y las habilidades de los empresarios.

Entonces, ¿por qué no hay empleo suficiente si existe ese potencial empresarial? Hasta fines de los 90, la respuesta era simple: la empresa no crecía lo suficiente por falta de políticas claras, por ausencia de liderazgo y de un modelo de desarrollo industrial definido que enfrentara la radical globalización que nos encontró sin reflejos.

Ahora estamos en un proceso de crecimiento continuo de los factores empresariales de producción, y lo que genera controversia en el mundo no es el sistema económico de libre mercado ni el sistema democrático, sino el modelo de crecimiento y desarrollo del Estado, el proteccionismo y las malas prácticas empresariales.

Es obvio que, además de las condiciones favorables del mercado internacional para nuestros productos de exportación —como minerales, café o harina de pescado—, el país registra una reactivación sostenida. Lo positivo para nosotros es que la recuperación se da en un continuado régimen democrático.

Los desafíos se enfrentan con la acción concertada de dos actores: el sector privado, para la innovación estratégica de gerencia y desarrollo de ventajas, y el sector público, para reducir la burocracia, los sobrecostos, la provisión de información y la edificación de infraestructura básica en transporte, telecomunicaciones, informática y aduanas.

En esa dinámica, la creatividad y la tecnología siguen siendo factores predominantes para alcanzar objetivos comunes y mayores en la generación de valor. Solo así lograremos un desarrollo industrial volcado hacia las exportaciones.

Además, por su capacidad de absorber recursos humanos, por su participación en el Producto Bruto Interno y su rol protagónico en la conquista de nuevos mercados, la industria estaba llamada a convertirse en el motor del crecimiento nacional y el paradigma de innovaciones.

En la competencia global sobrevivirán las naciones y las empresas más innovadoras. La globalización no solo impulsa al empresario a concentrar esfuerzos y desplegar habilidades de gestión; también lo conduce a potenciar los recursos disponibles.

Por eso, siguen siendo indispensables la vigencia de un marco macroeconómico sostenible, los trabajos de mantenimiento o ejecución de obras de infraestructura para las actividades productivas y la estabilidad jurídica y política; igualmente, la seguridad individual y corporativa, indicadores de productividad apreciables para el ranking de competitividad mundial.

¿Cómo hacer del Perú una nación competitiva, próspera y emprendedora?

- Sosteniendo una visión sistémica de las cosas y de la forma como se mueve el mundo, visión que debe ser compartida por todas las colectividades que integran el tejido social de la nación.
- Manejando prudentemente las variables macroeconómicas e implementando políticas realistas en todos los sectores económicos, lo cual permite la transformación de una economía primaria –caracterizada por la explotación y exportación de materias primas– en una economía internacionalizada y con alto valor agregado.

La condición básica que debe cumplir un modelo de desarrollo para ser exitoso es que pueda implementarse con un buen diseño institucional. Esto es posible si hay unidad de criterios en la

visión y misión de los peruanos y convergencia en la acción, sobre todo de los actores llamados a crear riqueza: el Estado y los empresarios.

Los distintos modelos que se conocen en el mundo con resultados positivos (el europeo, el estadounidense u otros) han generado distintos niveles de crecimiento. La diferencia en los balances de uno u otro estriba no solo en la capacidad de innovar y potenciar los recursos tecnológicos y humanos, sino, principalmente, en la vigencia de medidas que provienen de un Estado promotor, flexible y realista frente a los cambios que se imponen en el planeta.

Sin embargo, entendamos lo siguiente: el Estado moderno no crea empleos; crea oportunidades y provee la infraestructura necesaria para su desempeño. En el Perú, la precariedad del empleo y la vulnerabilidad de importantes segmentos sociales son el resultado de aplicar, en los últimos lustros, un modelo de desarrollo inadecuado. Un modelo antiagrario, antiexportador y ajeno a reconocer realidades geográficas, étnicas y culturales ha llevado a la mayoría de peruanos a quedar fuera del sistema.

Así, pues, en el siglo XXI, los ciudadanos deben mostrar capacidad para adaptarse a los cambios y vencer coyunturas, y esperan lo mismo de sus gobiernos y de sus líderes políticos y empresariales. Por eso, debemos fortalecer las condiciones para que los negocios existentes prosperen y la cultura del emprendimiento se internalice en todos los niveles de la sociedad, a fin de lograr, en un plazo razonable, alta competitividad en el mercado internacional.

El reto pasa hoy, reitero, por desarrollar y aumentar la capacidad competitiva de nuestras empresas vinculadas al mercado internacional, de los sectores industriales y, por ende, del país.

En países emergentes como el Perú, es imprescindible una estrategia gubernamental-empresarial que busque potenciar ventajas comparativas en sectores con un nivel tecnológico destacado y capital humano importante para incrementar los niveles de productividad. Se trata de establecer un círculo compuesto por los sectores y productos con ventajas competitivas potenciales, que correspondan a las exigencias de la moda y de los consumidores internacionales.

Fortalecer y mantener las ventajas competitivas locales, regionales o nacionales es clave para facilitar la tarea del Estado y del empresariado. De esa manera, el potencial intrínseco de los recursos y de la empresa ve facilitado su campo de acción. Las ventajas competitivas son aquellas fuerzas visibles u ocultas que permiten a una región o país obtener riqueza a partir de fuentes propias de prosperidad que no tienen sus competidores.

Vuelvo a citar a Michael Porter, quien señala que la riqueza se rige por la productividad o el valor creado en un día de trabajo, por dólar de capital invertido y por la unidad de los recursos físicos empleados por una nación.

“El progreso depende del mejoramiento y especialización de los factores locales de producción, de la sofisticación de la demanda local, para ayudar así a los productores locales a anticiparse y responder a las necesidades internacionales; del desencadenamiento de rivalidad local bajo dimensiones competitivas cada vez más avanzadas y, finalmente, de la creación de *clusters* de compañías e industrias relacionadas y de apoyo”.

Porter indica que, en algunos países, los *clusters* se formaron a partir de la explotación de un recurso natural, pero el desarrollo, la inversión en otras áreas relacionadas y la innovación que fue aportando la integración de las industrias impulsaron otras actividades más rentables que constituyen la principal fuente de ingresos.

Un ejemplo siguen siendo Dinamarca, que tiene complejos lácteo-ganaderos y una importante producción de equipos y maquinaria para esa actividad; Holanda, donde surgieron conglomerados productivos en torno a la producción y comercialización de flores; Canadá y Australia, que exhiben complejos mineros que abarcan no solo la extracción y procesamiento de minerales, sino también la explotación, la producción de insumos y equipos, y servicios especializados.

Estos complejos generan actividades tan sólidas que muchas veces sobreviven a la desaparición o disminución del recurso natural que las impulsó originalmente. Por ejemplo, la minería en Finlandia dio origen a una importante industria de maquinaria y equipos para el sector. Este país ha generado también un *cluster* en torno a la actividad forestal. Para ello, aprovecha las ventajas comparativas: amplias reservas y plantaciones de bosques, y la cercanía de ellas al mar, lo que permite reducir los costos de transporte.

Al convertirse en un complejo industrial maduro, la actividad forestal ha impulsado el encadenamiento con otras actividades, lo que permite crear productos de mayor valor agregado. Finlandia sigue exportando maderas aserradas, productos para construcción y muebles, pulpa y celulosa, además de cartones y papel. Este ejemplo se podría seguir en naciones ricas en recursos forestales como Brasil, Argentina, Chile o Perú.

En un estudio realizado en los primeros años de la década del 90 para el Perú (Grupo Monitor, dirigido por Porter), se identificó que la agroindustria, las confecciones y el turismo eran las ventajas comparativas y potencialmente competitivas que debemos impulsar. A 20 años de esa fecha, la razón sigue con él pues tenemos recursos físicos y condiciones climáticas apropiadas para hacer de la agroindustria y los otros sectores ventajas competitivas de nuestra economía.

Las confecciones, gracias a la calidad del algodón, han tenido un crecimiento importante en las últimas décadas, y en turismo contamos con una impresionante riqueza arqueológica, empezando por Cusco y, luego, Kuélap, Sipán, Chan Chan, Chavín de Huántar.

Lo real es que el Perú, con un enorme potencial, no ha podido salir aún de su economía primaria exportadora. Ese potencial está en 1'285.216 kilómetros cuadrados de territorio, en la plataforma continental y en el litoral, donde se presentan 28 de los 32 tipos de climas identificados en la Tierra.

El Perú es uno de los mayores centros de germoplasma de especies locales de flora y fauna mundial; es uno de los 12 países con “megadiversidad”. Además, alberga unas 50 mil especies de plantas, de las cuales 1.200 son silvestres.

También cuenta con 7,6 millones de hectáreas aptas para cultivos intensivos, pero apenas un tercio de esas tierras se halla en explotación. Solo la costa dispone de más de 500 mil hectáreas de la más alta calidad internacional para cultivo de espárragos, tomate, uva, frutales y hortalizas.

Son los agronegocios en los que confluyen la producción agraria, sus industrias y los servicios involucrados, los cuales forman una significativa proporción del Producto Bruto Interno, los llamados a marcar la diferencia con respecto a otras naciones.

Durante 2015, las exportaciones agrarias del Perú se destinaron a 147 países y mantuvieron a los Estados Unidos como principal destino al captar el 31% del total exportado; el segundo lugar del ranking lo ocupó Holanda, que representó el 13%, y otros destinos que siguen son Alemania, Inglaterra, España, Ecuador, China.

En valor, nuestras exportaciones agrarias sumaron US\$ 5.285 millones, impulsadas por mangos frescos, mangos congelados, hortalizas preparadas, bananas tipo “Cavendish valery”, cacao en grano, espárragos frescos, uvas, entre otros. Y las exportaciones agrarias no tradicionales registraron un monto de US\$ 4.596 millones, 3% más que el año 2014, impulsadas por uvas frescas, espárragos frescos, paltas frescas.

En prospectiva, las agroexportaciones de 2016 superarían los US\$ 6.000 millones. El Perú logra así posicionarse entre los diez principales proveedores de alimentos en el mundo, con artículos como espárrago, café, mango, maca, quinua, aceituna, uva, palta, alcachofa, pimientos secos, frijol, mandarina, entre otros.

En cuanto a las confecciones, el panorama no es tan promisorio por la competencia de las confecciones chinas, pero, frente a ello, ha llegado el momento de poner más valor a la exportación de prendas de vestir a los mercados de lujo. Los tratados de libre comercio con diferentes países posibilitan los aumentos.

El turismo es otro rubro importante para seguir explorando y explotando. En el mundo, el turismo produce ingresos superiores a los 500 mil millones de dólares y da trabajo a más de 231 millones de personas. Esa cifra sube a más de 600 mil millones de dólares si se incluyen los ingresos por transporte de pasajeros.

Pero el crecimiento turístico ya no se basará en supuestas bondades hospitalarias de nuestros pueblos o en las bellezas naturales y culturales. Debemos desarrollar un turismo de excelencia. El viajero es cada vez más exigente. Por eso, el turismo es o debe ser prioritario en la agenda de cualquier gobierno.

Hay iniciativas para potenciarlo, como promover inversiones, especialmente a través de exenciones tributarias especiales; vender en el exterior una imagen-país adecuada (a lo que contribuirá, sin

duda, la marca Perú); especializar a los profesionales que trabajan en el área y adecuar la infraestructura a las nuevas demandas.

Debemos aprender de la experiencia de países con alto potencial turístico como España, cuyo éxito radica en la prestación de servicios de alta calidad. Ello ocurre porque el Gobierno obliga a los municipios a cumplir parámetros básicos en la calidad del servicio, así como resguardos ecológicos a la explotación turística.

Pese a que México, Brasil, Cuba y Argentina presentan individualmente crecimientos interesantes y que el turismo latinoamericano posee condiciones excepcionales para la explotación de sus recursos naturales y culturales, el turismo como industria es incipiente. Por ello, debemos seguir diversificando la oferta, fomentando la inversión extranjera y actuando en todos los frentes para, así, aumentar el volumen de visitantes a través de campañas publicitarias y atraer turistas que gasten más.

A fines del siglo pasado, más de 600 millones de personas del mundo hicieron sus maletas y partieron a otro país en busca de solaz y esparcimiento. Estimados de la Organización Mundial de Turismo (OMT) revelan que más de mil millones de viajeros pasaron al menos una noche en otras latitudes durante 2010. La tendencia era al crecimiento y, ahora, mucho más.

Brasil, Argentina, República Dominicana y México han transformado el turismo en un arma poderosa para expandir sus economías y generar fuentes de trabajo.

A las ventajas comparativas y competitivas del Perú se suman las siguientes:

- Es el puente natural entre el Mercosur y los países de la Cuenca del Pacífico. Esta ventaja no la hemos sabido explotar debido, entre otras cosas, a nuestra deficiente infraestructura.

- Disponemos de un enorme potencial para la generación de energía. Los ríos de la sierra y de la selva constituyen enormes fuentes para duplicar o hasta triplicar la actual capacidad energética del país.
- El desierto costeño es rico en algunos minerales y fecundo cuando se le riega. La experiencia israelí en la conversión de zonas áridas en suelos fértiles puede ser un sistema para reproducirlo.
- El Mar de Grau es extenso y apto para aumentar la producción hidrobiológica.
- La sierra registra decenas de miles de hectáreas de tierras y pastizales todavía no aprovechadas adecuadamente.
- La selva espera a colonos y pioneros que, con un buen manejo ecológico, exploten sus inmensos recursos alimenticios, genéticos e industriales. Los cultivos de especies como el camu camu, la cocona, el palmito, se pueden potenciar aún más para su exportación.
- Contamos con un capital humano prometedor por su juventud, buen ánimo y deseo de ser triunfador. Dos de cada tres peruanos son jóvenes.

El Perú, en suma, es un país de oportunidades.

EPÍLOGO

Nos encontramos en un momento decisivo en la historia de la humanidad que se caracteriza por un proceso de cambios vertiginosos. En este tránsito constante, el mundo se globaliza más, hay mayor competencia en todo orden y, casi por naturaleza, la incertidumbre convive con nosotros. Tenemos que ser capaces de percibir y enfrentar estas nuevas realidades aprovechando nuestras fortalezas y desarrollando nuestras capacidades como sociedad a fin de proyectarnos al futuro.

Con este libro he intentado retratar en parte el paisaje actual de nuestra sociedad. Sobre todo, he expuesto ideas, hechos y análisis sobre la realidad del ecosistema internacional y local, en cuyo ámbito se desarrollan los emprendedores. Tenemos la oportunidad de edificar una nación descentralizada que produzca riqueza para todos sus habitantes. Un país de emprendedores es aquel que no solo impulsa dinamismo y fecunda riqueza, sino que también es capaz de generar mayores niveles de equidad y armonía social.

Hagamos del Perú un país de todos, particularmente para los millones de jóvenes que configuran la inmensa mayoría de la población: nueve millones de peruanos tienen entre 15 y 30 años. Los jóvenes tienen un espacio y un rol insustituible que jugar para hacer del Perú del siglo XXI un país de emprendedores, moderno, integrado y triunfador.

Anhelo que la juventud peruana reúna tres condiciones necesarias para llevar un proyecto adelante:

- Idea y capacidad de gestión (management).
- Equipo técnico y capital semilla, que pueden provenir de los ahorros.
- Habilidad para persuadir a quienes saben hacer las cosas: los empresarios.

Pasión y sacrificio, sueños y años de trabajo, parecen ser los distintivos de los nuevos emprendedores. En esa orientación, deben tener en cuenta que “el éxito es la envoltura del sacrificio, el arte de anticiparse a todos y perseverar en lo que se cree y se hace por convicción”. Debe estar siempre bajo nuestro control la posibilidad de decidir. Porque, si no podemos cambiar el pasado, sí es posible manejar el presente y transformar el futuro.

El éxito no necesariamente consiste en adquirir riqueza, poder, fama o estatus; estas cosas no son su característica distintiva. El éxito es aquello que nos hace sentir bien, que aprovecha al máximo nuestro potencial y que beneficia a la sociedad. En esa perspectiva, reitero una frase que convive con mi experiencia: no luchan para ser famosos, sino para ser felices.

Hace muchos años, Nobuyuki Idei, entonces presidente de Sony, subió al podio para recordar la memoria del fundador del imperio Sony, Akio Morita, y expresó: “En este siglo (aludía al siglo XX) fue importante tener. En el próximo (siglo XXI) será más importante sacarle provecho a lo que se tiene”. Y los jóvenes tienen ese algo que los hará diferentes a otros: capacidad de crear y tener; tener talento para obrar, ambición sana y la energía para abrirse paso en medio de obstáculos y restricciones.

Cuando Miguel Ángel esculpió su *David*, lo hizo a pesar de las restricciones materiales, mas su talento definió la creación de un personaje que se adecuara a esas limitaciones y carencias. De igual forma, el mundo que queremos transformar ya fue trabajado por la historia, está lleno de huellas y marcas. Nuestro reto es encontrar el talento necesario para cambiarlo, transformarlo y crear un mundo nuevo.

Anthony Robbins, en su leído libro *Poder sin límites*, cuenta que en la Antigüedad hubo dos grandes oradores. Uno fue Cicerón; el otro, Demóstenes. Cuando Cicerón terminaba de

hablar, los oyentes siempre lo ovacionaban y decían: “Qué bien habla”. Cuando Demóstenes acababa, la gente exclamaba: “¡En marcha!”. Esa es la diferencia entre la exposición y la persuasión y acción.

Espero ubicarme entre los que persuaden, los que motivan. Por eso digo: si usted pone manos a la obra después de leer este humilde aporte, cambiando de mentalidad y de actitud, habremos dado el primer paso en el camino hacia la construcción de un país de emprendedores.

Frente a este mundo en constante evolución y cambio, al acercarse nuestro bicentenario (2021) como nación, los invito a pasar de la retórica a la acción y a materializar sus sueños y proyectos.

AGRADECIMIENTOS

Con profunda gratitud, expreso mi reconocimiento a todas las personas que hicieron posible la entrega de la tercera versión de este libro. Sus valiosos conocimientos, el tiempo que nos dedicaron a enhebrar y ordenar los conceptos expuestos, y el ayudarnos a difundir la cultura del emprendimiento, han sido claves en el desarrollo del enfoque y del contenido final.

Nuestra primera mención (y no porque otros aportes no sean relevantes) es a los jóvenes que escucharon mis reflexiones y propuestas en largas charlas y conferencias que ofrecí durante largos años en todo el Perú. Igualmente, a las autoridades académicas, colegios profesionales y a gremios empresariales que siempre abrieron sus puertas y acondicionaron sus podios para permitirme compartir con sus afiliados ideas y vivencias empresariales.

Gratitud eterna a mis colaboradores de la Asociación Pro Bienestar y Desarrollo (Probide), por su ayuda para hacer realidad el programa *Creer para Crear*, cuyo modelo de negocios ha inspirado a más de uno para hacer lo propio. Asimismo, mi gratitud a los estudiosos, a los autores, a los académicos de las ciencias sociales, de administración de empresas, de marketing, entre otras ramas del saber, a muchos de los cuales cito en el libro, así como a los responsables de las instituciones que nos brindaron una valiosa información para esta modesta entrega editorial.

De la misma manera, gracias a cada uno de los especialistas en *management*, emprendimiento, en la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa consultados. En verdad, intentar mencionar a todos ocuparía un amplio espacio y podría incurrir en imperdonables omisiones, pero de su sabiduría nos hemos nutrido a lo largo de los años, y sus aportes los hemos recogido en esta obra.

Finalmente, un reconocimiento especial a mis colaboradores en la Corporación Educativa San Ignacio de Loyola, desde el Rectorado y la Escuela de Postgrado hasta el cuerpo docente, el personal administrativo y de servicios, por su tenaz ayuda para ubicar a los jóvenes que formamos en nuestras aulas en la pista de despegue a fin de que cosechen, en un futuro próximo, resultados concretos.

Las reflexiones contenidas en este libro son el producto de más de 47 años de una intensa actividad académico-empresarial al frente de la Corporación Educativa San Ignacio de Loyola, que nació en 1968, como lo recuerdo siempre, sobre los cimientos y pilares de nuestra recordada Academia Preuniversitaria San Ignacio de Loyola.

Gracias a todos.

Este libro se terminó de imprimir
en febrero de 2016
Talleres gráficos de Artprint