



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela Profesional de Antropología

**“Análisis del discurso sobre la sociedad peruana en los
principales gremios empresariales de Lima”**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Antropología

AUTOR

Rafael Baldomero LÓPEZ LOZANO

ASESOR

Dr. Pedro Maguín JACINTO PAZO

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

López, R. (2019). *Análisis del discurso sobre la sociedad peruana en los principales gremios empresariales de Lima*. Tesis para optar el título de Licenciado en Antropología. Escuela Profesional de Antropología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Hoja de metadatos complementarios

Código ORCID del autor (dato opcional):

0000-0002-0316-3695

Código ORCID del asesor o asesores (dato obligatorio):

0000-0003-2965-9258

DNI del autor:

47972717

Grupo de investigación:

Ninguno

Institución que financia parcial o totalmente la investigación:

Ninguna

Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación. Debe incluir localidades y/o coordenadas geográficas:

Distritos de Miraflores, San Isidro y Surco (Lima Metropolitana)

Latitud: -12.111062

Longitud: -77.0315913

Año o rango de años que la investigación abarcó:

2016 - 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

VICEDECANATO ACADEMICO

ACTA PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA

En Lima a los veinticuatro días del mes de junio del dos mil diecinueve, reunidos en el Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Sociales, bajo la presidencia del Mg. Pablo Sandoval López y con la asistencia de los miembros del Jurado y del Vicedecano Académico de la Facultad, se dio inicio a la sustentación de la Tesis presentada por el Bachiller Rafael Baldomero López Lozano, para optar el TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA titulada:

“ANÁLISIS DEL DISCURSO SOBRE LA SOCIEDAD PERUANA EN LOS PRINCIPALES GREMIOS EMPRESARIALES DE LIMA”

A continuación se formularon las preguntas y observaciones por parte de los miembros del Jurado. Luego de absueltas, el Jurado procedió a calificar la exposición de la Tesis obteniendo la nota:

DIECIOCHO (18)

El Jurado, de conformidad al Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar al Bachiller Rafael Baldomero López Lozano, el TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA y para dar constancia se extendió la presente Acta y firmaron:

Mg. Pablo Sandoval López
Presidente

Dr. Rommel Plasencia Soto
Miembro

Dr. Luis Alberto Suárez Rojas
Miembro

Dr. Pedro Jacinto Pazo
Asesor

Dr. Francisco Felipe Quiroz Chuca
Vicedecano Académico (e)



A Gastón López, gracias por haberme apoyado en todas las circunstancias. Eres un excelente padre. A María Lozano, por siempre haber estado a mi lado en todos los momentos de mi vida. A Lucía López Lozano, tus sugerencias fueron muy importantes para continuar. A Teófila, sé que siempre estarás con nosotros y nos acompañas.

INDICE

INDICE	3
AGRADECIMIENTOS	5
INTRODUCCIÓN.....	6
1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTADO DE LA CUESTIÓN	10
1.1. PERFIL GENERAL SOBRE LOS ACTORES ESTUDIADOS.....	10
1.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS ...	10
1.1.2. ASPECTOS GENERALES DE LAS ENTREVISTADOS.....	12
1.1.3. JUSTIFICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS.....	20
1.2. BREVE HISTORIA DE LOS GREMIOS EMPRESARIALES EN LIMA.....	24
1.3. ESTADO DE LA CUESTIÓN SOBRE ESTUDIO DE EMPRESARIOS Y GREMIOS EMPRESARIALES EN EL PERÚ	28
2. MARCO TEÓRICO	38
2.1. BASE EPISTEMOLÓGICA	38
2.2. REFLEXIVIDAD DE LOS AGENTES	41
2.3. NARRATIVAS EN LA INVESTIGACIÓN ANTROPOLÓGICA	43
2.4. NACIÓN Y NACIONALISMOS	48
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
3.1. PRINCIPIOS QUE PRIMAN RESPECTO A LA ECONOMÍA, LA POLÍTICA Y LA SOCIEDAD	55
3.1.1. Importancia de un mercado libre para el bienestar del país.....	55
3.1.2. Características de un mercado libre.....	61
3.1.3. Liderazgo en la política.....	67
3.1.4. Características del liderazgo en la política nacional	70
3.1.5. Necesidad de la generación de valor compartido entre las empresas y la sociedad.....	73
3.1.6. Momentos de mayor vigencia del discurso de responsabilidad social y valor compartido.....	79
3.2. REPRESENTACIONES SOBRE LOS ACTORES QUE COMPONEN LA SOCIEDAD PERUANA	84
3.2.1. Representaciones sobre el Estado y las personas que lo componen.....	85
3.2.2. Representación de la relación con el Estado a lo largo de la historia	89
3.2.3. Características comunes de los empresarios.....	97
3.2.4. Diferenciaciones internas entre los empresarios	106

3.2.5.	Grupos de la sociedad civil más mencionados.	121
3.2.6.	Explicaciones atribuidas a los conflictos que puedan surgir entre empresas y sociedad civil	125
3.3.	EXPERIENCIAS QUE ORIGINAN LAS REPRESENTACIONES DEL MEDIO SOCIAL	130
3.3.1.	Experiencias más importantes que influyeron en las representaciones de país de los entrevistados.	130
3.3.2.	Influencia de estas instituciones en la generación de sus principios y representaciones	134
3.3.3.	Instituciones donde ingresaron al mundo corporativo.	137
3.3.4.	Influencia de la pertenencia de un gremio en la construcción de representaciones	141
3.3.6.	Experiencias que llevaron a la incorporación de la responsabilidad social ...	149
	CONCLUSIONES	153
	BIBLIOGRAFÍA	160
	ANEXOS	165

AGRADECIMIENTOS

Hubiera sido imposible llevar adelante esta investigación de no ser por el apoyo constante de mi familia. A pesar de las dificultades, hemos podido salir adelante juntos. Los valores y las enseñanzas que me inculcaron me han permitido avanzar, dándome cuenta de la importancia de tener a esas personas que no importa lo que pase siempre van a acompañar a uno. Por eso, Gastón, Nina y Lucía, debo agradecerles a ustedes por el apoyo brindado en el transcurso de estos años.

También quiero agradecer a mis profesores Humberto Rodríguez Pastor y Roberto Arroyo Hurtado. El primero por el apoyo inicial desde el planteamiento del problema y el impulso inicial para adentrarme en la investigación. Al profesor Arroyo, por acompañarme en la parte teórica con sus sugerencias. Gracias a mi buen amigo, Alonso Marañón, por las observaciones en lo que refiere al orden y la redacción de la tesis.

Quiero agradecer también a la señora Patricia Teullet por el apoyo brindado en realizar esta investigación, sin su apoyo no hubiera podido conocer a personas tan interesantes que me brindaron un poco de su tiempo para conversar sobre una cantidad enorme de temas. Espero que esta tesis resulte de su agrado y podamos conocernos un poco mejor como peruanos.

Finalmente, a todas las personas que forman parte de la escuela de Antropología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialmente a César Aguilar y Nelson Pimentel. Compartir vivencias, aprendizajes y nuevas perspectivas de conocer la realidad en estos años me permitió abrirme de mente. Creo que mi paso por la universidad siempre será recordado como uno de los mejores momentos de mi vida.

INTRODUCCIÓN

Esta tesis busca abordar la idea de nación peruana en “un grupo de empresarios pertenecientes a grandes gremios limeños en la presente década” (López, 2019, p. 141). Nación es entendida como la representación política de una comunidad, mientras un gremio es la corporación de personas naturales o jurídicas que desarrollan un mismo oficio o actividad (Anderson, 1993). Así, se ha conversado con empresarios y, a través de sus trayectorias profesionales, como han estado ligados a gremios del sector minero, industrial y comercio. Ello con el propósito de conocer su visión de país (López, 2019 a).

Antes de hablar sobre otros trabajos, hemos usado el término empresario por encima de otros porque la mayoría de los entrevistados se autodefinían como tales y porque denota a un propietario o directivo de una empresa. Tomando en cuenta esto, vemos muchas investigaciones trabajan a este grupo desde dos perspectivas: desde una visión marxista y otra más weberiana que trabaja sobre la “culturas empresariales”. En ese sentido, creo que utilizar otras categorías más que aclarar el panorama, terminan confundiendo. En primer lugar, creo que los trabajos anteriores en su mayoría profundizaron sobre el contexto político de todos los actores pero, a la hora de trabajar sobre los grupos empresariales, no se tomó en cuenta el discurso que ellos tenían sobre la sociedad en donde nacen, poniéndose demasiado énfasis a la dimensión económica. Creo que es necesario profundizar académicamente las formas de concepción del mundo por parte de esos actores porque nos permite acercarnos a una visión más holística de los grupos empresariales. Esto porque son personas surgidas de un determinado contexto y guardan esquemas de representación que plasman en sus interacciones. Por ende, resulta necesario conocer qué dicen sobre lo que hablan de ellos.

Existieron diversos estudios sobre empresarios en el Perú y su relación con el Estado y la sociedad civil. La mayoría de estos provinieron de la historia, la economía, la sociología y la ciencia política, enfocados más al análisis del ejercicio de poder frente al Estado. Sin embargo, este estudio busca innovar en el estudio del sector empresarial limeño al abordarlo desde la antropología y el trabajo de campo en el hecho de que este brinda material empírico donde son los mismos actores quienes dan sus testimonios.¹

¹ Cabe resaltar que a pesar de realizar las entrevistas, no ha sido posible conocer otros espacios de interacción de los actores producto de la dificultad del campo.

En ese sentido, el propósito es contribuir a la reflexión en torno a cómo se producen percepciones, representaciones y apreciaciones sobre la sociedad por parte de los grupos empresariales. Esto nos permite comprender como los actores generan sus propias representaciones respecto a ellos mismos y otros grupos con los cuales interactúan.

Son valiosas las contribuciones que puede hacer la antropología desde el trabajo de campo porque permite entender las formas de pensamiento de las personas en la vida social práctica. Este proporciona herramientas para entender su accionar frente a otros actores. Entonces, la contribución del trabajo de campo tiene el propósito de enfatizar el testimonio del informante. Así, al informante se le da la oportunidad de explicar con sus propias palabras la realidad que percibe (López, 2019 a).

También es necesario abordar el debate sobre nación al interior de la antropología porque esta contempla categorías como cultura y subjetividades. Estas categorías son junto con los intereses una de las formas en cómo el actor ejerce poder al interior de su colectividad. Ello porque el mundo social es un campo de luchas donde los actores buscan imponer su visión del mundo. Para este caso, entender la lógica del pensamiento del sector empresarial debe ayudarnos a comprender la complejidad de nuestra sociedad.

El principal objetivo consistió en conocer cómo conciben a la nación peruana los dirigentes de los principales gremios económicos a nivel nacional en los inicios del presente siglo, y como hipótesis de trabajo tenemos que la nación es concebida en términos de un liberalismo criollo, una adaptación del pensamiento liberal contemporáneo a la realidad peruana en el sentido de libertad económica absoluta junto a la justificación de algunas relaciones clientelares y patrimoniales que otorgan legitimidad a su discurso (López, 2019 a).

Las otras preguntas que acompañaron a esta investigación fueron: ¿Cuál es el contexto sociopolítico de las concepciones de los dirigentes en el Perú del siglo XXI? ¿Qué representaciones tienen los dirigentes de la sociedad peruana? ¿Qué experiencias de los dirigentes se relacionan con sus representaciones sobre la sociedad peruana?

En ese sentido nuestras hipótesis de trabajo fueron: los entrevistados reflexionan en base a la idea de libre mercado como motor del desarrollo nacional. Luego, que ellos mismos representan su labor como la que se genera empleo, riqueza y tributos de los cuales se beneficia el resto de la sociedad. Y por último que las prácticas son generadas

por sus redes primarias de socialización y es retroalimentada por los gremios empresariales en su rol de intermediario entre las empresas y la sociedad.

Desde el inicio lo que guio mi investigación fue el interés “la necesidad de estudiar al sector empresarial desde la etnografía porque a lo largo de la antropología han sido muchos los estudios que intentan comprender a diversos movimientos sociales pero siempre excluyendo a los grupos empresariales, siendo estos parte importante de la vida política del país” (López, 2019, p. 141).

Ejemplo de ello fueron los estudios llevados a cabo por Durand (2004) y Cotler (1998). El primero desde una perspectiva crítica trabaja sobre el problema de formular un proyecto nacional por parte de los grupos económicos nacionales. Sin embargo, una limitación consiste en no brindar los testimonios que apoyan esas afirmaciones. Por otro lado, Cotler (1998) hace una descripción sobre el funcionamiento de la estructura de poder que impera en la sociedad peruana pero deja de lado el discurso que legitima esta situación. Con el paso del tiempo, esta curiosidad fue haciéndose un proyecto de investigación y fui realizando las entrevistas por medio de una serie de contactos. Estos fueron de gran utilidad para, creo, llegar a desarrollar “algo de confianza” con las personas que colaboraron en este trabajo.

El primer capítulo brinda una breve historia de los gremios empresariales en el Perú: los desarrollados autores de la teoría de la dependencia, historiadores de los primeros años de la república y economistas liberales de los años 90'. Luego se presenta un balance de la literatura previa. La otra parte trabaja sobre los aspectos socioculturales de los entrevistados bajo el propósito de presentar con quiénes se conversó, qué características tienen y qué apreciaciones he tenido observando algunos datos de las entrevistas.

Después, está el marco teórico. Este busca la elaboración de una propuesta sea capaz de brindar al lector las categorías analíticas necesarias para interpretar los datos expuestos en la parte etnográfica como son narrativas y nación. La primera parte es una base epistemológica, con el propósito de exponer los principales supuestos y enfoques de investigación desarrollados por diversas corrientes de las ciencias sociales como la complejidad, el posestructuralismo y la antropología interpretativa. Después, la segunda parte trabaja sobre la reflexividad, que descansan sobre la lógica de las relaciones sociales cotidianas como la constitución de las representaciones por medio del sentido práctico.

Luego se presenta una parte que trabaja sobre las narrativas en la investigación antropológica. La última parte del marco teórico está en torno a la nación y los nacionalismos. Ella intenta exponer las diversas tradiciones y propuestas trabajadas sobre el tema como las corrientes que trabajan la nación como entidad cultural o como entidad política.

En los resultados de la investigación, primero se habla de los principios que imperan entre dirigentes empresariales, exponiendo los diversos conceptos de sociedad que existen y poniendo énfasis en el “deber-ser” respecto al mundo. Luego, son mencionadas y descritas las diversas representaciones de los entrevistados sobre los empresarios, grupos sociales y la sociedad peruana en general. Finalmente, se habla de las experiencias que influyeron en esas representaciones y valores (López, 2019 a).

En conclusión, considero fundamental abordar el estudio del “sector empresarial limeño desde la antropología porque implica conocer cómo se generan las visiones del mundo que influyen en el establecimiento de relaciones de poder” (López, 2019, p. 142). Ello nos ayuda a comprender cómo este se ejerce. Por otro lado, esta tesis brinda voz a los propios actores que participan en esta dinámica.

1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

1.1. PERFIL GENERAL SOBRE LOS ACTORES ESTUDIADOS

1.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

El trabajo de campo fue realizado entre julio de 2016 y junio de 2017. En esos meses, se llevaron a cabo conversaciones con el objetivo de conocer sus trayectorias profesionales y, en paralelo, relacionarla con el contexto social del país. Algunas pueden ser calificadas como historias de vida por la propia dinámica de la conversación y otras como entrevistas en profundidad. En ese sentido, en este apartado es dar a conocer el perfil de los entrevistados con el propósito de brindar al lector características que le ayuden a contextualizar al sujeto.

Fueron realizadas 20 entrevistas tanto a empresarios como a ejecutivos y personas cercanas a ellos. Estas duraron en promedio 40 minutos, pero algunas más de 2 horas de duración y otras que duraron menos de 30 minutos. “La duración de cada una dependía de la dinámica de la misma entrevista, donde algunos temas se profundizaban” (López, 2019, p. 143).

Todos los entrevistados viven en Lima. La mayoría de las reuniones donde se llevaron a cabo las conversaciones fueron en los distritos de San Isidro, Miraflores y Surco. Otros lugares donde se conversó fue en Chorrillos y Ate-Vitarte.

Las conversaciones que se realizaron en San Isidro fueron hechas en la zona financiera, en las inmediaciones de la Av. Javier Prado. En Miraflores, se realizaron dentro de la zona perteneciente a la Av. Pardo y los alrededores del Malecón Cisneros. Para el caso de Surco, la urbanización de Chacarilla del Estanque. Finalmente, en Chorrillo se cubrió tanto la zona industrial como el Malecón de la Costa Verde. Finalmente, en Ate-Vitarte, la zona de fábricas aledañas al distrito de La Molina.

En cuanto “a los lugares, estos fueron cafés, oficinas y viviendas particulares. También se visitaron locales gremiales (Sociedad Nacional de Pesquería y Sociedad Nacional de Industrias) y el centro financiero” (López, 2019, p. 143). Las conversaciones realizadas en las viviendas fueron hechas mayormente en la Urbanización Chacarilla del Estanque.

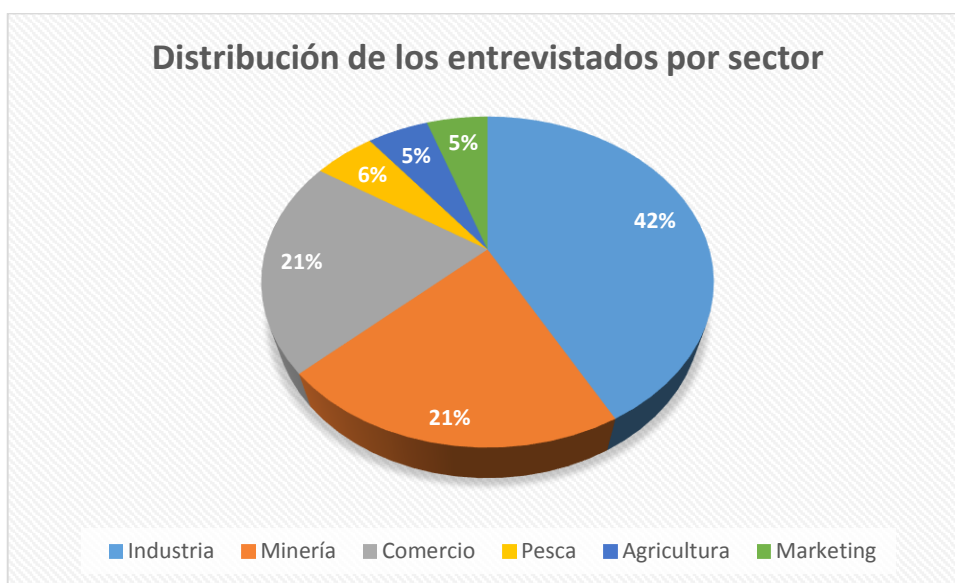
Desde el punto de vista más personal, considero interesante haber obtenido mayor receptividad por parte de las mujeres. Digo esto porque las entrevistas obtenidas por este grupo han durado más tiempo que en comparación con sus contrapartes masculinas.

Por otro lado, sentí que han estado más dispuestas a brindarme apoyo a la investigación como brindarme información escrita, recomendarme lecturas y contactos para realizar las entrevistas.

Al igual que en las mujeres, sentí mayor receptividad por parte de los empresarios mayores de 70 años. Ello porque el promedio de tiempo brindado ha sido más largo que el resto, de 1 hora como mínimo. Por el contrario, los hombres menores de 55 años han sido los más escépticos. Sin embargo, a pesar de tener una actitud más crítica brindaron información muy concreta (López, 2019 a).

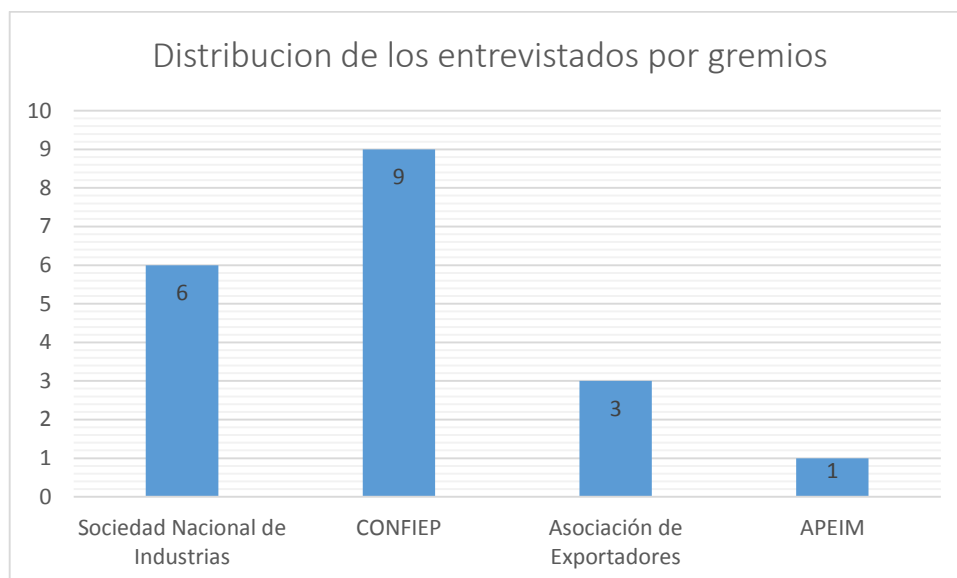
De los 20 entrevistados, 6 pertenecen a la industria, 4 al comercio, 4 a minería y uno a pesca, agricultura y marketing. En la industria, fueron ramas muy diversas como textiles, prendas de vestir, metalmecánica, bebidas y alimentos. Por otro lado, en el lado comercial, la mayoría de las personas pertenecientes a este sector ocuparon cargos gerenciales.

Gráfico N°1: Distribución de los entrevistados por sector económico



Sin embargo, no ha sido posible entrevistar a personas ligadas al sector financiero. Además, existen casos de empresarios agrícolas que pasan al sector minero y viceversa. Por otro lado, la mayoría de los entrevistados se encuentran ligados a la Sociedad Nacional de Industrias o la CONFIEP. En el transcurso del trabajo de campo, se intentó cubrir la mayor cantidad de instituciones posibles.

Gráfico N°2: Distribución de los entrevistados por vinculación a gremios empresariales.



En la Sociedad Nacional de Industrias, se conversó con representantes de los comités más conocidos. Estos serían el comité Textil, Alimentos, Prendas de Vestir y Metalmecánica. Entre los gremios integrantes de la CONFIEP, se conversó con representantes de COMEXPERÚ, Sociedad Nacional de Minería y Sociedad Nacional de Pesquería.

Otro grupo estuvo compuesto por empresarios vinculados a ADEX. Ahí se entrevistó a dos gerentes generales y un ex miembro del directorio. Por otro lado, fue posible hablar con un ex presidente de APEIM, gremio que representa a diversas empresas del rubro de investigación de mercado y marketing.

En cuanto a los cargos ocupados, pudo cubrirse todo el organigrama de los gremios. En tal sentido, se conversó con gerentes generales, presidentes comités, miembros de los directorios y personas que ocuparon la presidencia un gremio. Por tanto, todos los entrevistados han estado vinculados en algún momento a la actividad gremial y a su dinámica.

1.1.2. ASPECTOS GENERALES DE LAS ENTREVISTADOS

En total fueron realizadas veinte conversaciones. Estas fueron hechas tanto a ejecutivos como a empresarios propietarios de distintos gremios empresariales. También se buscó cubrir toda la estructura organizacional, procurando conocer tanto los comités como las presidencias.

Tabla N°1: Características generales de los entrevistados

Nombre	Distrito donde se conversó	Sector	Cargo en Empresas	Cargo en el Estado	Cargo gremial	Educación Licenciatura/Universidad (País)	Educación Posgrado/Diploma (País)
Testimonio 1	Surco	Industria	Accionista y Gerente General	--	Comité de Bebidas SNI	Ingeniería Industrial / NC (Estados Unidos)	--
Testimonio 2	Surco	Industria	Accionista y Gerente General	--	Miembro del Directorio ADEX	Antropología / UNMSM (Perú)	PAD /Diplomado UDEP (Perú)
Testimonio 3	San Isidro	Marketing y Opinión Pública	Accionista y Gerente General	--	Presidenta APEIM	Administración / URP (Perú)	MBA / Universidad del Pacífico (Perú)
Testimonio 4	San Isidro	Asuntos Legales	Director	Ministro de Justicia	--	Derecho / PUCP (Perú)	PUCP / Maestría Derecho Penal (Perú)
Testimonio 5	La Molina	Industria	Accionista y Gerente de Sistemas	--	--	Administración de Empresas y Sistemas / Oregon State University (Estados Unidos)	UPC / Maestría en Alta Dirección (Perú)
Testimonio 6	San Isidro	Responsabilidad Social	Gerente General	Director Nacional de Educación Rural – MINEDU	--	Comunicaciones / PUCP (Perú)	FLACSO / Diplomado en Antropología (Argentina)
Testimonio 7	San Isidro	Pesquería	Directora UPC / Directora Scotiabank	Ministra de Producción	Presidenta SNP	Economía / Universidad del Pacífico (Perú)	Harvard University / MPA (Estados Unidos)
Testimonio 8	Miraflores	Responsabilidad Social	Director Ejecutivo	--	Gerente General ADEX	Comunicaciones / UIGV (Perú)	UIGV / Maestría en Alta Dirección (Perú)
Testimonio 9	Chorrillos	Industria	Director Comercial UNITRADE / Gerente del Grupo Gloria	--	Gerente General SNI	Derecho / USMP (Perú)	--
Testimonio 10	Miraflores	Consultoría Independiente	Directora	Ministra de la Producción	Gerente General ADEX	Derecho / PUCP (Perú)	ESDEN / MBA (España)
Testimonio 11	Miraflores	Comercio Exterior	Directora APORTA – Desarrollo Sostenible	Viceministra de Economía	Gerente General COMEX PERÚ	Economía / Universidad del Pacífico (Perú)	Universidad de La Salle / MBA (México)
Testimonio 12	Miraflores	Minería	NC	Viceministr o de Minas	--	--	--
Testimonio 13	Miraflores	Minería	Director Compañía de Minas Buenaventura	--	Presidente CONFIEP	Derecho / PUCP (Perú)	Stanford University / Diploma (Estados Unidos)
Testimonio 14	San Isidro	Inmobiliaria y Minería	Presidente Los Portales		Presidente COMEX Perú	Administración, Economía y Marketing / -- (Estados Unidos)	--
Testimonio 15	Surco	Minería y Agricultura	Presidente del Directorio	--	Presidente CONFIEP	Ingeniería Industrial / UNI (Perú)	Finanzas Públicas y Planificación / Universidad de Amberes (Bélgica)
Testimonio 16	Miraflores	Agricultura	Accionista	Ministro de Agricultura y Director del BCRP	Presidente COMEX Perú	Ingeniería Industrial / State University of North Carolina (Estados Unidos)	--
Testimonio 17	San Isidro	Industria	Gerente de Comunicaciones ALICORP	--	Gerente de Responsabilidad Social SNI	Derecho / PUCP (Perú)	PAD / MBA (Perú)
Testimonio 18	San Borja	Industria	Gerente General Universal Textil	--	Presidente SNI	Ingeniería Industrial / UNI (Perú) State University of North Carolina (Estados Unidos)	

Testimonio 19	Chorrillos	Industria	Gerente General	--	Presidente SNI	Ingeniería Industrial / Universidad de Lima (Perú)	PAD / Diplomado (Perú)
Testimonio 20	San Isidro	Minería y Comunicaciones	Directora VOLCAN Compañía Minera	--	--	Derecho / PUCP (Perú)	PAD / MBA (Perú)

De acuerdo con “la propiedad, existen dos grupos: quienes están ligados a la propiedad de las empresas y los gerentes encargados del gobierno corporativo” (López, 2019, p. 143). Esto es mencionado porque la ubicación al interior de la estructura corporativa influye en la generación de representaciones y esquemas de percepción. Por otro lado, “la ubicación que ellos tienen dentro de ella incide en el tipo de decisiones y las capacidades para llevarlas a cabo” (López, 2019, p. 143).

A pesar de ello, debemos tomar en cuenta que estos son “tipos ideales”. Ello quiere decir que en la realidad las personas a lo largo de sus trayectorias profesionales han pasado por un cargo u otro. Así, hemos visto casos donde ejecutivos han pasado a ser propietarios de sus propias empresas mientras que otros han pasado por el proceso inverso.

“Los dueños son considerados aquellas personas que toman las decisiones finales. Ellos o su familia tienen la propiedad y el control de una empresa en última instancia. Dependiendo del caso, el control es delegado a un tercero para la administración de su negocio. Como comenta una entrevistada, ellos son considerados como los verdaderos empresarios. Tenemos que recordar que existe una relación muy cercana entre ambos grupos, siendo incluso miembros de la misma familia” (López, 2019, p. 143). De acuerdo con lo visto, el factor más importante es la confianza.

Luego “los ejecutivos son toda persona empleada profesionalmente que ocupa los cargos más altos en la toma de decisiones dentro de un esquema de gobierno corporativo. Ellos no tienen propiedad de la misma, son contratados por los dueños” (López, 2019, p. 141). Una característica importante es su mayor fuerte formación profesional. “Eso se refleja en, por ejemplo, que todos los ejecutivos entrevistados cuentan con maestrías y diplomados especializados en alta dirección” (López, 2019, p. 143). En ese sentido, el valor más fuerte dentro de los ejecutivos es su amplia capacitación profesional.

“A menudo se le atribuye al empresario una visión de largo plazo y al ejecutivo una visión pragmática de corto plazo, orientada a la rentabilidad” (López, 2019, p. 150). Por

último, en nuestras conversaciones hemos encontrado casos donde ejecutivos y devinieron en “dueños”. Sin embargo, no se ha podido encontrar un caso contrario.

De acuerdo a lo explicado por una entrevistada, muchos de estos ejecutivos privilegian el largo plazo por los bonos que reciben. En ese sentido, ellos algunos se encuentran en su cargo por un número determinado de años y buscan reducir costos y aumentar la rentabilidad lo más fuerte posible. Por otro lado, regularmente con el paso de los años van terminando los gerentes sus carreras profesionales en los directorios donde han trabajado.

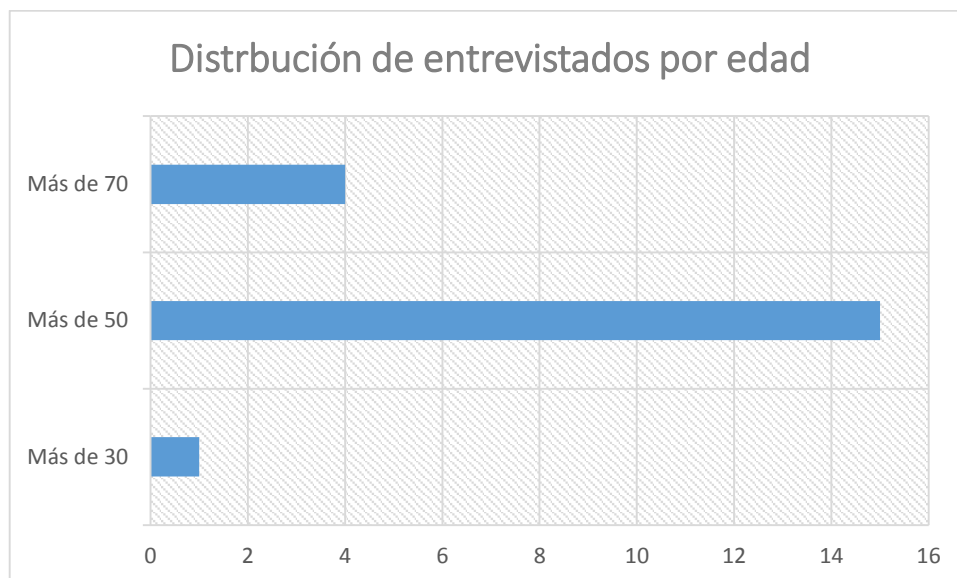
La mayoría han sido hombres pero existe una proporción importante de mujeres. De los 20 entrevistados hay 6 mujeres, ocupando distintos cargos. Por otro lado, en comparación a sus contrapartes masculinas, han tenido una mayor formación profesional. Sin embargo, ha sido más frecuente encontrar hombres ocupando cargos de dirigentes en los gremios empresariales, gerencias o jefatura de un grupo económico.

Entre las mujeres entrevistadas, todas están dentro del rango de 40 a 50 años y todas han tenido formación a nivel de posgrado, con maestrías tanto en el Perú o en otros países. Luego, los cargos ocupados varían, pasando desde el Estado (ministerios y viceministerios) hasta el sector privado (gerencias, directorios y presidencias tanto en gremios empresariales como de compañías).

En cuanto a edad, 15 de los entrevistados tienen entre 40 y 60. Por otro lado, 4 de ellos han terminado sus propias carreras y se retiraron. Y por último, el único entrevistado joven se encuentra asumiendo un cargo de gerente y debe encontrarse más o menos por los treinta años.

Ello con el propósito de conocer la dinámica de los gremios empresariales desde la perspectiva generacional. En ese sentido, se buscaron cubrir las diversas edades. Sin embargo, en la mayoría de los casos se pudo hablar con empresarios de 60 años y ejecutivos de 50 años.

Gráfico N°2: Distribución de los entrevistados por edad



Respecto a su formación, todos tienen educación universitaria. De todos, son las mujeres quienes las que cuentan en promedio con más años de estudio, contando todas con maestrías. Para el caso de los hombres, la mayoría tienen licenciatura. Además, los ejecutivos poseen un nivel educativo más elevado donde todos cuentan con posgrados.

Tabla N°2: Nivel educativo de los entrevistados en licenciatura

Entrevistado	Estudios	País de estudios pregrado	Universidad	Tipo
Testimonio 5	Licenciatura	Perú	PUCP	Particular
Testimonio 7	Licenciatura	Perú	UP	Particular
Testimonio 8	Licenciatura	Perú	UIGV	Particular
Testimonio 11	Licenciatura	Perú	PUCP	Particular
Testimonio 9	Licenciatura	Perú	USMP	Particular
Testimonio 10	Licenciatura	Perú	UP	Particular
Testimonio 17	Licenciatura	Perú	PUCP	Particular
Testimonio 2	Licenciatura	Perú	UNMSM	Pública

Testimonio 1	Licenciatura	Estados Unidos	--	Particular
Testimonio 3	Licenciatura	Perú	URP	Particular
Testimonio 6	Licenciatura	Estados Unidos	--	Particular
Testimonio 12	Licenciatura	Perú	--	--
Testimonio 13	Licenciatura	Perú	PUCP	Particular
Testimonio 14	Licenciatura	Estados Unidos	--	Particular
Testimonio 15	Licenciatura	Perú	UNI	Pública
Testimonio 16	Licenciatura	Estados Unidos	--	Privada
Testimonio 18	Licenciatura	Perú	UNI	Pública
Testimonio 19	Licenciatura	Perú	UL	Particular
Testimonio 20	Licenciatura	Perú	PUCP	Particular
Testimonio 4	Licenciatura	Perú	PUCP	Particular

“Respecto a sus centros de estudios, la mayoría asistieron a universidades privadas de Lima” (López, 2019, p. 143), particularmente los menores de 60 años. Las universidades más mencionadas fueron la Universidad del Pacífico y la Pontificia Universidad Católica del Perú. Otras instituciones mencionadas fueron la Universidad de Lima, Universidad Ricardo Palma y Universidad Inca Garcilaso de la Vega. “Existe también un grupo que estudiaron el pregrado en un College de Estados Unidos y otro que estudió en universidad pública como la Universidad Nacional de Ingeniería” (López, 2019, p. 141).

Si bien todos son licenciados, un grupo interesante cuenta con estudios de maestría, obtenidas en Estados Unidos, Europa u otros países de América Latina. Otro grupo realizó su posgrado en el Perú, siendo el tipo de maestría más repetida es el MBA.

Tabla N°3: Profesiones de los entrevistados

Entrevistado	Carrera de pregrado	País de estudios posgrado	Carrera de posgrado	Tipo
Testimonio 5	Comunicaciones	Argentina	Antropología	Privada
Testimonio 7	Economía	Estados Unidos	Administración	Privada

			Pública	
Testimonio 8	Comunicaciones	Perú	MBA	Privada
Testimonio 11	Derecho	España	MBA	Privada
Testimonio 9	Derecho	-	-	-
Testimonio 10	Economía	Mexico	MBA	Privada
Testimonio 17	Derecho	Perú	MBA	Privada
Testimonio 2	Antropología	-	-	-
Testimonio 1	Ingeniería	-	-	-
Testimonio 3	Administración	Perú	MBA	Privada
Testimonio 6	Ingeniería	Perú	MBA	Privada
Testimonio 12	?	-	-	-
Testimonio 13	Derecho	Estados Unidos	MBA	Privada
Testimonio 14	Administración	-	-	-
Testimonio 15	Ingeniería	Bélgica	Economía	Privada
Testimonio 16	Economía	-	-	-
Testimonio 18	Ingeniería	Estados Unidos	Ingeniería	Pública
Testimonio 19	Ingeniería	Perú	MBA	Privada
Testimonio 20	Derecho	-	-	-
Aurelio Pastor	Derecho	-	-	-

Después, las carreras más frecuentemente mencionadas han sido derecho en la PUCP, Economía en la Universidad del Pacífico e Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional de Ingeniería. Sin embargo, estas se encuentran distribuidas de forma muy aleatoria. De ello se puede inferir que la formación universitaria es una plataforma, pero cómo construye la persona su propia trayectoria profesional lo que determina su posición dentro del mundo empresarial.

Con base a lo mencionado, vemos que a nivel educativo todos cuentan con estudios universitarios. Luego, una proporción importante cuenta con estudios de posgrados, siendo la mayoría en universidades privadas y algunas públicas. Finalmente, las carreras más estudiadas han sido derecho, administración y economía en su pregrado mientras

que la gran mayoría se especializa en administración luego de terminar sus estudios de maestría.

Respecto a su relación con la sociedad, un grupo estuvo vinculado a programas de responsabilidad social, los cuales consisten en formas de vincular las organizaciones empresariales con su comunidad. La premisa básica es la necesidad de un ambiente social propicio para desarrollar sus negocios pero también como parte de la necesidad de elaborar propuestas. Ello porque ahora dentro del discurso empresarial moderno la vinculación armoniosa con la sociedad se vuelve una necesidad.

Primero es mencionada ABAC como una iniciativa de que las empresas al desarrollo del país. Ello porque al involucrar al Perú y sus empresas en el Consejo Empresarial del APEC se promueve la inserción del país con el mercado internacional, generando empleo. Desde esa premisa, su presidente la comentaba como una plataforma que apoya al Estado en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos gracias a la inserción del Perú en el contexto internacional.

Otra iniciativa constituye Empresarios por la Educación (E x E) que nace de la necesidad de involucrar a las empresas en el fortalecimiento de la educación pública en nuestro país en apoyo a zonas alejadas. Ello empezó como una iniciativa de su presidente, proveniente del sector minero, de fomentar la educación rural en las zonas de influencia de las minas. Con el paso del tiempo, fue involucrándose más luego de su retiro de la actividad gremial y fue llevando esa perspectiva empresarial en la solución de los problemas educativos.

Luego puede mencionarse a Perú 2021, una organización que nace en el año 1992 después de la captura de Abimael Guzmán con el propósito de hacer propuestas y elaborar una agenda en donde se plasme una visión de país. Una de los temas que más han puesto en agenda tiene que ver con promover el desarrollo sostenible dentro de las empresas grandes. Su gerente explica como con el paso del tiempo se ha ido cambiando la perspectiva más tradicional, enfocado netamente en la rentabilidad, a una perspectiva de valor compartido.

Finalmente, Soluciones Empresariales contra la Pobreza busca profesionalizar la responsabilidad social dentro del sector empresarial y articular a los diversos gremios empresariales para la formulación de propuestas de desarrollo, buscando resaltar el aporte de la experiencia del “saber hacer” del empresariado para el desarrollo nacional.

Otro punto importante es la relación “con el sector público, donde 5 de los 20 entrevistados ocuparon cargos como ministros viceministros en los periodos de Alberto Fujimori hasta Ollanta Humala” (López, 2019, p. 144). Por otro lado, dos entrevistados son socios de reconocidos estudios de abogados, colaborando con distintos organismos del Estado, manteniendo un vínculo frecuente con el estudio, independientemente de sus trayectorias en directorios. Como parte su la línea de carrera, destaca su experiencia tanto en el sector privado (empresas y gremios) como en el sector público.

1.1.3. JUSTIFICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

La elección de la muestra se realizó de acuerdo a una serie de características como edad, sexo, educación y cargos ocupados. El propósito es tener la mayor diversidad de testimonios posibles para conseguir una diversidad de opiniones que nos permita ver la escala de grises de la realidad social. En ese sentido, brindamos al lector la justificación de la selección de la muestra y el aporte de cada conversación (López, 2019 a).

El “Testimonio 1” fue realizado a un empresario perteneciente al rubro de bebidas y gaseosas, es decir, del sector industrias. A lo largo de la conversación, el propósito fue conocer sus representaciones y percepciones producto de su trayectoria como industrial en la década del 70’. Ello porque es durante esa época se produce cambios importantes en la sociedad peruana como las reformas del gobierno militar (1968-1980) y la migración del campo a la ciudad.

Por otro lado, el “Testimonio 2” fue realizado a otro empresario perteneciente al rubro de infusiones y bebidas. Los criterios que justifican su intervención tienen que ser una persona que conoce tanto a científicos sociales como a dirigentes gremiales y eso le permite hacer un balance crítico sobre la visión de país del empresario nacional. Por otro lado, al haber ocupado parte del directorio de ADEX conoce la dinámica de toma de decisiones al interior de un gremio.

Luego, el “Testimonio 3” fue realizado a una mujer joven que ocupa el cargo de gerente general de una conocida empresa del área de opinión pública e investigación de mercado. Es interesante su opinión porque justamente dentro de ese rubro se puede tener información de primera mano sobre las formas de ver la realidad social tanto del mundo político como del mundo corporativo. Ello le brinda a su testimonio un aporte valioso porque ha sido capaz de ver qué le interesa a uno de estos actores, que representaciones tiene y cuáles las formas de interacción que desarrolla. Por otro lado,

también es importante su experiencia como presidenta de un gremio empresarial y cómo funciona la dinámica en este.

El “Testimonio 4” fue realizado a un abogado que ocupó diversos cargos al interior del Estado como congresista y ministro. Ahora, dedicándose a la actividad privada, es importante su visión como un “político pro inversión” donde interactuó con diversos gremios empresariales y puede describir de primera mano la relación que existe entre los representantes del mundo político como del privado. En ese sentido, su aporte radica en el conocimiento de las interacciones que se producen en ambos mundos.

Luego tenemos el “Testimonio 5” realizado a una gerente y accionista de una empresa dedicada a la industria metalmecánica. Aquí buscamos realizar un balance del desarrollo de la industria peruana en paralelo al contexto de liberalización de la economía en los noventa. Por otro lado, esta empresa es el caso de muchas industrias que sufrieron dificultades con la competencia extranjera pero que pudieron salir adelante. Por ende, su testimonio resulta valiosísimo.

Después, en el “Testimonio 6” se conversó con un ejecutivo joven de una organización dedicada a promover el rubro de responsabilidad social empresarial. Ello nos brinda la oportunidad de conocer las percepciones que tienen los empresarios sobre las organizaciones de la sociedad civil y las agendas de desarrollo que tienen respecto al futuro del país. Así, un aporte fundamental fue la idea cómo está cambiando la perspectiva de hacer negocios más tradicional enfocado en la renta económica hacia una idea de valor compartido donde las empresas tengan un rol más activo en la generación de propuestas para el país.

El “Testimonio 7” fue realizado a la actual presidenta de un gremio empresarial. El valor de esta conversación radica en su experiencia dentro del Estado, cooperación internacional y gremios empresariales. Ello nos brinda conocer las visiones de país que tienen las personas encargadas de la toma de decisiones en instituciones tan diversas y cómo agendas tan distintas pueden coincidir.

Después, en el “Testimonio 8” se conversó con un comunicador que se había relacionado tanto en el mundo corporativo como en organizaciones no gubernamentales. Ello porque fue parte de la Gerencia General de ADEX y miembro del consejo consultivo de ONGS dedicadas a promover temas de responsabilidad social y desarrollo

sostenible. Así, en su rol como consultor permite conocer las representaciones y experiencias que inciden en sus acciones.

El caso del “Testimonio 9” es una conversación con un ejecutivo que se desempeñó durante varios años como gerente general de la Sociedad Nacional de Industrias y empresas de tamaño grande. El objetivo fue conocer sus visiones de desarrollo junto a su explicación de la necesidad de un desarrollo económico dentro de un mundo globalizado. Así, busca profundizarse tanto en su experiencia dentro del mundo corporativo como la visión del desarrollo que tuvo el país.

En el “Testimonio 10” se conversó con una consultora independiente que tuvo cargos como ministra y gerente general de ADEX. El propósito fue conocer las representaciones del sector empresarial desde su experiencia. La importancia de su testimonio radica en cómo se experimenta desde el Estado las interacciones con los distintos gremios empresariales, como en el caso de la pesca o la industria.

Luego, tenemos el “Testimonio 11”. En este, se conversó con una economista que desarrolló su carrera profesional tanto en el sector público como ejerciendo la gerencia de COMEX Perú. Su aporte radica en conocer su experiencia y memoria histórica sobre el desarrollo del país desde la década de los noventa. En ese sentido, fue testigo de primera mano de distintos eventos como la apertura de la economía y la firma del TLC con Estados Unidos.

En el “Testimonio 12” se conversó con un empresario que desarrolló su carrera profesional mayormente en el sector minero. Considero importante su testimonio porque provee de una visión crítica del Estado peruano. Así, nos va comentado sus percepciones sobre las dificultades de realizar negocios en el Perú gracias al poco estímulo del gobierno.

Después, en el “Testimonio 13” conversamos con un empresario del rubro de la minería. Este fue presidente tanto de la Sociedad Nacional de Minería como de la misma CONFIEP. En ese sentido, su experiencia como empresario minero y dirigente gremial es un aporte valioso para entender como los diversos grupos empresariales vivieron varias etapas de la historia del país.

Por otro lado, el “Testimonio 14” fue una conversación sostenida con un empresario que se desempeñó tanto en el sector inmobiliario como en el minero y financiero.

Además, durante cerca de 40 años fue el presidente de un grupo económico que vivió muchos de los cambios económicos del Perú desde los años setenta. En ese sentido, sus experiencias son importantes porque vivió desde el sector empresarial los cambios en la sociedad peruana desde la reforma agraria hasta la actualidad.

En el “Testimonio 15” se conversó con un empresario que desarrolló su carrera profesional dentro del rubro de agricultura y minería. La entrevista tiene por objetivo conocer sus percepciones sobre los cambios en el país desde el inicio de su vida profesional y sobretodo su experiencia dentro de la actividad gremial. Ello porque ocupó cargos como la presidencia de la Sociedad de Minería y CONFIEP.

El “Testimonio 16” corresponde a un empresario retirado que desarrolló su carrera profesional en rubros tan diferentes como el financiero, industrial y agrícola. Por otro lado, también ocupó cargos dentro del sector público como director del BCRP y ministro. En ese sentido, resulta importante conocer las visiones de país que posee y la explicación que le da a los cambios dentro de la sociedad peruana. Así, su experiencia dentro del mundo corporativo y político sirve de insumo interesante para este estudio.

Después en el “Testimonio 17” se conversó con un ejecutivo que actualmente está desempeñándose como director dentro de “Soluciones Empresariales contra la Pobreza”. La importancia de su testimonio radica en su experiencia al interior de varias instituciones como la Sociedad Nacional de Industrias y empresas grandes. Así, considero un aporte valioso porque permite conocer las representaciones dentro del mundo empresarial sobre las necesidades del país y el rol de las empresas en el desarrollo del país.

En el “Testimonio 18” se conversó con un ex presidente de la Sociedad Nacional de Industrias que, a lo largo de su carrera, se desempeñó dentro del rubro textil desde los años cincuenta. En ese sentido, su experiencia resulta fundamental para entender los cambios ocurridos en el país y las interacciones entre los diversos grupos empresariales.

En esa línea, también dentro del “Testimonio 19” se conversó con otro ex presidente de la Sociedad Nacional de Industrias pero del rubro de alimentos. Su experiencia resulta importante porque permite ver los cambios dentro de los actuales industriales en diversos temas. Así, el objetivo ha sido contrastar las narrativas para profundizar las tendencias existentes alrededor de este gremio.

Finalmente, en el “Testimonio 20” se conversó con una abogada que desarrolló su vida profesional dentro de áreas como telecomunicaciones y minería. Lo interesante de su testimonio es el conocimiento del proceso de privatizaciones así como sus percepciones sobre los cambios ocurridos en el país.

Tomando en cuenta todo lo mencionado, en el transcurso de nuestra investigación se buscó cubrir todas las posiciones existentes dentro del mundo corporativo. Ello implica tanto en los gremios como en las mismas empresas. Cabe resaltar que el objetivo fue tener la mayor diversidad de opiniones posibles, partiendo la idea de que distintas variables como edad, género o posición ocupada en el mundo corporativo originan representaciones distintas.

1.2.BREVE HISTORIA DE LOS GREMIOS EMPRESARIALES EN LIMA

A través de la historia republicana, ha sido constante y fluida la interacción entre los propietarios y los actores públicos. Los gremios pueden considerarse como la cara de un determinado sector frente al resto de la sociedad. La historia de los gremios empresariales en cuanto a institución es relativamente reciente, remontarse a los periodos de reconstrucción nacional. En ese sentido, en ese contexto nace la Cámara de Comercio de Lima, heredera del Tribunal del Consulado el 20 de abril de 1888. Habiendo existido como una entidad que mediaba en los conflictos de índole comercial, buscó garantizar la seguridad jurídica de las inversiones, contribuyendo a la transparencia de las operaciones crediticias y financieras (López, 2019 a).

Por ende, durante los primeros años del siglo XX la relación entre los propietarios y los distintos componentes del sector público limeño fue estrecha. En ese sentido, durante un pequeño periodo de nuestra historia republicana la Cámara de Comercio de Lima fue el primer gremio empresarial. Este abarcaba toda una serie de funciones, tal es el caso de la representación, la asesoría jurídica y el arbitraje.

Después, durante el gobierno de Nicolás de Piérola a principios del siglo XX se separa la antigua Sociedad de Agricultura y Minería en tres gremios independientes: la Sociedad Nacional Agraria, la Sociedad Nacional de Industrias y la Sociedad Nacional de Minería. Ello porque a las oficinas de fomento del Estado se les hacía necesario la existencia de asociaciones independientes que pudieran estar a su ritmo en el desarrollo de diversas leyes y proyectos.

La Sociedad Nacional de Industrias nace el día 12 de junio de 1896, siendo su primer presidente Juan Revoredo. Debido al impulso de la actividad industrial a principios del siglo XX, cobra un protagonismo central en la vida económica del país. Sin embargo, a pesar de su antigüedad recién en 1965 convoca al primer congreso nacional de industrias manufactureras. En ese sentido, durante los años sesenta el gremio tuvo como objetivo ejercer un mayor control sobre el conjunto de factores que posibilitaba la acumulación de capitales.

El SENATI nace como parte de un proyecto para capacitar a miles de jóvenes en la actividad industrial manufacturera y en los labores de instalación, reparación y mantenimiento. Si bien durante un periodo fue administrado por el Estado, durante los años 90' los industriales recuperan su control. En épocas del gobierno militar (1968-1980), los gremios empiezan a tener una institucionalización porque los cambios generan la necesidad de que las organizaciones empresariales estén más unidas. De acuerdo a lo encontrado en algunas actas, para los industriales, solamente un régimen democrático les permitiría tener sus intereses mejor protegidos.

En paralelo nace la Sociedad Nacional Agraria, que regularmente se encontraba compuesto por dos grupos: los hacendados propietarios de las grandes plantaciones de azúcar y algodón y los gamonales dueños de la gran mayoría de tierras en los andes. Durante muchos años mantuvo una perspectiva liberal del manejo de la economía, justamente por la necesidad de sus miembros de mantener una política económica que asegurara buenos precios y buenos márgenes de ganancia para sus productos. La representación que tenían sobre la sociedad peruana, de acuerdo con Burga y Flores (1980), se basaba en un liberalismo económico clásico junto con un conservadurismo católico (López, 2019 a).

También está la Asociación de Ganaderos del Perú, agrupando a los principales productores de lanas y ganados en el país. Con el crecimiento de las exportaciones de lanas y el establecimiento de filiales de compañías como Cerro de Pasco genera una mayor producción por parte de los ganaderos. Así, se fueron haciendo tan grandes que era necesaria la defensa de sus intereses por parte de un gremio independiente. La Sociedad Nacional Agraria fue disuelta en la época del gobierno militar, donde actualmente tenemos el Archivo Agrario.

La historia de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía empieza el 22 de mayo de 1896. Durante su fundación, se elaboró un decreto donde representantes de la industria minera elaboraron un estatuto con un reglamento de elecciones que convocara un directorio. En esa comisión Elías Malpartida fue el primer presidente y como representante de la Escuela de Ingenieros el polaco Eduardo de Habich.

En el año 1902, el gremio de los mineros fue también un órgano de consulta del gobierno, elaborando el primer código de minería. En los próximos 15 años, se fueron elaborando las primeras publicaciones especializadas con el propósito de promover la innovación en la actividad minera así como un mayor compañerismo entre quienes pertenecían a la asociación.

Durante la década de los 30' hay un renacimiento de las empresas mineras nacionales. En ese sentido, durante el gobierno de Manuel Prado Ugarteche, es como institución representativa del gremio. Sin embargo, la cercanía con el Estado se hicieron más evidentes durante la dictadura de Odría porque colabora con el gobierno en la elaboración de un nuevo Código de Minería con un fuerte componente liberal. Es a causa de esta ley y el alza de los precios que aumentan nuestras exportaciones de minerales, tales como plata, cobre, zinc y plomo.

Durante el gobierno militar (1968-1980) fue objeto de muchos ataques. De acuerdo con la política de nacionalizaciones de las minas, las empresas nacionales más grandes fueron estatizadas y se les prohibió llevar la denominación de “nacional”. Con la vuelta a la democracia en 1980 se les permite volver a usar en su nombre oficial el acrónimo de nacional y volver a trabajar en defensa de las empresas petroleras. Tomando en cuenta su participación en la vida política del país, esta tuvo una visión de país que privilegiaba el liberalismo económico por encima de lo político.

Otro gremio fue la Sociedad Nacional de Pesquería, fundado el 5 de junio de 1952 con el objetivo de impulsar el funcionamiento de la industria pesquera peruana en el contexto del boom de la exportación de harina de pescado. En los años cincuenta, solamente se encontraba agrupando a las empresas dedicadas al rubro el Comité de Pesca de la Sociedad Nacional de Industrias. Por ende, su crecimiento se hizo tan grande que fue necesaria la formación de un gremio independiente.

La Sociedad Nacional de Pesquería ha acompañado las etapas y el crecimiento de la industria pesquera en el Perú hasta convertirla en una de las principales pesquerías del

mundo. Sería Luis Banchero Rossi uno de los representantes más reconocidos que en 1968 llega a ser presidente. Con el paso de los años el gremio pesquero se constituye en uno de los más tradicionales actualmente.

Un gremio que nace de la S.N.I es la Asociación de Exportadores en 1973 gracias al crecimiento de las exportaciones industriales. Este se inicia como un gremio dedicado a la promoción y defensa del comercio exterior en plena época del gobierno militar. A diferencia de otros gremios empresariales en los 70' se ha podido observar que su organización salió fortalecida pero a coste de un periodo de pérdidas en el transcurso de la década. Su mayor preponderancia se produce en la década del ochenta, donde existía un mercado más cerrado y había mayor protección económica.

Después, los cambios dados en el gobierno de Fujimori durante la década del noventa producen separaciones, generando un gremio llamado COMEX Perú. Este fue ganando prestigio dentro del mundo empresarial a su colaboración en las políticas comerciales. Como parte de una estrategia de fortalecimiento institucional, la Sociedad Nacional de Exportadores decide incorporar a los importadores con el objetivo asociar bajo una misma institución a exportadores, importadores y proveedores de servicios del comercio exterior peruano. Esta separación ocurre en los años 90' dentro del contexto en donde el modelo económico de libre mercado se impone en el país y se realizan reformas como privatizaciones y apertura de la economía (López, 2019 a).

Entre sus logros más importantes están las negociaciones para el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y su participación en el año 2008 de la organización de la primera cumbre de APEC llevada a cabo en nuestro país. Debido a sus gestiones, es que también se firman una serie de tratados de libre comercio con China, la Unión Europea y otros países del mundo.

Excepto por el caso de la S.N.I, ADEX y la Cámara de Comercio, el resto de gremios limeños forman parte de la CONFIEP. Este nace durante la década de los ochenta con el objetivo de defender principios y no intereses de cada sector. Es así que la CONFIEP se funda el 12 de noviembre de 1984 con la presencia de los gremios empresariales más antiguos.

Con el paso de los años, unos gremios se fueron separando producto de desacuerdos entre los empresarios por las negociaciones de los acuerdos de libre comercio. Los gremios que se fueron distanciando fueron la Sociedad Nacional de Industrias, la

Cámara de Comercio de Lima y la Asociación de Exportadores. En CONFIEP también se fueron adhiriendo nuevos gremios.

De acuerdo con un ex presidente de la S.N.I los problemas serios surgieron en la época de finales del gobierno de Fujimori (1990-2000), porque el presidente empezó a acaparar funciones. Con el retiro de los industriales, en épocas del presidente Toledo (2001-2006), se producen las negociaciones del TLC. Esto se sintió particularmente en la S.N.I porque existían dos grupos: unos quienes veían los TLC como una amenaza y otros como una nueva oportunidad para negocios.

En resumen, podemos apreciar que la historia de los gremios empresariales en Lima no ha sido lineal, sino que ha estado llena de alianzas, separaciones, hegemonías y disputas. En cada etapa el modelo económico determinó una dinámica junto al contexto político. Un periodo crítico fue la época del gobierno militar a causa de la estrategia del mismo de atacar a uno a la vez. Es por ello que se pretende la formación de la CONFIEP como una plataforma que pueda involucrar a todos los empresarios su defensa. En ese sentido, la dinámica de los gremios ha consistido en fomentar y adaptarse a las diversas situaciones sociales. Ello va acompañado por periodos de hegemonía donde unas facciones se imponen sobre otras.

1.3. ESTADO DE LA CUESTIÓN SOBRE ESTUDIO DE EMPRESARIOS Y GREMIOS EMPRESARIALES EN EL PERÚ

La presente sección busca dar a conocer los trabajos realizados sobre los grupos empresariales desde distintas perspectivas. Para ello, son mencionadas las investigaciones desarrolladas tanto en el Perú. El objetivo es enmarcar esta investigación dentro de los trabajos que la precedieron. Cabe mencionar que de la forma de ver el mundo en los dirigentes de gremios empresariales está muy poco estudiada, dándose más prioridad al estudio de su comportamiento político y económico.

Los primeros debates que hablaron sobre la nación y los empresarios como los sectores más privilegiados datan desde la época de la reconstrucción nacional (1884-1905) después de la Guerra del Pacífico (1879-1883). En ese contexto, el primer autor en realizar una crítica a las elites fue González Prada, pionero del anarquismo peruano y del pensamiento radical en el país. Esta consiste en la poca conciencia de país que demostraron a lo largo de la guerra, llevando al desastre nacional. Un trabajo destacable es el realizado por Drinot (2015) sobre la visión de un sector de la industria de

modernizar el Perú por medio del tránsito de indio a obrero, bajo el propósito de profundizar el capitalismo en el país.

Esta tradición crítica marca fuertemente al pensamiento peruano desde principios del siglo XX. Posteriormente, sería la generación del centenario quienes continuarían con el legado de González Prada. De esa forma, pensadores como Víctor Raúl Haya de la Torre, José Carlos Mariátegui, José de la Riva Agüero y Víctor Andrés Belaunde afirman la necesidad de un proyecto de país, el cual las elites dominantes no han sido capaces siquiera de pensar y llevaron a un estado caótico a toda la sociedad peruana porque no han sido una clase dirigente (Rénique, 2008).

De esa forma, en el Perú la tradición académica a menudo ha ligado el estudio de empresarios como partes de una elite u oligarquía. Ello producto de la asociación entre empresas con riqueza y esta con un estatus privilegiado, dentro del contexto de una tradición crítica en las ciencias sociales que tenían como propósito conocer el ejercicio del poder en la sociedad peruana como Cotler (1978), Pease (1979) o Valderrama (1979).

Por otro lado, Malpica (1964) destaca por la elaboración de un esquema en donde describe y menciona los grupos de poder existentes en la sociedad peruana, particularmente empresariales. Ello con especial énfasis en lo económico. Cabe destacar que en su trabajo, empresarios y oligarquía eran términos similares, poniendo especial énfasis a las personas ligadas a las plantaciones de azúcar y algodón.

Después, el Instituto de Estudios Peruanos, bajo el objetivo de comprender las formas de ejercicio del poder en el Perú trabaja sobre el rol de la oligarquía en el Perú. Es así que propicia un debate entre sus investigadores asociados con la finalidad de definir y analizar su rol dentro de la vida nacional. Estos estudios hacían un símil entre oligarquía y grupos empresariales por el hecho de ser familias con mucho poder adquisitivo que controlaba la economía del país en su conjunto.

Luego, desde el punto de vista más etnográfico, Gilbert (1982) desarrolla un trabajo de campo teniendo como objeto de estudio a las familias más privilegiadas de la sociedad limeña. Por medio de tres casos donde va describiendo sus trayectorias familiares y sus nexos con el poder. Estos trabajos asocian oligarquía con riqueza y poder, y por ende con clase dominante. Sucede que por haber sido familias de hacendados estos tenían un determinado poder en la agenda del país. Así también por ser en su mayoría católicos

debían ser conservadores. En ese sentido se formó la imagen del oligarca: una persona de origen criollo que su familia poseía haciendas y que con el paso de tiempo fue adquiriendo poder en la vida política nacional pero que se encontraba mirando siempre lo europeo como superior y despreciaba al resto de sus compatriotas. De tal forma que esos trabajos llegan a la conclusión del ejercicio del poder gracias al dominio de la tierra junto con la presencia de un pensamiento político conservador.

Los estudios más conocidos se producirán a finales de la década de los 70' a finales del gobierno militar (1968-1980) donde trataron de explicar los cambios en la distribución de poder en el país a causa de las reformas llevadas a cabo (reforma agraria, industrialización y fortalecimiento de movimientos sociales). Estos en su conjunto enfatizaron la caída del tipo de dominación oligárquica y el surgimiento de una burguesía más industrial que intentó generar un proyecto nacional pero bajo el liderazgo de los militares.

En el primero de ellos, Cotler (1978) aborda la teoría del triángulo sin base y la nación fraccionada donde su tesis consiste en que la clase dirigente (incluyendo al sector empresarial de ese entonces) fue incapaz de plasmar un proyecto nacional. Otra investigación bastante minuciosa fue desarrollada por Valderrama y Ludmann (1979) donde realiza un balance sobre los cambios ocurrido en la oligarquía terrateniente a causa de las reformas implementadas por el gobierno militar. Por otro lado, Pease (1979) habla sobre el ocaso de la oligarquía como clase y describe el proceso de esta caída a causa de la reforma agraria con el reparto de las principales haciendas en el país. Sin embargo, esto causó polémica y fue objeto de mucho debate debido que no se sabía que era más importante: la propiedad de la tierra o las relaciones con el aparato político.

De esa forma, oligarquía y empresariado tomados como sinónimos porque refería a familias con riqueza. Desde el análisis del marxismo y la teoría de la dependencia, estos debían constituir una clase dirigente que llevaran un proyecto nacional. A pesar de sus aportes, tienen la limitación de que vieron a los distintos grupos que conformaban el sector más privilegiado de la sociedad como enfrentado entre ellos pero omitieron el hecho de que muchos de ellos eran familias donde existían industriales, militares y hacendados.

Finalmente podemos encontrar la investigación realizada por Burga y Flores (1980) sobre la época de la República Aristocrática donde el poder político y económico recayó

en un grupo reducido de terratenientes y empresas transnacionales (1905-1919). Esta investigación ayuda a entender los antecedentes de las empresas peruanas y la mentalidad existente en sus relaciones sociales.

Tomando en cuenta los trabajos mencionados es posible ver ciertos patrones comunes. En primer lugar, estos fueron en mayor medida estudios sobre el poder en la sociedad peruana, tomando en la “oligarquía” en referencia a un conjunto de familias que controlaban la riqueza y con ello influían en el poder político. Ello porque se asociaba riqueza con poder y para combatirlo desde la militancia es necesario conocerlo bien. Regularmente, fueron trabajadas por centros de investigación independientes y editoriales ligadas a grupos de izquierda con el propósito de definir la elite peruana para en base a ello realizar una labor revolucionaria.

Otro grupo que investigó sobre este tema fue el departamento de ciencias sociales de la PUCP, que edito varios libros sobre el tema. En ese sentido, las personas que hicieron estas investigaciones a menudo fueron historiadores y sociólogos pertenecientes a movimientos sociales. Así, estas investigaciones fueron realizadas entre los años 60' y 80', siendo un periodo marcado por una serie de procesos: el crecimiento de los movimientos sociales como el campesino y el obrero, la reforma agraria llevada a cabo por la primera fase del gobierno militar y la asamblea constituyente.

La importancia de su trabajo radica en que este grupo de académicos tuvo cierto acceso a las elites económicas, que en ese entonces estudiaban ahí dentro del contexto donde el discurso anti oligárquico fue adquiriendo mucha fuerza en el debate académico. De esa forma, parte de la estrategia que otorgaba legitimidad a tu movimiento era una correcta caracterización del grupo más privilegiado.

Otro grupo de investigaciones toman énfasis del rol cumplido por los industriales en la implementación de las reformas llevadas a cabo mayormente en el periodo del general Velasco. Es decir, el énfasis fue entre 1968 y 1965. Ellos enfatizaron que un proyecto de nación podría ser construido tomando como base a este grupo social para que se convierta en el que brinde un norte.

El primero de estos trabajos fue el realizado por Portocarrero (1976) como parte de una necesidad de comprender el rol cumplido por los empresarios ligados a la Sociedad Nacional de Industrias. Este tiene como objetivo reconocer los puntos en común y las diferencias entre las diversas facciones de industriales y el gobierno. En ese sentido,

busca entender los antecedentes que terminaron con la llegada al poder de Velasco y la imposición de un modelo nacionalista que enfatiza la industria con el propósito de que los grupos económicos peruanos generen una visión de país.

Después, Castillo (1970) realiza algo similar sobre la burguesía industrial y el reformismo militar. Este busca profundizar la relación entre los industriales con el gobierno militar en su primera fase y reconocer los puntos en común y los conflictos. Por todo lo mencionado, este grupo de investigaciones tienen como temática las posibilidades de plasmar un programa nacional por parte de una nueva burguesía peruana, capaz de llevar adelante un proyecto de nación. En este caso, la mayoría de estos trabajos fueron realizados en épocas de la segunda fase del gobierno militar en las universidades, siendo particularmente los investigadores sociólogos.

A partir de los años 80' el objeto de estudio ya no es la oligarquía como conjunto de familias que controlan la riqueza del país sino los grupos económicos. Estas fueron realizadas mayormente por economistas. El primero de ellos trabajado por Alcorta (1987) sobre la concentración del capital en el Perú. Por otro lado, con un tema similar, Anaya (1990) trabaja sobre el rol del capital financiero en el fortalecimiento de los grupos económicos estudiados dentro del marco de los cambios de modelo económico desde un enfoque proteccionista a uno de libre mercado. Estas investigaciones en el contexto de crisis económica, violencia política y debates en torno al cambio de modelo económico a finales de los ochenta.

En ese sentido, a partir de ese entonces y a lo largo de la década de los noventa los temas centrales fue el estudio de los grupos empresariales desde la perspectiva de grupo económico y el neoliberalismo en el Perú. En un primer acercamiento, Vásquez (1990) trabaja sobre los procesos de adaptación de los grupos económicos peruanos en economía nacional a partir de la época del último gobierno militar (1968-1980), combinando estudios de caso con un balance general. Ello brinda al lector de un primer panorama para adentrarse en el estudio del sector empresarial peruano basado en cuáles son los principales grupos económicos del país y cómo estos pudieron constituirse como grandes conglomerados empresariales.

Por otro lado, desde el Instituto de Estudios Peruanos, Cotler (1998) retoma el estudio de los grupos más privilegiados de la sociedad peruana y el rol cumplido por estos en la implementación de las reformas económicas como la apertura de la economía,

privatizaciones, la introducción de un modelo de libre mercado y autoritarismo político. Con la caída del régimen de Fujimori (1990-2000), Durand (2004) estudia los cambios ocurridos en el mundo empresarial peruano en el contexto de la apertura de la economía. Su tesis central se basa en la penetración del capital extranjero en la vida económica, desplazando e impidiendo que a los nacionales plasmar una visión de país libre de su influencia. Esto porque durante los años previos entran muchas empresas transnacionales al mercado peruano y desplazan a los nacionales en el control de la economía.

Posteriormente el mismo (2001) retoma su estudio sobre los grupos económicos pero relacionándolo con el régimen de Fujimori. En ese sentido, habla del rol cumplido por los empresarios en el sentido de que toleraron el autoritarismo a cambio de llevar adelante las reformas liberales de apertura de la economía. Este tendría un concepto de nación en donde sólo es posible que la sociedad avance privilegiando el libre ejercicio de los derechos económicos, que estarían incluso por encima de los derechos políticos en última instancia.

Desde otra óptica Portocarrero y Sáenz (2005) toman como tema de investigación la mentalidad de los empresarios peruanos. En este trabajo buscan realizar una aproximación con miras a profundizar cómo estas personas conciben el mundo que les rodea. En su perspectiva, concebirían la sociedad peruana en base a la necesidad de progreso económico que más adelante lleve a una profundización de la democracia pero donde el actor principal son los empresarios como productores de riqueza. Ya desde la ciencia política, Dargent (2009) se dedica a estudiar la cultura política de las elites en el Perú, calificando su conducta democrática como precaria en el sentido de estar a favor de la democracia en la medida que esta se encuentre relacionada con libertad económica. Aquí lo importante reside en comprender como muchos sectores de la sociedad peruana piensan la democracia en términos de que sus preferencias ideológicas están por encima de la democracia.

En la década siguiente, un tema de estudio fue la interacción de los grupos empresariales con el Estado y la sociedad civil. En tal sentido, Torres (2013) habla de los grupos mineros, su desarrollo y la interacción con otros actores en el contexto de la bonanza minera de la primera década del 2000. Por otro lado, Ramos (2014) en su tesis de maestría, trabaja sobre “las redes de lobby informal de los gremios empresariales en relación al debate sobre la Ley General del Trabajo” (López, 2019, p. 145). Ambos

trabajos proporcionan herramientas de cómo los grupos empresariales influyen en el Estado e imponen una visión de sociedad para legitimar sus intereses.

Sin embargo, quien nuevamente retoma el estudio de los grupos económicos es Durand (2015) pero abocándose al caso específico del Grupo Romero, describiendo su génesis y desarrollo. Después, él mismo toma como objeto de estudio las formas de relacionamiento con el sector público desde la idea de la captura del Estado por el poder extractivo. Esto quiere decir la descripción de los lobbies, puertas giratorias y los paquetazos enfocado al tema ambiental.

Finalmente, junto a Campodónico (2018), trabajan sobre el poder empresarial en el ámbito sudamericano a causa de una investigación llevada a cabo por OXFAM para la región. En ese sentido, el objetivo del estudio es realizar un diagnóstico sobre el poder empresarial y la sociedad civil con especial énfasis en la relación con el gobierno y entre ellos.

Otro trabajo interesante fue el intento del mismo Durand y Eguren (2018) de realizar una labor similar a Malpica (1964) por conocer a los nuevos grupos de poder económico desde su génesis, su estructura y su función. Así, lo trabajado en este periodo tiene como objeto de estudio a los grupos económicos y su capacidad de influencia sobre el Estado. De acuerdo con esto, hoy en día los grupos empresariales imponen un proyecto de sociedad que tiene como base el neoliberalismo económico. Todos estos trabajaron la idea de que hay una captura del Estado por parte de los agentes económicos en el sentido de que influyen el desarrollo de políticas públicas acorde a sus intereses.

Todos estos trabajos se enmarcan dentro del contexto de la implementación de las reformas neoliberales que buscan abrir el mercado peruano e integrarlo con el sistema internacional. Este consiste en las reformas económicas y políticas llevadas a cabo por el gobierno de Fujimori (1990-2000) donde se deja de lado la iniciativa estatal en la vida económica del país, buscando limitar la acción del Estado como ente regulador.

Otros trabajos hablan sobre empresarios en el Perú pero como parte del sector más privilegiado del país. Así, los empresarios serían parte de la “clase alta” en Lima. Ahí encontramos trabajos como Portocarrero (1995) y Kogan (1996). En ese sentido, los empresarios que forman parte de gremios formarían parte del grupo con mayores ingresos y por ende con más poder. En ese sentido, los temas fueron muy variados pero

el eje estuvo centrado en las formas de concepción del mundo por parte de personas con dinero.

El primero de ellos forma parte de un grupo de ensayos llevados a cabo por Panfichi y Portocarrero (1995) como parte de un estudio sobre las mentalidades de los grupos que componían la sociedad limeña a lo largo de 100 años: desde 1850 a 1950. Ello con el propósito de entender sus formas de concepción de las relaciones sociales y las formas de ordenar el mundo social. La idea era, entonces, entender los marcos de referencia y las lógicas sobre las cuales estos grupos concebían las cosas.

Desde una perspectiva similar, Kogan trabaja sobre “las relaciones de género en las familias más acomodadas de la ciudad de Lima” (López, 2019, p. 145). Este tuvo como objetivo conocer las masculinidades y feminidades, describiéndolos y comparándolos. En ese sentido, define a los sectores altos como el mosaico de poderes descentrados que componen las personas con grandes fortunas, representantes de empresas internacionales, políticos y profesionales liberales. En una línea similar, Janampa (2013) toma como objeto de estudio las formas de construcción de feminidades².

Posteriormente encontramos como algunos gremios empresariales y grupos económicos impulsaron investigación con el propósito de realizar un recuento de su propia historia. Si bien muchas de estas fueron de tipo laudatorio, resulta un aporte interesante porque es la forma de construcción de un relato. Estas investigaciones toman énfasis en la figura del emprendedor, que estando en un contexto lleno de dificultades logra sacar adelante sus proyectos, constituyéndose como personas exitosas.

El primero de ellos fue elaborado por una colaboración entre el departamento de historia de la Pontificia Universidad Católica del Perú y el comité textil de la Sociedad Nacional de Industrias. El propósito fue elaborar un panorama histórico de la actividad textil en el Perú con motivo de los 100 años de su fundación como comité. En ella, se comenta el devenir un grupo de industriales y su influencia en el desarrollo del país.

Posteriormente, fue editado un libro por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía con motivo del centenario de la institución. En este trabajo, Jachomowitz

² Con base en lo mencionado, quienes más trabajaron estos temas fueron investigadores ligados a los departamentos de ciencias sociales de la Universidad del Pacífico y la PUCP. Estos tuvieron el propósito de conocer los mundos interiores de los sectores más privilegiados de la sociedad limeña. En ese sentido, las investigaciones provienen de la sociología y la antropología desde la segunda mitad de los noventa hasta años recientes.

(1996) habla sobre el rol de la actividad minera en la época republicana, sus antecedentes y desarrollo a lo largo de casi un siglo de historia. Después, de este trabajo, no se conocen otros trabajos auspiciados por el gremio en ciencias sociales. Por otro lado, Reyes (2008) realiza una investigación con el auspicio de Palmas del Espino. Esta consiste en una investigación biográfica sobre la vida de Calixto Romero³. Este trabajo cuenta con una serie de documentos históricos interesantes producto de la disposición de la familia en colaborar con este homenaje.

Finalmente encontramos dos publicaciones en revistas gremiales donde realizan un breve recuento sobre la fundación de estos gremios. Primero encontramos la historia de COMEX Perú producto de la fusión entre la Sociedad Nacional de Exportadores con las asociaciones de importadores y servicios comerciales y su rol en la negociación de los acuerdos de libre comercio. Y por otro lado, está una breve historia de la Sociedad Nacional de Pesquería, su fundación, su contexto y su devenir en el desarrollo de la pesca nacional.

En ese sentido, este grupo de trabajos fue en la mayoría de historias personales e institucionales de las asociaciones empresariales, mayormente realizado por los fondos editoriales de las mismas. En ella, los encargados de realizar estos recuentos fueron historiadores en la segunda mitad de la década del noventa hasta los últimos años. Estos destacan por el hecho de ser testimonio y trabajo de las propias asociaciones por vincularse con la historia peruana. En conjunto, destacan su rol como agentes modernizadores del país a partir de la apertura de la economía en los años 1990 y 2000.

A modo de conclusión, podemos encontrar diversos aspectos. En primer lugar, los trabajos que abordan a los empresarios y sus gremios en las ciencias sociales empezaron con un propósito militante. El objetivo fue reconocer la naturaleza de la clase dominante para con ello delimitar una estrategia revolucionaria. En ese sentido se asoció empresarios con oligarquía porque tenían riqueza y poder. Al estar constituida por grupos familiares, se formó la idea de una oligarquía que se basaba en el azúcar y el algodón y que tenía una posición dominante pero no dirigente, retomando una tesis de José Carlos Mariátegui en los años 30'.

³ Empresario español que llega a Piura a finales del siglo XIX y que más tarde sería el fundador del Grupo Romero, presente hoy en día en la agricultura, la industria y la banca.

Posteriormente, “con el fin del gobierno militar ya no fue la oligarquía sino el término de grupo económico para estudiar a los empresarios. Ello por la influencia de los departamentos de economía, que buscaban estudiar el desarrollo de su riqueza. Esto ocurre entre finales de los ochenta y principios de los noventa, coincidiendo con la introducción de reformas liberales en nuestro país. El objetivo fue conocer el impacto de estas políticas económicas en la vida económica peruana” (López, 2019, p. 145).

“Después, durante el nuevo milenio se desarrollan nuevos temas, que van desde las relaciones de género hasta las redes de lobby informal” (López, 2019, p. 145). Ello produce “que los grupos empresariales sean vistos como parte del sector más privilegiado de la sociedad: una “clase alta”” (López, 2019, p. 145). En ese sentido, el problema central de estudio “fue el impacto de las desigualdades tanto económicas como políticas y sociales” (López, 2019, p. 145). “Luego están presente los estudios elaborados por las mismas asociaciones empresariales. Si bien en muchos casos son de tipo laudatorio, estos constituyen un aporte valioso porque muestran un determinado relato sobre el rol cumplido por los empresarios en la construcción de la nacionalidad peruana. Cabe resaltar que la mayoría de estos trabajos fueron realizadas en dos lugares: la Universidad del Pacífico y la PUCP por un lado y por otros centros de investigación orientados a la investigación sobre desigualdades como ONGS” (López, 2019, p. 145).

El tema de nación se encuentra de forma indirecta en la mayoría de estos trabajos. Si bien su objeto de estudio fue el ejercicio de poder desde o para el Estado, proveen de algunas ideas sueltas sobre su visión de sociedad. Esta implica la representación de una comunidad política, que es la nación.

2. MARCO TEÓRICO

Esta parte brinda al lector las categorías analíticas necesarias para interpretar los datos expuestos en la parte etnográfica, realizando un recorrido de diferentes propuestas teóricas. Más que un resumen de autores o palabras claves, el objetivo es elaborar una propuesta capaz de brindar una lectura contextual de los datos expuestos.

Primeramente, está la base epistemológica busca exponer los principales supuestos y enfoques de investigación desarrollados por diversas tradiciones epistemológicas de las ciencias sociales. La siguiente trata sobre la constitución de la vida social desde las formas prácticas, sosteniendo la importancia de la dimensión práctica de las relaciones sociales. La idea es mostrar como las formas de pensamiento son resultado de una conciencia práctica nacida de las interacciones cotidianas.

Por otro lado, están las visiones del mundo de los actores, producto de su relación directa con el contexto en donde se encuentran inmersos, generando marcos de referencia para actuar en él. Finalmente, la última parte de este marco teórico refiere a la nación y los nacionalismos. De esta forma, son mencionadas diversas propuestas teóricas que intentan definir las y delimitarlas.

2.1. BASE EPISTEMOLÓGICA

El propósito de este apartado tiene el propósito de insertar nuestro tema de estudio (nación y gremios empresariales) dentro de las tradiciones epistemológicas provenientes de las ciencias sociales. Ello porque partimos de la premisa de que en toda investigación se construye un objeto de estudio. De esa forma, dejamos en claro que nos insertamos en una serie de corrientes que, desde nuestra perspectiva, brindan las premisas adecuadas para conocer adecuadamente una dimensión de la realidad social.

Lo primero es entender las relaciones sociales desde la perspectiva de la complejidad como una matriz interpretativa que implica constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados. Ella constituye la dialógica orden/desorden/organización (Morín, 1997). Es decir, un conjunto de factores distintos que interactúan todo el tiempo en una gran cantidad de combinaciones en la realidad, tanto física como social.

Su importancia radica en que si bien nuestro aparato lógico-matemático actual se adapta a ciertos aspectos de la realidad fenoménica, no se adapta a los aspectos verdaderamente

complejos⁴. Lo simple no es más que un aspecto entre muchos de la complejidad es porque la idea de una visión unidimensional, es pobre. En ciencias sociales, la vida cotidiana es una vida en la que cada uno juega varios roles donde cada ser tiene una multiplicidad de identidades, una multiplicidad de personalidades en sí mismo.

De acuerdo con nuestro tema de estudio, la perspectiva de complejidad es útil porque ayuda a comprender los múltiples factores presentes en los fenómenos sociales. Nación y gremios empresariales resultan ser categorías que no deben ser simplificadas en definiciones sino abordarlas desde el origen social, las percepciones y las relaciones de poder en donde se encuentran los agentes. Así, resulta necesario tener una base epistemológica que nos permita ubicarnos dentro de las diversas tradiciones de construcción de líneas de conocimiento en ciencias sociales.

Si bien la complejidad puede considerarse una mirada reciente, implícitamente ha estado presente en las ciencias sociales desde sus clásicos. Tal es el caso de la forma de estudiar el hecho social⁵. En ese sentido, para comprender el modo en que la sociedad se representa a sí misma y el mundo que la rodea, es necesario considerar la naturaleza de la sociedad y no la de los particulares⁶.

Esta es entendida como una acción en donde el sentido intencionado por su agente está remitido a la conducta de otros, donde el sujeto más que “saber” o tener una idea clara, siente⁷. En la antropología, ambas ideas han sido pensadas bajo el concepto de acto

⁴ La complejidad recupera para el pensamiento: 1. Al mundo empírico de la incertidumbre, la incapacidad para lograr la certeza, de concebir un orden absoluto. 2. La llegada por vías empírico-racionales de las contradicciones, en ello no significa un error sino el hallazgo de una capa profunda de la realidad que no puede ser traducida a nuestra lógica. Ello lleva a recuperar el sentido del carácter multidimensionalidad de la realidad.

⁵ Este cuenta con ciertas características. Son modos de actuar, de pensar y de sentir exteriores al individuo, y poseen un poder de coerción. Este se afirma de modo tan claro que en los casos de resistencia de demuestra que existe, aunque de modo inconsciente. La presencia de este poder se reconoce por la existencia de una sanción.

⁶ Durkheim propone una metodología para el estudio en los hechos sociales y reclama que el principio de causalidad se aplique a estos. Subordina la idea de que los hechos sociales son cosas y deben ser tratados como tales. Es necesario por ello apartarse de las generalidades y entrar en detalle. Quien los estudia debe desechar los preconceptos, afrontar los hechos mismos y cómo debería de abordarlos en sus caracteres. Así, un hecho social puede explicarse únicamente mediante otro hecho social.

⁷ Conocemos la acción social por medio de la comprensión y la explicación. Comprensión quiere decir interpretar. “Comprendemos” sobre “la base de una motivación racional” que el sentido atribuye. El “motivo” es la conexión de sentido que para el agente o el observador aparece como el “fundamento” con sentido de una acción. Explicar, por otro lado, significa captar la conexión de sentido que se inserta, según su sentido subjetivamente intencionado.

social total⁸ que nace del deseo de definir la realidad social y de definir lo social como realidad de forma más intensa y sistemática⁹.

En resumen: lo social es una realidad objetiva, basada en las interacciones de las personas y posible de ser conocida. Esta es motivada por una acción con un sentido capaz de ser captado por medio de la interpretación. Finalmente, ella puede ser vista como un sistema, combinando la objetividad del fenómeno en sí con la subjetividad innata que nace del mismo investigador al interpretarla.

Por ende, estando el mundo social en forma de totalidad, uno debe dotarse de conocimientos capaces de construir modelos acordes a la observación empírica. Para comprender la totalidad del hecho resulta útil el concepto de campo porque impone una serie de reglas de acción a los agentes para desenvolverse dentro de él (Bourdieu, 2007). Por otro lado, el habitus como subjetividad socializada genera esquemas de percepción y apreciación porque son producto de la historia colectiva del sujeto.

Así, los hechos sociales constituyen una realidad distinta a sus partes, complejas. La acción social hace actuar a los agentes los unos en relación a los otros, pudiendo ser interpretadas. Para conocer la totalidad, deben desarrollarse modelos históricos apegados lo más posible a la observación empírica. En el espacio latinoamericano el problema de la colonialidad y el eurocentrismo es una forma de comprender junto con los conceptos nuestra propia realidad porque sin ellas es difícil comprender como determinadas instituciones se han desarrollado, entre ellas el nacionalismo y las visiones de sociedad de los grupos que componen nuestras sociedades.

En antropología, la inscripción de discursos sociales constituye una forma de captar esa complejidad por medio de la etnografía. Ella consiste en una jerarquía estratificada de estructuras significativas donde se producen, se perciben y se interpretan hechos sociales¹⁰.

*Un estudio antropológico representa un progreso si es más incisivo
que aquellos que lo precedieron; pero el nuevo estudio no se apoya*

⁸Lo social solo es real cuando está integrado en un sistema.

⁹Aparece con un carácter tridimensional: tiene que hacer coincidir la dimensión propiamente social con sus múltiples aspectos sincrónicos, la dimensión histórica o diacrónica y por último la fisiopsicológica. Cualquier interpretación tiene que hacer coincidir la objetividad del análisis histórico con la subjetividad de la experiencia vivida.

¹⁰Si bien desarrolla sus ideas enfocadas en la idea de cultura, busco enfatizar la búsqueda de sentido.

masivamente sobre los anteriores a los que desafía, sino que se mueve paralelamente a ellos (...) Las grandes contribuciones teóricas están no solo en estudios específicos –y esto es cierto en casi todos los campos de estudio- sino que son difíciles de separar de tales estudios para integrarlas en algo que pudiera llamarse “teoría de la cultura” como tal. (Geertz, 2003, p. 36)

Después, es necesario tomar en cuenta que todo grupo humano ejercita en su práctica social una lógica¹¹. Sucede que se generan procesos de comunicación definidos por sistemas de reglas, sistemas de regulación de la conducta social de las cuales los actores no tienen conciencia o la tienen parcialmente. En ese sentido, pueden ser vistos los fenómenos sociales como un lenguaje: mensajes que yo puedo decodificar.

En conclusión: primero, la complejidad es una matriz interpretativa para las ciencias sociales, donde su valor es incorporar las múltiples relaciones existentes entre los individuos. Después, debe incluir variables como territorio y tiempo porque al involucrarlas, reinterpretamos los conceptos y tenemos un mayor acercamiento a la realidad que estudiamos. Finalmente, es por medio de la etnografía donde es posible hallar el sentido de las prácticas porque los hombres al comunicarse intercambian símbolos y significados en sus acciones, y los antropólogos buscamos interpretarlos.

2.2. REFLEXIVIDAD DE LOS AGENTES

El propósito de este capítulo es explicar la reflexividad del agente desde el sentido práctico. En nuestro caso, el objetivo es argumentar cómo la visión de sociedad de las personas entrevistadas se basa en categorías generadas en su vida cotidiana y las cuales estas forman determinadas formas de pensamientos. Entonces, estos se producen en su vida práctica en donde los agentes saben lo que hacen en cuanto lo hacen, siendo estas representaciones y percepciones de la realidad social en donde están envueltos.

Aquí la reflexividad del actor en el curso de su vida social juega un papel importante porque nace de una interacción constante con el mundo en donde vive. En ciencias sociales, el “individuo” es un agente reflexivo, que conecta reflexividad con presencia y

¹¹Así se preocupa de hallar tras la diversidad de grupos humanos ciertos contenidos universales idénticos en todas las culturas. Su objetivo principal es, por ende, la búsqueda de una identidad en el plano de los instrumentos mentales que el hombre pone en juego en toda la vida social. Entonces, la existencia de este meta código es una condición de posibilidad del conocimiento antropológico. Consistiría está en el repertorio finito de operaciones formales que expresan las leyes “mentales” de la especie.

co postura¹². La interpretación parte así de una atribución de racionalidad y de motivación a los agentes interesados donde el estudio de una conciencia práctica lleva a investigar lo que los agentes ya saben, pero por definición en general resulta esclarecedor si se lo expresa discursivamente en el meta lenguaje de la ciencia social¹³.

Lo importante reside en la necesidad de pensar las relaciones sociales desde la lógica del sentido práctico. Esto quiere decir tomar en cuenta que los agentes interactúan teniendo como base su historia previa e importa el hecho de que el mundo social funciona como si este fuera un campo y los agentes interactúan en él con una determinada predisposición. Por ende, estos agentes en cuanto a tales están afectados en su ser social por efectos de la condición y condicionantes que corresponden a su posición en cuanto definida intrínsecamente y relacionamente.

Cualquier teoría del universo social debe incluir la representación que los agentes tienen del mundo social y, más precisamente, la contribución que hacen a la construcción de la visión de ese mundo, y consecuentemente, a la misma construcción de ese mundo. Es a través de ese trabajo de representación sin fin como los agentes sociales tratan de imponer su visión del mundo o la visión de su propia posición de ese mundo, y de definir su propia identidad. Lo que está en juego en las batallas simbólicas es la

¹²Así, los puntos más importantes serían: 1) Todos los seres humanos son agentes entendidos donde los actores sociales saben mucho sobre las condiciones y consecuencias de lo que hacen en su vida cotidiana, formando una conciencia práctica. 2) El entendimiento de los actores humanos está acotado siempre en parte por lo inconsciente o en parte por condiciones inadvertidas/consecuencias no buscadas de la acción. 3) El estudio de la vida cotidiana es parte del análisis de la reproducción de prácticas institucionalizadas. 4) El papel de la rutina vista como unas prácticas rutinizadas son la expresión saliente de la dualidad de estructura con respecto a la continuidad de una vida social. 5) El estudio del contexto es inherente a la investigación de una reproducción social. 6) Las identidades sociales, y las relaciones de postura práctica asociadas con ellas, son “marcadores” en el espacio-tiempo virtual de una estructura. 7) Los constreñimientos asociados con las propiedades estructurales de sistemas sociales no son sino un tipo entre otros varios tipos característicos de vida social humana. 8) Es una tesis importante de la teoría de la estructuración que el grado de clausura de totalidades societarias es muy variable. 9) El poder no es sino un concepto entre varios conceptos primarios de ciencia social, agrupados todos en torno de las relaciones de acción y estructura. El poder es el modo de obtener que se hagan cosas y, como tal, está directamente envuelto en la acción humana. Y 10) No existe mecanismo de organización social o de reproducción social averiguado por analistas sociales que los actores legos no pueden llegar a conocer también y a incorporar en lo que hacen.

¹³La tarea principal a las ciencias sociales en orden a la crítica del sentido común es la de apreciar las razones como buenas razones por referencia a un saber del que los agentes legos simplemente carecen o que ellos imaginan de una manera diferente a la formulada de una manera en los meta lenguajes de la teoría social.

imposición de la visión legítima del mundo social y de sus divisiones, esto es, el poder simbólico como poder constructor del mundo¹⁴.

A modo de conclusión, en la vida social cotidiana donde nace el sentido práctico y la “reflexividad del actor surge como resultado de ella “(López, 2019, p. 146). “En los grupos sociales, junto con sus esquemas de percepción, hay una lucha al interior del espacio social para imponer una determinada visión del mundo” (López, 2019, p. 141), donde el habitus se reproduce en base a esas condiciones. De “acuerdo con nuestro tema de estudio, los entrevistados generan sus percepciones en gran medida gracias a la interacción que ofrecen los gremios como espacios de socialización y producto de sus propias historias personales” (López, 2019, p. 146).

2.3. NARRATIVAS EN LA INVESTIGACIÓN ANTROPOLÓGICA

En esta parte el objetivo es hablar sobre las narrativas. Esta se relaciona con la teoría de la acción sobre la necesidad de imponer una visión del mundo. De esa forma, una narrativa constituye parte de la construcción de la realidad social donde se genera un discurso que ha devenido en hegemónico como el caso de la idea de libre mercado como motor del desarrollo nacional.

De acuerdo con Gramsci (2004), la hegemonía es cuando un grupo ejerce liderazgo no sólo mediante la coacción sino porque logra imponer su visión del mundo a través de diversas instituciones sociales, lo que favorece el consentimiento de su liderazgo por parte de otros grupos. Por otro lado, busca consensos para asegurar su hegemonía tomando a su cargo alguno de los intereses de estos.

La hegemonía debe ser considerada en toda su amplitud y no solamente en lo político y económico sino sobre todo en lo moral y lo cultural. Por ende, la construcción de una hegemonía va más allá de una alianza entre grupos sociales sino que implica la necesidad de integrar en una visión común los elementos que definen a cada segmento de la sociedad.

Con base a lo mencionado, un grupo puede y debe ser dirigente desde antes de tomar el control del Estado. Luego, cuando ejerce el poder, se convierte en dominante pero debe

¹⁴Una “clase” existe cuando hay agentes capaces de imponerse a sí mismos, como autorizados a hablar y actuar oficialmente en su lugar y en su nombre, sobre aquellos que, reconociéndose a sí mismos en esos plenipotenciarios, reconociéndoles dotados de pleno poder para hablar y actuar en su nombre, se reconocen como miembros de la clase, y de esa forma, confieren sobre ella la única forma de existencia que puede poseer un grupo.

continuar siendo dirigente. En ese sentido, cuando un grupo social logra construir y alcanzar la hegemonía se vuelve nacional porque universaliza sus concepciones fundamentales y logra unificar y mantener unido por medio de lo ideológico a un bloque social que no es homogéneo.

Podemos apreciar dentro de nuestra investigación que parte de esta hegemonía es la narrativa sobre la representación de la nación peruana por parte de nuestros entrevistados. Ella debe interpretarse tanto del discurso en sí como del contexto donde surge. Así, las narrativas son parte importante de la construcción de una hegemonía para legitimar liderazgo frente al resto de la sociedad.

Las narrativas han sido una parte importante en la antropología desde sus inicios. Ello porque siempre se ha procurado analizar los relatos de las personas con quienes trabajamos. En ese sentido, se han desarrollado una serie de interpretaciones interesantes por parte de Jimeno (2016).

De acuerdo con la autora, una de las maneras de objetivación del ser humano para transformarse en sujeto es como hablante. Además, en tanto insertas en las relaciones y prácticas sociales y no solo como circunscriptas a los actos del lenguaje. Ello nos lleva al relacionamiento entre producción, sujeto, grupo social y formación cultural.

Son cuatro las características específicas del relato: la delimitación de la temporalidad, tener un tema central, cuenta con inicio, mitad y final y existe una voz narrativa identificable. Estas constituyen partes que debemos tomar en cuenta para reconocerlos. Así, se va construyendo una visión del mundo que se va reflejando en la interacción de los grupos sociales.

Entonces, las personas “viven” una relación con su entorno mediante la narrativa. Luego, una dimensión de la narrativa está imbricada con su papel para construir y reconstruir referentes éticos y morales. Por otro lado, en la medida en que la narrativa está constituida por sujetos o grupos sociales según sistemas de significación y sus experiencias históricas concretas, se abren las posibilidades para una comprensión desde fuera. Ello significa que relatar es un medio para realizar una etnografía del contexto de producción y de las prácticas sociales que dan vida a dicho entorno.

De acuerdo a lo anterior mencionado, Jimeno (2016) sostiene que la narrativa debe estudiarse inserta en su práctica social. Es decir, debe incluir los contextos etnográficos,

especialmente la experiencia social de los sujetos que produjeron las narrativas y los contextos del uso de las narrativas producidas. Así, la narrativa pertenece al mismo horizonte de discusión del discurso donde la aspiración al discurso realista, transparente y concreto quedó eliminada.

Es dentro de esa lógica que Visacovsky (2016) refiere a la dimensión subjetiva del relato en la investigación antropológica. Para cumplir ese propósito refiere a cómo el trabajo del antropólogo con narrativas no es algo reciente sino que siempre ha estado presente en nuestra labor disciplinaria. En ese sentido, realiza una propuesta que brinde una serie de premisas que ayuden a la interpretación de los relatos.

Sostiene que desde el principio existe una preocupación disciplinaria clásica por captar el modo en que las personas experimentan sus vidas en relación con el mundo que les toca vivir, el modo en que los organizan y le dan sentido. Ello porque los seres humanos cuentan historias permanentemente y también lo hacen cuando interactúan con los antropólogos en el curso de sus trabajos de campo. Así, las condiciones específicas deben ser estudiadas y cada versión requiere ser considerada en forma particular y en relación con la situación y el contexto de emergencia y circulación.

Por otro lado, la etnografía del habla situaba el foco de la atención en la interacción social entre hablantes que llevaban a cabo actos comunicativos. Estos son las características de las interacciones sociales, los diferentes dispositivos en juego que proporcionan información sobre el narrador, la narración y el mensaje que se intentaba comunicar. Estos actos narrativos son eventos que en sí mismos deberían ser registrados por los investigadores donde todos los seres humanos se transformaron en narradores de historias.

Ello nos lleva a pensar el medio crucial para la constitución de identidades sociales, organización de experiencias, socialización y transmisión de valores. Así, la vida cotidiana se torna una dimensión decisiva para entender procesos de producción y reproducción de jerarquías sociales y de poder. Es entonces donde se produce la naturaleza simbólicamente mediada de la experiencia y la acción donde los relatos se producirían y reproducirían encarnándose en situaciones sociales concretas, promoviendo formas específicas de acción y experimentación del mundo. Ello nos produce un vínculo entre experiencia, narrativa, acción e interpretación.

Así, las experiencias de los procesos sociales son organizadas a través de géneros de representación y como estos participan en la generación de otros procesos sociales. Finalmente, son los antropólogos quienes siempre se interesan por obtener relatos y desarrollar enfoques analíticos para dar cuenta de ellos, constituyéndose un “discurso testimonial”.

Un componente fundamental de estas narrativas son las historias de vida. Ellas se dirigen hacia nuevas formas de conocimientos y nuevas formas políticas a través del conocimiento de la vida cotidiana de los individuos. Por otro lado, nos hace tomar en cuenta los métodos narrativos porque proveen el acceso a las perspectivas y experiencias de los grupos sociales.

Estas engloban tanto el fenómeno como el método de investigación, dando especial énfasis en tres puntos: fenómeno, método y uso con diferentes fines. Así la biografía, como toda historia, es la organización de la memoria humana donde reconoce el rol de la imaginación en la reconstrucción creativa de otros mundos.

De acuerdo con esta perspectiva, lo narrativo se sitúa como epistemología y metodología en la investigación. También nos permite rescatar los valores de la subjetividad y revalorar la práctica de hablar y narrar como una manera de comprender el significado que otorgamos a nuestra forma de percibir el mundo. Entonces, se comprende que la narrativa es una forma de pensar y comprender la realidad y como espacio de construcción de sujetos, es decir, como fuente epistemológica y ontológica.

Por otro lado, la narrativa ayuda a cuestionar la realidad desvelando los posibles significados de lo vivido y se despliega como un espacio reflexivo para pensar y aprender. Con ello los contamos de un modo que permita reconstruir lo vivido de manera más natural, situándose como una ontología realista-materialista. Es decir, pone al descubierto sus posiciones reflexivas y es una estrategia de recogida y construcción teórica. Por ende, las narraciones pueden ser polifónicas porque generan nuevos sentido y realidades.

En cuanto a la metodología, particularmente al uso de técnicas para el recojo de información, consideramos que la codificación axial es una herramienta útil para profundizar en los significados del relato. De acuerdo con Strauss y Corbin (2002), esto forma parte de la teoría fundamentada puesto que se basa en una estrecha relación con los datos empíricos. En ese sentido, el propósito de relacionar categorías con sub

categorías nos provee de un panorama ideal para hallar los significados del relato presentes en toda narrativa.

Lo primero mencionado son una serie de definiciones operativas en la investigación cualitativa. En primer lugar, la codificación axial es el proceso de relacionar categorías con las subcategorías. Ella debe su nombre porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría y enlaza sus categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones. Por otro lado, un paradigma resulta ser una herramienta analítica capaz de integrar a la estructura con el proceso. En ese sentido, la estructura viene a ser el contexto situacional donde está situada la categoría mientras que el proceso es la secuencia de acciones / interacciones pertenecientes a los fenómenos a medida que evolucionan en el tiempo.

Las ideas centrales planteadas por estos autores sobre la importancia de la codificación axial en la investigación cualitativa son las siguientes. Primeramente, el propósito de la codificación axial es comenzar el proceso de reagrupar los datos que se fracturaron durante la codificación abierta. Estas categorías se relacionan con sus sub categorías para formar unas explicaciones más precisas y completas sobre los fenómenos.

Ello quiere decir que se relacionan las categorías con las subcategorías siguiendo las líneas de sus propiedades y dimensiones y de mirar cómo se entrelazan y vinculan estas. De esa forma, las categorías responden a preguntas sobre fenómenos. Así, la tarea consiste en combinar la estructura con el proceso para proveer al analista de la capacidad para captar algo de la complejidad que forma parte de la vida. Entonces, importa que el analista se fije en el entramado complejo de acontecimientos que lleva a que se den problemas, asuntos o sucesos a los cuales las personas responden por medio de alguna forma de acción / interacción, con alguna clase de consecuencias.

Con base a todo lo mencionado anteriormente, “podemos apreciar la importancia de las narrativas puesto que forman parte de cómo un grupo social ve el mundo y sobre este actúa. Estas deben ser estudiadas de acuerdo al significado de los mensajes que buscan transmitir los sujetos dentro del lugar en donde se enuncian los discursos, tomando en cuenta cómo las categorías y subcategorías se relacionan. Por ende, el objeto de esta parte es ver las narrativas una forma de ver la realidad social por parte de los entrevistados que, por su relación con el Estado, ha devenido en hegemónica” (López, 2019, p. 146).

Una de las formas en cómo se manifiesta este discurso hegemónico tiene que ver con el discurso sobre nación. Ello porque busca articular en su discurso una forma coherente del devenir de la nación, buscando reunir a otros grupos sociales fuera de los empresariales. De esa forma, la narrativa sobre nación es importante porque constituye una manera de ganar legitimidad frente a otros grupos para tener mayor liderazgo en la toma de decisiones públicas.

2.4. NACIÓN Y NACIONALISMOS

Esta parte busca mencionar, caracterizar y explicar lo encontrado en diversas tradiciones provenientes de las ciencias sociales que han trabajado sobre la nación y los nacionalismos. Esto proporciona al lector de aspectos importantes como son orígenes históricos y características así como su estudio en el contexto latinoamericano y los gremios empresariales.

Por otro lado, considero que es importante “hablar de nación porque esta lleva a pensar a la comunidad política y el rol que cumplen los entrevistados en la formación de esta” (López, 2019, p. 146). En ese sentido, “nación nos ayuda a comprender las formas de pensar el manejo de la sociedad y los tipos de liderazgo que pueden existir” (López, 2019, p. 146). Ello nos ayuda a entender una dimensión de las relaciones de poder.

Así, esta sección aborda sobre “la nación y los nacionalismos como una comunidad imaginada que nace dentro del contexto de la formación de la economía-mundo (Wallerstein, 2006) y la aparición de la política de masas (Hobsbawm, 1997)” (López, 2019, p. 147). “Este puede estudiarse teniendo en cuenta el análisis desde el demos y el ethnos, instalándose en la reflexividad de los agentes (Balibar, 2003)” (López, 2019, p. 147). Esas reflexividades se construyen diversas narrativas en un tiempo heterogéneo donde existe un contenido producto de las relaciones de poder.

En el Perú, “los grupos más privilegiados no desarrollaron un programa político y no contaron con un proyecto en torno al cual aglutinar a las otras clases, por eso tampoco se preocupó por constituir un grupo orgánico de intelectuales que ayudaran a su dominación de clase. Se terminó construyendo entonces una imagen mitificada de la historia peruana en la que se exaltaba los elementos hispánicos” (López, 2019, p. 147). La nación existía, el Perú era una unidad: en cierta manera, ellos eran el Perú, así lo creyeron. “A nivel general, el Estado peruano se sustentó en las relaciones de clientela

que los diferentes grupos oligárquicos tenían establecidas tanto con la población subordinada como con el capital extranjero¹⁵ (López, 2019, p. 147).

La definición más conocida mira la nación como una comunidad imaginada, inherentemente limitada y soberana. (Anderson, 1993). Esta es imaginada porque en la mente de cada uno vive la imagen de su comunión, limitada porque tiene fronteras definidas, soberana porque sueñan con ser libres y comunidad porque se concibe siempre como un compañerismo horizontal. Consiste así en la concepción de la simultaneidad a lo largo del tiempo, un “tiempo homogéneo” marcada por la coincidencia temporal.

La idea de nación podría verse como la idea de un organismo sociológico que se mueve periódicamente a través del tiempo homogéneo. Ella quiere decir, una comunidad sólida que avanza sostenidamente de un lado a otro de la historia. Ello ocurre en el contexto de una relación entre nación y el nacimiento de una economía mundial que se expande a diversas realidades. En esa línea, la forma del Estado nacional se extendió formalmente a toda la humanidad.

La nación puede estudiarse de forma diacrónica, en busca de una trayectoria de la forma nación. También de forma sincrónica, en busca del lugar funcional que ocupa la superestructura nacional¹⁶. En la primera perspectiva, el nacionalismo es la expresión, el motor y la consecuencia de esas uniformidades al nivel del Estado. Por otro lado, a pesar de que ninguna nación posee entonces naturalmente una base étnica, a medida que las formaciones sociales se nacionalizan, las poblaciones quedan “etnificadas”, es decir, quedan representadas en el pasado o en el futuro como si formaran una comunidad natural.

¹⁵En esa línea, durante los años 60', Cotler plantea como objetivo analizar la estructura y el funcionamiento del régimen de dominación social imperante. Sostiene la existencia de un patrón histórico de dominación que desconocía los derechos ciudadanos de la mayoría de la población. La sociedad peruana arrastra entonces un conjunto de características derivadas de su constitución colonial, que condicionaron el desarrollo de su estructura y procesos sociales. Esta herencia colonial tiene dos facetas distinguibles. Una, el carácter dependiente de la sociedad peruana respecto al desarrollo del capitalismo. La otra es la persistencia de las relaciones coloniales de explotación de la población indígena.

¹⁶Para ellos, es esencial concebir nación y pueblo como construcciones históricas, gracias a las cuales instituciones y antagonismos actuales pueden proyectarse en el pasado, para conferir una estabilidad relativa a las “comunidades” de las que depende el sentimiento de la “identidad” individual. Existen también contradicciones entre las formas en cómo se han desarrollado los nacionalismos: siempre hay un nacionalismo “bueno” y un nacionalismo “malo”, que tiende a construir un Estado o una comunidad y el que tiende a subyugar, a destruir.

Por ende hay un carácter contextual de la constitución de comunidades. Desde una perspectiva más crítica las vidas modernas de las naciones, el tiempo real y presente no son homogéneos sino que las experiencias son diversas, produciéndose una antinomia entre lo nacional homogéneo y lo social heterogéneo (Chatterjee, 2002).

Esa heterogeneidad puede ser comprendida por medio de las nociones de etnos y demos, el “pueblo” como comunidad imaginaria de pertenencia y el “pueblo” como sujeto colectivo de la representación¹⁷. Con ello tendríamos de un lado el modelo de nación política y, de otro, el modelo de la nación cultural (Balibar, 2003). Entonces, toda combinación estructural de instituciones estatales y de fuerzas sociales supone una ideología orgánica, por muy variadas que sean sus organizaciones.

Con base a lo mencionado, el nacionalismo constituye una ideología orgánica correspondiente a la institución nacional. Esta reposa sobre la formulación de una regla de exclusión, de “fronteras” visibles o invisibles, pero siempre materializadas en unas leyes y en unas prácticas. En las teorizaciones sobre nación la alternativa de una definición objetiva es una definición subjetiva, ya sea colectiva o individual (Hobsbawm, 1997). En cuanto al concepto de nación, esta es una entidad social sólo en la medida en que se refiere a cierta clase de estado territorial moderno, el “Estado-nación”, y de nada sirve hablar de nación y de nacionalidad excepto en la medida en que ambas se refieren a él.

Así, el significado primario de “nación” era político, formándose la ecuación nación=estado=pueblo, y especialmente pueblo soberano, sin duda vinculaba nación a territorio, toda vez que la estructura y la definición de los estados eran entonces esencialmente territoriales. Por otro lado, existen dos conceptos muy distintos de la nación: el revolucionario-democrático y el nacionalista. A juicio de los nacionalistas, la creación de las entidades políticas que podían contenerla se derivaba de la existencia previa de alguna comunidad que se distinguiera de los extranjeros, mientras que desde el punto de vista revolucionario-democrático, el concepto central era la ecuación

¹⁷El nacionalismo integra identidades “primarias” en un esquema jerárquico de universalización y de normalización de las diferencias, cuya contrapartida viene constituida por diferentes fronteras que disocian la exclusión del extranjero de otras figuras de la alteridad y de la diferencia antropológica. Determinados individuos son nacionales, tienen una nacionalidad con un significado efectivo mientras que para otros la nacionalidad no tiene más de un significado ficticio que no les confiere ningún reconocimiento.

ciudadano-pueblo=estado lo que, en relación con el resto de la raza humana, constituía una nación.

Posteriormente, en el transcurso de la historia surge un proto-nacionalismo popular que significa la conciencia de pertenecer o de haber pertenecido a una entidad política duradera. Este proto-nacionalismo facilitaba la tarea del nacionalismo por cuanto los símbolos y sentimientos existentes de comunidad podían movilizarse detrás de una causa moderna o un estado también moderno. Después, los estados usarían la maquinaria, que era cada vez más poderosa, para comunicarse con sus habitantes con el objeto de propagar la imagen y la herencia de la “nación” e inculcar apego a ella y unirlo todo al país. Así, la democratización podía ayudar automáticamente a resolver los problemas de cómo los estados y los regímenes podían adquirir legitimidad a ojos de sus ciudadanos, aunque estos fueran desafectos.

Entonces, todo nacionalismo se volvía necesariamente político porque el estado era la máquina que debía manipularse para que una “nacionalidad” se convirtiera en una “nación”¹⁸. Es por medio de esa reflexividad que se va generando en paralelo a la historia de las naciones una historia de la historia de las naciones. Entonces,¹⁹ su desarrollo está íntimamente asociado a una serie de procesos y fenómenos históricos típicamente modernos. Por ende, el surgimiento de las nacionalidades, aun cuando responda a procesos materiales objetivos, no sería independiente de los modos de conciencia subjetiva²⁰.

¹⁸Sin embargo, el autor Howbstrand concluye que, por más que sea ineludible, sencillamente ha dejado de ser la fuerza histórica que fue en la época comprendida entre la Revolución francesa y el final del colonialismo imperialista después de la segunda guerra mundial. A pesar de ello, la misma vaguedad del nacionalismo y su falta de contenido programático le dan un apoyo potencialmente universal dentro de su propia comunidad. Como sugiere, “nación” y “nacionalismo” ya no son términos apropiados para describir, y mucho menos para analizar, las entidades políticas que se califican como tales, o siquiera los sentimientos que en otro tiempo se describían con ellos.

¹⁹De acuerdo con su análisis, existen etapas de los estudios históricos que han trabajado sobre nación. La primera parte corresponde al análisis de cómo emerge el discurso genealógico de la nación y de especificar su sentido. Luego, el revelar sus aporías inherentes y da lugar así al surgimiento de las corrientes anti genealógicas, produciéndose una ruptura conceptual. Y por último, donde el propio concepto anti genealógico comenzaría a descubrir sus puntos ciegos.

²⁰ Para Lord Acton, como para los nacionalistas, la adscripción a una nacionalidad no es algo que pueda decidirse arbitrariamente. El único sujeto de la voluntad autónoma es la nacionalidad, entendida como una totalidad orgánica. La nación concebida como una entidad separada del Estado se convierte en una mera construcción mental. Sin embargo, la definición de la nacionalidad no es aún, para él, un asunto de posible controversia, sino un mero dato de la realidad y el punto de partida de toda construcción artificial.

La perspectiva de Lord Acton es, el que Renán habría de poner en cuestión, marcando así un punto superior en el proceso de descomposición del concepto genealógico. Este manifiesta dos conclusiones:

Después las perspectivas anti genealógicas finalmente constituyen la nación y el nacionalismo en objeto de escrutinio y análisis sintético. La nación ya no será concebida como una mera evolución, sino que sería un proceso auténticamente constructivo de los sentidos de nacionalidad. Esta corriente aceptaría llevar hasta sus consecuencias últimas la revelación del carácter inventado (“imaginado”) de todo tipo de adscripción colectiva.

Es entonces existen tres tipos de interpretaciones. Primero, el carismático que corresponde a un sistema de ideas justificadoras o legitimadoras del Estado-nación entendida como una comunidad con virtudes superiores al individuo mismo y que está por encima de la contingencia histórica. Por otro lado el marxismo, desde la idea de la división de la sociedad en clases. Finalmente la concepción funcionalista donde la nación se justifica en ese contexto como una comunidad al servicio y hecha por las voluntades individuales²¹.

Esas interpretaciones están relacionadas con nuevas narrativas, que difieren en los grupos sociales que componen una nación. Esta constituye un tiempo heterogéneo donde intervienen las relaciones de poder y la búsqueda de ciudadanía. De esa forma, la tarea de ahora es determinar, entonces, en sus historicidades mutuamente condicionadas, los esquemas específicos que surgieron, por un lado, en el espacio definido por el proyecto hegemónico de la modernidad nacionalista; y por el otro, en las resistencias innumerables fragmentadas hacia ese proyecto modernizador.

Para el caso europeo, la cuestión ante la que nos encontramos no es saber solamente qué comunidad debe ser establecida con prioridad y formar en última instancia el horizonte de la ciudadanía, sino también qué significa el concepto especulativo de comunidad y qué es lo que se debe entender por comunidad en la época de la crisis de los Estado-nación. Eso quiere decir que todas las representaciones admitidas de una identidad común, histórica y a fortiori natural, deben ser cuestionadas. Esta es la condición para que unos vuelvan a ser de nuevo ciudadanos activos al mismo tiempo que otros empiezan a serlo, a ambas partes de la frontera.

1) La falta de criterios objetivos revela el carácter construido de la nación. Y 2) Supone una mediación subjetiva, que, para perpetuarse, necesita renovarse permanentemente. Por eso, abandona las ideas étnicas de la nacionalidad y adopta una postura voluntarista.

²¹A su vez, para Marsal existieron dos grandes tendencias. Por un lado, los estatistas que definen a la nación como una unidad político-territorial. Y por el otro, los etnicistas, quienes ven a la nación como un grupo étnico grande y politizado, definido por una cultura y una supuesta descendencia comunes. Por ello, el nacionalismo se convierte en un movimiento cultural.

Para Latinoamérica, las narrativas nacen allí como resultado directo del proyecto de las nuevas elites gobernantes de dar un sustento de legitimidad a los Estados surgidos de la disolución de los imperios ibéricos. Por ello existió, una relación entre nación y política, constituyendo un vínculo que liga la nación y Estado.

El sostenimiento de las comunidades imaginadas de estas naciones en reciente desarrollo es el resultado de complejas relaciones entre representaciones, individuos, medios de comunicación e identidad. La nación y las identidades nacionales organizan así una narrativa a representaciones basadas en: “nosotros no somos ellos”. Por eso, el nacionalismo ha sido definido posteriormente como un movimiento por el cual los símbolos o creencias atribuyen una comunión de experiencias a la gente dentro de una categoría étnica o regional, o como una comunidad movilizadora en pos del interés colectivo.

En la mayoría de los casos, el análisis de la identidad nacional y la nacionalidad a menudo ha girado en torno al Estado. Mediante sus instituciones y discursos genera procesos que fomenta una identificación entre subjetividad y nación. Para que la nación llegue a ser hegemónica en las identidades de los individuos, las versiones elitistas deben ser compartidas entre todas las clases y las etnias para que así se cree una comunidad imaginada con conciencia compartida de sí misma²². Hablando de los sectores más privilegiados, este era un grupo muy reducido, un núcleo de familias. En ese entonces, el valor más apreciado era mucho más el poder que la eficacia. A ello, su ideología puede verse en el “liberalismo criollo”: el comercio exterior constituye el motor del desarrollo nacional.

De acuerdo a todo lo observado, “la nación puede verse como una comunidad imaginada que se contextualiza dentro la economía mundo capitalista. La política de masas genera un nacionalismo popular, que debe ser analizado desde la perspectiva del demos (comunidad política) y ethnos (comunidad cultural)” (López, 2019, p. 147) y como se instala en la reflexividad de los agentes. Por ello, en paralelo a la historia de los nacionalismos debe existir una historia de la historia de los nacionalismos.

²²Las identidades nacionales constituyen la respuesta de sujetos ordinarios a ideologías y prácticas oficiales de construcción nacional. Los “códigos” de recepción a través de los cuáles la gente aprehende “su” nación están determinados por modelos de relaciones intersubjetivas en torno a otros ejes de diferenciación social. Por ello, las formas populares de articular y re expresar las identidades nacionales están relativamente estructuradas y no son proceso de consumo ideológico masivo.

Es dentro de esas diversas reflexividades donde, en América Latina, se construyen nuevas narrativas que son diferentes en los grupos sociales que componen una nación. Hay entonces un tiempo heterogéneo que ha sido llenado de contenido influido por relaciones de poder.

“A modo de conclusión es posible afirmar lo siguiente. 1). las personas generan sus esquemas de percepción y apreciación a causa de su interacción práctica en la vida social cotidiana. 2). Esos esquemas de pensamientos nacidos de la praxis van generando diversas concepciones de la realidad social: mentalidades, imaginarios e ideologías. Y 3) la nación y el nacionalismo es una forma determinada de esquemas de representación de una colectividad que giran en torno al demos (comunidad política) y ethnos (comunidad cultural) donde existe un tiempo heterogéneo en los cuales intervienen las relaciones de poder” (López, 2019, p. 147).

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. PRINCIPIOS QUE PRIMAN RESPECTO A LA ECONOMÍA, LA POLÍTICA Y LA SOCIEDAD

Esta parte busca responder las siguientes preguntas: ¿cómo conciben a la nacionalidad peruana los ejecutivos y empresarios dirigentes de los principales gremios a nivel nacional? ¿A través de qué ideas o valores los empresarios y ejecutivos agremiados reflexionan sobre la sociedad peruana?

3.1.1. Importancia de un mercado libre para el bienestar del país.

En la primera sección de este capítulo buscamos conocer por qué el libre mercado es fundamental. Ello de acuerdo con el punto de vista de los entrevistados. El libre mercado, en la mayoría de los casos, es el único espacio en donde los individuos dan lo mejor de sí porque todos quieren ganar. Así, las empresas fundamentalmente hacen bien a la sociedad porque brindan empleos producto de su generación de riqueza.

De acuerdo con un entrevistado, él se considera pro inversión porque su objetivo generar las condiciones para que las empresas puedan llevar bien sus negocios y produzcan empleos. Sin embargo, ello no es darles un cheque en blanco. Su razonamiento se basa en la siguiente idea: “que ganen su plata, paguen sus impuestos y generen empleos buenos que modernizan el país”.

“Tú le puedes hacer otro tipo de control (a las empresas), le controlas los precios, le controlas los derechos laborales, le controlas el pago de sus impuestos, le controlas el tema del medio ambiente, le controla la armonía con el entorno (...).” (Testimonio 4)

Una cosa importante que se puede apreciar es que la idea de la empresa como generador de riqueza está profundamente arraigado. De acuerdo con muchos, el bienestar es principalmente material. En ese sentido, solamente puede existir mayor bienestar material cuando existe inversión privada productiva dentro de un mercado libre. Esa competencia produce mejores bienes y empleos.

“El sector empresarial tiene una enorme responsabilidad porque el sector empresarial es que básicamente genera transformación material, cultural, social y económica.” (Testimonio 2)

De acuerdo con esa concepción de sociedad, las libertades individuales y la generación de riqueza son lo único capaz de traer bienestar a las personas. La necesidad de producir riqueza material es la que permite ocupar a las personas y hacerlas útiles para la comunidad, brindando oportunidades.

“El trabajo principalmente porque los empresarios han sido los que daban empleo y la riqueza porque todas las personas que han estado trabajando han tenido los beneficios de poder jubilarse y cumplir sus metas.” (Testimonio 1)

Los conceptos más importantes serían los de mercado, competencia, oportunidades y trabajo. Esto explica por qué la mayoría de los entrevistados atribuyen al libre comercio la modernización del país en la última década. Con el crecimiento de las empresas, creció el país y se generó empleo.

Para un entrevistado, si es que es posible conseguir eso, el principal reto como comunidad consistiría en ser en los próximos años un país desarrollado. Para llegar a esa meta, es necesario llegar a una determinada cantidad de ingresos per cápita al año. Así, en la medida que haya mayor inversión y a apertura comercial.

“(…) Hay siempre grandes retos pero yo creo que el Perú debe aspirar, y cuando hablo de Perú es de todos: empresarios, trabajadores, independientes, profesionales, todos, esperar a lograr que en los próximos –probablemente tengamos que esperar en los próximos 10 años- ser un país desarrollado. Un país desarrollado de la forma que yo tengo de describirlo en términos macro económicos es de que la renta PER cápita sea 40 dólares al año. (...)”.
(Testimonio 14)

Respecto a la competencia, el empresario que no se adapta al mercado. Uno debe demostrar lo que vale, donde uno tiene que hacer más y mejor aquello que hace como servicio a la sociedad. Desde esa perspectiva, la rentabilidad es la manera aporta a su comunidad.

“Yo creo que hay que desaparecer el tema de la empresa privada o pública, yo creo que hay que hablar empresa, la empresa tiene que ser rentable. Si no es rentable fuera, porque no hace bien a la comunidad. Si tú tienes una empresa, tú tienes que hacerla rentable, esa es tu obligación. Si no, no estás contribuyendo con la comunidad. (...) Yo creo que hay empresas que medran y que viven de la gente, eso no puede ser.” (Testimonio 13)

Entonces, para la gran mayoría de entrevistados el principal valor de los empresarios es la generación de trabajo. De acuerdo con un industrial, ello es el verdadero bienestar de las familias del trabajador porque es formal, con todos los derechos de ley.

“Bueno, para comenzar generar empleo, generar crecimiento, pagar impuestos. Digamos, no es fácil. Yo, digamos, me parece injusto cuando se voltea y se mira al empresario como que tiene que hacer todo. O sea, hacer empresa no es fácil, conquistar mercados no es fácil, arriesgar su dinero no es fácil. (...)” (Testimonio 7)

Ese discurso también está presente en los profesionales que más contacto tienen con los empresarios. Así, para la presidenta de un gremio las reformas deben llevarse porque de lo contrario no es posible competir y si no se compete, no se genera empleo. Sucede que los peruanos nos encontramos compitiendo con todos los países del mundo, dependiendo de esa competencia depende nuestro bienestar. Por lo tanto, nos pueden quitar los empleos generados y la tarea principal sería entonces defender los trabajos generados y conseguir más.

“El Perú tiene que defender el empleo generado y eso significa defender la competitividad de las empresas, porque las empresas solo van a poder mantener su presencia en los mercados internacionales y hacerla crecer si son competitivos (...).” (Testimonio 7)

“Creo que el reto más grande es ser competitivos. (...) Tienes un montón de cosas que hacen que tu producto no sea competitivo afuera. (...) Entonces ese es el reto, mantenernos competitivos.” (Testimonio 6)

Otra idea gravitante fue la necesidad de integrarse al mundo. Este pensamiento fue más mencionado entre quienes estuvieron ligados al sector comercio y significa no estar aislados. Por otro lado, la apertura comercial generó mayor movilidad social, dando pie al emprendedurismo.

“Lo interesante es que no solamente ha habido las privatizaciones sino también una fuerte movilidad social es importante. (...) Yo creo que hemos pasado del Cono Norte, del Cono Sur, del Cono Este a diferentes Limas. Son realmente centros poderosos de crecimiento económico. La movilidad social que ha habido en el Perú en los últimos años es algo que hay que tener en cuenta. (Testimonio 15)

Recapitulando, la competencia dentro de un mercado libre deviene en un requisito indispensable para progresar porque es la mejor manera de ser productivo. Para muchos, cuando se desarrollan inversiones se generan los empleos necesarios que ayudan a los peruanos a salir de la pobreza. Entonces, el bienestar es económico y ello solo es posible con un buen trabajo.

La legitimidad entonces estaría basada en la existencia de familias que dependen de cómo uno administre los recursos. Así, un empresario real está vinculado con la sociedad, produciendo una mística que otros no poseen.

“El empresario industrial tiene que tener una mística y que tenga digamos una visión de largo plazo en su negocio y que su mayor orgullo, su mayor satisfacción, pueda ser la creación de puestos de trabajo debidamente remunerados y ver el bienestar de una familia. Entonces, el empresario digamos industrial no es cualquier persona, es una persona que primeramente está arriesgando día por día todo su capital, es un luchador y es perseverante y tiene unos ideales y tiene unas visiones a futuro que los diferencian totalmente de los empresarios comerciales, comerciantes o de servicios.” (Testimonio 18)

Por ello, hacer industria en el Perú es ser un luchador, especialmente en áreas como textiles o metalmecánica. Vincularse con otros ha sido también mencionado por empresarios mineros. Explican que el minero debe estar muy consciente de la realidad

social porque está en las zonas más alejadas del país, donde uno ve la verdadera pobreza.

(En la minería) te das cuenta que la verdadera pobreza está en la sierra. No es como en la costa. (...) Ese es un cambio que tú encuentras y, claro, las minas te conviertes en unos polos de desarrollo en estas zonas que son realmente importantes. Ahora la gente habla de responsabilidad social y las minas los demuestran. (...) Por ejemplo, (aprendimos cosas como) dónde poner esta nueva ciudad. Contrató a un sociólogo, contrató a un antropólogo.”
(Testimonio 13)

De acuerdo con lo mencionado, el mercado es lo que saca adelante a las personas porque da trabajo. Así, son los empresarios quienes generan riqueza y traen desarrollo económico. Esto fue dicho con más énfasis en la minería y la industria, porque ellos brindan empleo en las zonas más pobres del país. Para los mineros, ello es más importante porque la “verdadera pobreza está en la sierra”.

En el mercado, todos son económicamente activos porque están trabajando en algún lugar y recogen las demandas de la sociedad. Sociedad y mercado serían equivalentes: a todos les une la tendencia al crecimiento, porque una empresa que no crece termina muriendo.

“A todos nos une una cosa, que es la tendencia al crecimiento. (...) En el fondo, a todos nos une la necesidad de crecer más y mejor aquello que ofrecemos como servicio a la sociedad. (...) Nos parecemos el que hace autos y tecitos, en que todos queremos crecer. También es que tenemos bastante capacidad de adaptación.”
(Testimonio 2)

En esa línea de pensamiento, crecimiento es aumento de eficiencia: hacer más, más rápido y mejor que el resto, donde uno muestra lo que vale. Su desarrollo ha sido el motor del progreso nacional: mayor libertad de mercado es mayor competencia y más puestos de trabajo. Ello se produjo a causa de la apertura de la economía.

“(...) Yo no creo en la protección de los mercados, yo creo en el comercio abierto, en la competencia justa. Y que uno tiene que

ponerse las pilas. Entonces, si no eres bueno en una cosa, estás perdiendo el tiempo. Pero, si eres bueno y compites en los mismos términos, ganará el que mejor hace las cosas.” (Testimonio 6)

“Eso es lo que se está buscando porque el objetivo de todo gobierno, de toda nación del mundo es lograr que la gente tenga mejor nivel de vida, ese es el objetivo del mundo, de la raza humana.” (Testimonio 9)

Esa percepción pone lo privado por encima de lo público bajo la idea de que como no es tuyo, no lo cuidas. Además, si tu objetivo es ganar, administras mejor. Ello se manifiesta en una desconfianza sobre el Estado.

“Lo que no es tuyo no lo cuidas, lo que es de todo no es de nadie. Mira, tú camina por las calles y te vas a dar cuenta que los parques en general la basura está en las calles porque es de todos, nadie se ocupa. Y si alguien que tiene un perrito hace, recoge lo que hace tu perrito pero cuando tu perrito hace en el parque lo dejan, porque es de todos.” (Testimonio 10)

Existe una representación del Estado que asocia lo público con lo estatal y a una mentalidad burocrática que no privilegia el logro de resultados. Ello explica la necesidad que las empresas productivas y financieras no se encuentren en manos del Estado porque al final lo que mueve a las personas –en la mayoría de los casos- suele ser el afán de lucro.

“Se creía que cualquier acción que se haga iba a mejorar un poquito pero no era cierto que el Estado fuera mal empresario sino que la cuestión era poner a los cuadros adecuados. El problema es que en realidad lo que mueve a las personas suele ser el afán de lucro. (...) En el caso del Estado, primero que no era plata tuya, si le pasaba algo igual tú ibas a recibir tus bonos, si te faltaba dinero tú le pedías al Estado que te subsidiara, que te abonara, o sea siempre podías estirar la mano.” (Testimonio 10)

“Y el ejemplo lo tienes aquí, es la gente que en el semáforo la gente que te pide plata, ese no va a salir de la pobreza. Si a ese uno lo

agarra, le da de comer y lo educa, sí produce. Entonces, hay que educar. Entonces, la reducción de la pobreza viene vía de la educación. (...) Empresarios por la educación nace de esa necesidad para colaborar para que el país cubra esa oportunidad para que podamos salir de la pobreza. Entonces, hemos encontrado que estábamos perdidos.” (Testimonio 13)

Curiosamente, encontramos un discurso de bienestar que tiene que ver con el esfuerzo. Una idea muy presente es que el mercado es el lugar donde uno demuestra lo que vale. En ese sentido, mientras tú trabajas vas a estar mejor porque el mercado te va a premiar.

Por lo anteriormente mencionado, apreciamos que un mercado libre es fundamental para el progreso nacional porque permite que las personas hagan negocios que al final generan empleos. En ese sentido, las personas se esfuerzan más porque quieren beneficiarse y a todos nos mueve el afán de lucro. En ese sentido, todos somos ambiciosos y un mercado libre permite plasmar esas ambiciones (López, 2019 c).

3.1.2. Características de un mercado libre

Tomando en cuenta la importancia de un mercado libre, este debe tener determinadas características. Así, en todo mercado libre el Estado brinda garantías para que se realicen buenas inversiones privadas y se aleja completamente de la producción y los servicios.

Por otro lado, de acuerdo con esa visión de progreso, hay una fuerte movilidad social en el país. Ello se reflejaría en los nuevos hábitos de consumo de la población, como es el caso de las zonas periféricas de Lima. Entonces, el libre comercio fue en beneficio del pueblo. Ahora, esa movilidad social en las personas provenientes de las zonas periféricas de Lima. Hemos pasado a nuevos centros de emprendimiento económico quienes cambian por completo la estructura social del Perú.

“Yo creo que hemos pasado del Cono Norte, del Cono Sur, del Cono Este a diferentes Limas. Son realmente centros poderosos de crecimiento económico. La movilidad social que ha habido en el Perú en los últimos años es algo que hay que tener en cuenta. (...)” (Testimonio 15)

Sin embargo, la idea central sobre la contribución del empresariado, y por ende de todo mercado libre, refiere a que inversión es igual a trabajo y reducción de pobreza, no es

posible brindarles bienestar a las personas regalando plata. De esa forma, una de las características del libre mercado es que las personas avanzan de acuerdo con su propio esfuerzo.

“Ya la gente sabe qué inversión es igual a trabajo e igual a reducción de pobreza. No hay forma de reducir la pobreza regalando plata, la forma de reducir la pobreza es esa. Y el ejemplo lo tienes aquí, es la gente que en el semáforo la gente que te pide plata, ese no va a salir de la pobreza. Si a ese uno lo agarra, le da de comer y lo educa, sí produce.” (Testimonio 13)

Curiosamente, de acuerdo con una conversación, la discusión no es si una empresa es pública o privada, lo principal recae en ser rentable. Esta es la manera más tangible de ver la relación que construye con su medio. Si no es rentable no hace bien a la comunidad. De esa forma, otra característica del mercado libre es que debe hacer bien a la comunidad.

Por otro lado, dentro de un mercado libre se encarga una serie de funciones que realiza el Estado al sector privado. Que uno sea pro inversión no quiere decir estar al servicio de las empresas porque uno puede conversar sin ceder. Así, la relación entre el gobierno con las empresas es complementaria y no debería uno estar subordinado al otro.

“O sea, empezó a encargarle una serie de funciones que realizaba el Estado al sector privado. O sea, rompe con la teoría de que solamente todos los servicios tendrían que brindarlo el Estado. Y al empezar a darle espacios, a encargarle funciones al sector privado, los servicios se vuelven más eficientes porque los privados administran mayor eficientemente los servicios que el Estado y las actividades económicas. Es evidente, porque un empresario que quiere ganar plata, tiene que tener su empresa bien armadita, bien ordenadita y manejar bien sus ingresos y sus egresos y pensar a imaginar cosas. (...)(...)” (Testimonio 4)

También, una característica del mercado libre consiste que se fomenta la competencia. De acuerdo con esto, ser competitivo es ser productivo, es decir, mayor resultado con menor gasto. Por otro lado, ser sustentable hago más con menos y mejor que todos los demás y me aseguro que así va a ser sin dañar los elementos constituidos de mi negocio.

“Lo que pasa es que productividad y competitividad... A ver, para ser productivo tienes que ser competitivo y para ser competitivo tendrías que ser sustentable, pero no todos lo entienden en esa línea. (...) Listo, productividad. ¿Cómo soy competitivo? Hago más con menos y mejor que todos los demás. ¿Cómo me hago sustentable? Hago más con menos, mejor que todos los demás y me aseguro que sea así por los siglos de los siglos, sin dañar a los elementos constitutivos de mi negocio.” (Testimonio 8)

Esto forma parte del proceso de globalización, implicando competencia de las empresas peruanas con otras del mundo como en el caso de las comunicaciones. Así, hoy nos encontramos conectados con más partes del mundo, aplanándose las diferencias culturales. Todo esto es mencionado en el sentido de integrarnos al mundo.

“Ya la tendencia de la globalización comenzaba a tener imperio a nivel global, a nivel mundial. (...)” (Testimonio 9)

“Las diferencias entre otras culturas como que se han aplanado y tienen grupos entre varios porque todo es virtual.” (Testimonio 20)

Así, la globalización está enfocada en enviar la producción al extranjero y la aplicación de nuevas tecnologías. Sin embargo, lo más común ha sido facciones que llegan a imponer sus intereses. Ello es visto como la cruda realidad.

“No se llegaban a acuerdos, no se balancearon, había pugna entre los empresarios proteccionistas y los empresarios liberales. Y estábamos atrincherados en distintos frentes. Por un lado estaba la Sociedad de Industrias, ADEX, un sector de la Cámara de Comercio. Y por otro lado estábamos los de COMEX básicamente, Sociedad de Minería.” (Testimonio 16)

Recapitulando, el mercado es asumido como un espacio de competencia. Si no eres bueno en lo que estás haciendo, entonces búscate otra cosa que hacer y ello resulta ser una evidencia: gana el mejor.

“O sea, yo no creo en la protección de los mercados, yo creo en el comercio abierto, en la competencia justa. Y que uno tiene que ponerse las pilas. Entonces, si no eres bueno en una cosa, estás perdiendo el tiempo. Pero, si eres bueno y compites en los mismos términos, ganará el que mejor hace las cosas.” (Testimonio 6)

Otra característica es la relación con el Estado. A pesar de existir desconfianza, se le pide que exista la protección de la inversión privada. Desde esa lógica se necesita protección, no tanto al mercado sino a los inversionistas.

“Usted me menciona la promoción de la inversión privada como algo muy importante. ¿Pero qué quiere decir eso en el campo más concreto?”

Es limitar la acción del Estado en cuanto a poder intervenir en la inversión privada.” (Testimonio 19)

Entonces, el porqué del Estado descansa en la necesidad de contar con servicios públicos que resuelvan sus problemas. En la administración de esos servicios entra la mentalidad del manejo de una empresa con la necesidad de servir al ciudadano.

Por otro lado, una característica tanto del libre mercado como de los empresarios es la capacidad de cumplir objetivos y metas. En ese sentido, son espacios y personas donde permanentemente se solucionan problemas. Así, muchos de los entrevistados comentan que es mentalidad (ganas de mejorar y toma rápida de decisiones) debería trasladarse del mundo corporativo al sector público.

“El empresario si no logra sus objetivos muere. Es como un Darwin a la n potencia, si tú no logras tus objetivos mueres al mes, a los dos meses o a los diez años pero mueres. Entonces, es un tipo de gente que comenzando por los informales hasta los de arriba que está acostumbrado a solucionar problemas automáticamente. Y eso es lo que le falta al político.” (Testimonio 17)

“Antes, el éxito dependía del Estado, ahora al anularse todo eso, es la creatividad. Como los empresarios estábamos con ganas, como un resorte que lo habías tenido mucho tiempo aprisionado, estábamos con ganas entonces crecimos.” (Testimonio 16)

Después, todo mercado libre genera valor agregado. Sin embargo, el valor agregado es definido de otra manera. Si bien es más conocido para la industria en su forma clásica, para el comercio adquiere otra connotación. Aquí todo mercado libre genera valor agregado bajo la forma de generación de conocimientos y avances logísticos para el

progreso del país. En ese sentido, en la agricultura y minería, la inversión en la zona sería valor agregado junto con el empleo generado.

“(...) Lo mismo. ¿Qué cosa tiene mayor valor agregado: una lata de atún o un atún fresco, los dos puestos en un restaurante en París? Mucho mayor valor agregado el atún fresco, a pesar de que la concepción tradicional sería que ya hizo todo un proceso.

No. No. Llevar un pescado fresco implica una cadena logística de la patada: o sea, lo tienes que pescar a determinada hora, lo tienes que mantener frío, no congelar sino enfriar, y lo tienes que mantener los sistemas a una temperatura exacta. Poderlo mandar, tienes que tener tu cadena. O sea, todo esto es valor agregado. Eso es lo que muy poca gente entiende (risas).”

Lo contrario a un mercado libre son las restricciones a la inversión y mercados cerrados. Para muchos entrevistados, el periodo más negativo fue la época del proteccionismo de los ochenta. En ese entonces el valor de las empresas estaba en la capacidad de influenciar en el Estado, existiendo un mercado cerrado, altísima protección para determinados productos y licencias para todo. Así, un verdadero problema es cuando el gobierno se mete a regular cosas que no conoce, distorsionando las cosas. Los puntos más sensibles fueron la importación y los temas laborales.

“El valor de las empresas estaba en la capacidad de influenciar en el Estado. Mercado cerrado, altísima protección, promedio más de 100% y licencias para todo. Las empresas grandes, sobre todo, que teníamos la capacidad de influir sobre el Estado porque teníamos ejércitos. (...) Entonces, los drivers de valor estaban en la capacidad de hacer trámites y de influir en el gobierno.” (Testimonio 16)

“Bueno, siempre es un problema el trato sindical pero, fijate tú, no. Del 100 por ciento de las empresas, algunas tienen problemas sindicales. Trabajas bien porque no hay agitación sindical dentro de las empresas porque hay empresarios que pagan lo justo, lo oportuno. Si hay un pago justo con testigos, ¿qué sindicato pueden aparecer? ¿Qué reclamo sindical puede haber en la medida en que tú

estás cumpliendo con los trabajadores? Si tú estás con una remuneración adecuada, con un trato laboral adecuado (...) Entonces, los problemas sindicales, los problemas sindicales son de algunas empresas, no de todas.” (Testimonio 9)

Luego, encontramos que todo mercado libre está caracterizado por la autorregulación de las empresas. Ello como parte de la ética de las personas. Desde el discurso, quien no actúa de acuerdo a la ética y autocontrol en sus negocios, está estafando. Para la industria, es ofreciendo productos de calidad y con garantía, primando una mentalidad de hacer las cosas bien.

“Siempre hemos sido una empresa responsable, responsable con nuestros trabajadores, responsables ante nuestros clientes ofreciendo productos de calidad y siempre con garantía. Si alguien viene y dice: “oye, esto se malogró”, aquí lo arreglamos. Entonces, digamos que esa trayectoria no ha cambiado.” (Testimonio 6)

En el caso del marketing, su contribución como valor agregado reside en la producción de conocimiento para que la sociedad esté más informada. De acuerdo con lo encontrado, una característica que atribuyen a un mercado libre todos los entrevistados: siempre se genera valor a la comunidad. Así, el mercado libre garantiza tus pertenencias y que uno pueda siempre mejorar.

“Entonces, estamos todo el rato produciendo información y conocimiento y compartiendo esa información a través de las redes. (...) Digamos, mira que vivimos en la era de la información entonces ya un estudio al mes no es suficiente, tienes que estar permanentemente con otros estudios.” (Testimonio 3)

Por otro lado, la libertad de elección resulta ser una de las cosas más fundamentales de la vida en comunidad. Lo peor sería sentir que uno tiene que cuidarse de sus opiniones, comenta. Afirma así: lo peor es que tu libertad esté en riesgo.

“Después viene Alan García, el gobierno fue un desastre pero ya digamos era otra cosa. Estar en un gobierno democrático con las libertades de uno de poder ir a un café y si uno hablaba de Velasco ya te tenías que cuidar era complicado. (...) Creo que primero fue

Belaunde porque la cosa se tranquiliza, devuelve los periódicos a sus dueños y con Alan García empieza bien y luego se estrella, ya no era uno reprimido porque era la cosa más desagradable del ser humano, que uno tiene que cuidarse de no hablar de más.” (Testimonio 1)

La desconfianza en lo estatal tiene como base el control excesivo de la libertad de la persona. En un testimonio, un entrevistado cita un artículo donde comparte la idea de que el socialismo es tan soberbio que piensa que solamente ellos saben y que deciden por uno: tú como ciudadano no sabes lo que te conviene.

“Bueno, ahí tengo un artículo de Bullard en “El Comercio” sobre cuál eran los problemas del socialismo. Yo creo que ese artículo describe perfectamente a lo que se debe.

(El señor procede a buscar el artículo y mostrarlo)

O sea, el artículo menciona que estas personas son las que saben. Entonces, la cosa no solo es que ellos sepan más sino que tienen que decidir por ti. Tú como ciudadano no sabes exactamente lo que quieres y ellos van a decidir por ti, y con eso van a ser felices las personas.” (Testimonio 1)

A modo de conclusión, todo mercado libre es concebido como un espacio donde un conjunto de individuos con intereses disímiles se encuentran agrupados en un territorio común, donde las decisiones deben ser pragmáticas y racionales para articular intereses distintos. Esos intereses a menudo están en conflicto, por lo que existe una alternancia entre consensos y conflictos.

“En una negociación tú pones por encima de la negociación tus intereses. Yo pongo mis intereses de obrero y el otro pone sus intereses de empresario y el otro pone sus intereses de comerciante y negociamos y nos peleamos y al final nos ponemos de acuerdo. (...).” (Testimonio 4)

3.1.3. Liderazgo en la política

En lo referente a la política, una idea muy presente tiene que ver con la necesidad de un liderazgo firme. De acuerdo a las entrevistas, en la vida deben tomarse decisiones y existen medidas duras pero necesarias para el bienestar de las personas. En ese sentido, uno debe ser valiente y afrontar la realidad tomando las medidas necesarias, bien argumentadas y basadas en criterios razonables.

De esa forma, los asuntos públicos deben ser gestionados por medio de criterios técnicos junto a un liderazgo capaz de tomar decisiones. Ello significa que sean racionales. Así, las autoridades deben tomar decisiones basadas en criterios profesionales y bien argumentados en un ambiente democrático donde todos sus integrantes sean conscientes de sus derechos y deberes. Esto solamente es posible con una institucionalidad ciudadana capaz de llevarlas a cabo.

“Cuando uno está en el Estado uno se da cuenta que, al final de cuenta, uno es autoridad. Y se trata de tener mucho cuidado en ejercer la autoridad con prudencia, escuchando a todos los sectores, con el debido sustento técnico y legal de las decisiones que uno toma. (...) A veces hay, digamos, autoridades timoratas que no toman decisiones porque no quieren pelearse con nadie pero lamentablemente lo primero en que hay que pensar en el ciudadano y si la necesidad del ciudadano implica que hay que tomar ciertas decisiones políticas, hay que hacerlo porque eso es lo que tiene que primar.”(Testimonio 7)

De acuerdo con un entrevistado, todas las decisiones deben ser eficientes, es decir, hacer las cosas bien, con prontitud. Por lo tanto, un criterio “técnico” es estar orientado a este objetivo. Ello podría llevar a la idea de que las decisiones son tomadas de forma apresuradas pero alguien debe tomarlas y saber que lo hace en beneficio de la comunidad.

Esa forma de tomar decisiones se encuentra muy presente en la dirección de las empresas. A menudo, los gerentes o dueños tienen la convicción de que toman decisiones duras todos los días. Sin embargo, ellos argumentan que a pesar de la dificultad de tomarlas, uno tiene que saber qué es lo más beneficioso. Para un grupo, la necesidad de un liderazgo fuerte en la política brinda estabilidad al país.

*“Bien decía el padre de la administración, que no hay países subdesarrollados sino países mal administrados. (...) Cuando tú lo ves desde la gestión del país, desde la gestión de las empresas y desde la gestión de la sociedad es que te das cuenta que hay una manera correcta de hacer bien las cosas y muchas maneras de hacerlas mal.”
(Testimonio 2)*

Los problemas con la situación política formaron parte de la construcción de identidad. Esta se encuentra caracterizada por las relaciones generadas por uno mismo dentro de un determinado espacio y tiempo. Una entrevistada comenta como el país te da a cambio tu familia, tu gente y tus costumbres. Independientemente del origen familiar, todos se identifican finalmente como peruanos.

“¿Qué te da a cambio (el país)? Tu familia, tu gente, tus costumbres, al final. O sea, yo me acuerdo que a mi papá le parecía horrible el termino inmigrante, él amaba este país. Y cuando Fujimori hizo el golpe dijo: “Ojalá no me deporten, de verdad sería lo más doloroso que me deporten porque yo no quiero vivir en el extranjero, me encanta mi Inka Kola, me encanta mi ceviche. Con todas sus carencias, pero es mi cultura”. (Testimonio 20)

Desde una perspectiva similar, a pesar de sentir bastante hostilidad hacia el sector privado uno no se va de su país. En ese sentido, si bien pueden existir diferencias políticas, en la práctica la necesidad de identificación y pertenencia suele primar.

“Del periodo de Velasco, yo sí lo viví y lo viví fuerte, yo tomé una decisión: yo no me voy de mi patria. Ya estaba casado y ya tenía dos hijos pero el año 75” (Testimonio 13)

“(...) el Perú en estos últimos 15 años es otro Perú, yo nunca pensé en mi vida ver el Perú que estoy viendo, te lo digo con toda franqueza. Era un Perú más austero...” (Testimonio 13)

Una entrevistada retoma la necesidad de tomar decisiones firmes, con convicción. Un puede equivocarse, pero es mejor ser firme en sus decisiones actuando con la convicción necesaria.

“El gobierno no puede estar en marchas y contramarchas en temas de que va o no va. (...) Yo creo que la gente quiere sentir que el gobierno tiene liderazgo para resolver los problemas o por lo menos que tiene la capacidad para resolverlos. Entonces un gobierno que da marchas y contramarchas no tiene confianza. Hay que actuar con convicción, (...). (Testimonio 20)

“Creo que el Ejecutivo tiene que buscar liderazgo, liderazgo y liderazgo para convencer. Creo que tiene que comenzar a poderse tangibilizar cosas que se requiere. (...) (Testimonio 10)

“La posibilidad de hacer el bien y ayudar a la gente no tiene precio. O sea, la posibilidad de que la sola promesa de que el Perú pueda salir adelante y que el Estado cumpla su función suficientemente potente como para enamorar hasta al más duro. Eso es lo que a mí me mueve levantarme todos los días y venir hasta acá, el hacer que el Estado cumpla su función es lo más grande que te puedes imaginar; porque eso significa reducción de pobreza, porque eso significa atención a nuestra gente.” (Testimonio 17)

De acuerdo con lo visto, la necesidad de un liderazgo firme en la política se basa en la búsqueda de estabilidad. Ello implica un traslado del pensamiento propio de la dinámica del mundo empresarial hacia la vida política, haciendo una analogía que consiste en: si los gerentes y empresarios toman decisiones, los presidentes y ministros deben tomarlas aunque duelan. Sin embargo, en las conversaciones destacan la necesidad de una decisión “técnica” en el sentido de que las decisiones deben ser argumentadas (López, 2019 c).

3.1.4. Características del liderazgo en la política nacional

Profundizado en la necesidad de liderazgo dentro de la política, la primera característica es que existe la imagen de líder proactivo. Ello significa que debe ser dinámico porque antes los líderes se movían de un lado a otro de la empresa, adaptándose. En esa misma línea, todo líder empresarial está constantemente solucionando problemas. Para el ámbito público, la idea fundamental no sería producir riqueza sino servir a los ciudadanos. En ese sentido, un líder firme debe caracterizarse por ser dinámico, teniendo mayor capacidad de adaptación.

“el empresario tiene experiencia en el hacer todos los días, cada segundo tienes que estar haciendo cosas para lograr tu objetivo, sino mueres. (...)El objetivo de la empresa es generar riqueza, el objetivo del político es servir a la población. Ese servir es un fundamental ese concepto, el servir.” (Testimonio 17)

Otro punto es que debe existir una determinada relación con la ciudadanía. Este mayormente se basa tanto en el respeto por los derechos como de los deberes. Así, esta adquiere sentido cuando las normas generadas son cumplidas por todos, contribuyendo a una buena convivencia. Por lo tanto, la verdadera ciudadanía se adquiere cuando hay libertades y las personas internalizan la norma. Sin embargo, esto también se estaría perdiendo.

“(…) La incorporación de la norma hace que la gente le saque menos la vuelta al sistema y entonces tienes una cosa más civilizada en donde todas las normas se cumplen de manera natural porque nos hemos sentado y nos hemos puesto de acuerdo. (…) Yo creo que estamos en el proceso pero todavía nos falta harto.” (Testimonio 2)

“En las cosas que han cambiado para mal es el tema de civismo. O sea, cada vez hay menos respeto por el otro. La violencia es solo una muestra de eso, pero violencia también es tirar basura en las calles, violencia es pintar con graffiti una pared, violencia es meter el carro sin importar que hay alguien más que está cruzando.” (Testimonio 10)

También se caracteriza por tomar decisiones rápidas. Sin embargo, ya no está tan presente el líder dinámico, capaz de bajar a todos los estamentos. Uno antes debía moverse porque así se enteraba de las cosas. Así un verdadero liderazgo es ser capaz de asumir la responsabilidad de las decisiones tomadas pero siempre estando cerca del resto del equipo.

“Pero creo que se han vuelto, igual que las personas con todas las facilidades tecnológicas, se han vuelto un poquito más flojos. (…) Creo que el liderazgo en general se ha perdido un poco, ya no hay el concepto de líder dinámico que sube y baja de los lineamientos de la empresa.” (Testimonio 1)

Hay entonces una manera de hacer correcta las cosas y un montón de hacerlas mal. Gestión significa una administración adecuada del trabajo y la riqueza. Siguiendo esa línea, para administrar algo uno debe tener conocimiento. Cuando uno maneja algo, debe conocerlo y para ello empezar desde abajo.

“Cuando tú lo ves desde la gestión del país, desde la gestión de las empresas y desde la gestión de la sociedad es que te das cuenta que hay una manera correcta de hacer bien las cosas y muchas maneras de hacerlas mal. Me parece que ya hemos probado todas las formas de hacerlas mal.” (Testimonio 2)

Trasladando esa forma de pensar a los asuntos públicos, el énfasis dentro del Estado está en que toda decisión debe considerar la búsqueda de excelencia y resultados. Para conseguirlo es necesaria una buena gestión de recursos humanos.

“Yo creo que el presupuesto, alto de los últimos años, ha estado creciendo y estado creciendo pero tenemos un Estado en donde no prima la mérito cracia, no prima la excelencia, no prima la búsqueda de resultados. A veces, digamos, no nos hemos dado cuenta en muchos sectores del Estado en que primero tiene que estar el ciudadano, en brindarle todos los servicios, y después la estabilidad laboral absoluta.” (Testimonio 7)

Otra característica es la capacidad para solucionar problemas por medio de la experiencia. La experiencia en hacer que las cosas sucedan es una cualidad cuya consecuencia es lograr los resultados esperados. Por eso, es un tipo de gente acostumbrada a solucionar problemas automáticamente y en el transcurso del tiempo.

“Entonces, kwon how en hacer que las cosas sucedan, eso es lo que el SEP trata de transmitir hacia los tomadores de decisiones de políticas públicas.” (Testimonio 17)

Por otro lado, el liderazgo debe ser democrático, puesto que se garantizan las libertades de las personas. En las entrevistas, se comenta que uno ya no se despierta con decretos de los militares que te cambian las reglas de juego. Comparando con los países asiáticos, nuestro crecimiento es producido por consenso y no por imposición y arriesgar libertades por desarrollo económico es una pésima opción, muy peligrosa.

¿Es necesario cierta estabilidad siempre?

Claro, siempre. Entonces, lo mejor que ha habido es la democracia, ha habido cambios democráticos. Tú ya no te despiertas con un comunicado de las fuerzas armadas número 001 en el que decían que

habían sacado al presidente Belaunde. Yo había pasado el golpe que le hicieron a Prado y el golpe a Belaunde.” (Testimonio 13)

“¿La profundización de la democracia ayuda?

Tremendamente. Es la única forma.

¿Qué le da la democracia al país?

Le da esta aspiración que son modelos y filosofías que permiten conversar y ver qué cosas se pueden hacer. Permite un desarrollo homogéneo y nos lleva al desarrollo. Ahora hay muchos que creen siempre en el mundo que con un autócrata se llega a lo mismo.

¿Antes se creía eso más?

Y hasta ahora se creen, modelos como Singapur por ejemplo, que es uno de los países más exitosos del mundo no tiene una democracia sino que tiene una autocracia. De ahí viene la definición de que la autocracia es muy buena, que tienen una dinastía de 3 primeros ministros que han sido de la misma familia. Eso es un riesgo tremendo, mucho más seguro estamos usted, yo o cualquiera depositando nuestro voto cada cierto tiempo y llevando las cosas por donde consideramos sea mejor.” (Testimonio 14)

De esa forma, las principales características que debe tener este tipo de liderazgo se basa en la capacidad de tomar decisiones duras. Por otro lado, encontramos que debe ser con criterios técnicos, tanto en el sentido de ser eficientes como en el de aumentar el bienestar de los ciudadanos. Además, el contexto debe ser democrático porque asegura las libertades de las personas. Lo contrario sería muy peligroso porque que a uno le quiten su libertad es lo peor porque uno tiene que cuidarse de decir lo que piensa (López, 2019 c).

3.1.5. Necesidad de la generación de valor compartido entre las empresas y la sociedad.

Uno de los temas más importantes refiere a la relación de las empresas con la sociedad. Si bien antes estaba presente con un discurso que ponía énfasis en la solidaridad, hoy en día la noción de responsabilidad social, valor compartido y desarrollo sostenible se han hecho parte de la vida cotidiana del discurso empresarial. Ello quiere decir estrechar los

esfuerzos para que los problemas de pobreza del país sean combatidos y no solo delegar esa labor al Estado.

Esto se puede relacionar con una determinada idea de nación. En cuanto a comunidad, un entrevistado señala que no hay una nación sino varias, siendo como una baraja de naipes o una tela compuesta por muchos parches con relaciones vinculantes.

*“(...) Yo creo que una de las cosas que hace interesante desarrollar sobre el concepto de nación es utilizarla como una especie de herramienta para las distintas perspectivas culturales. (...) Todas esas son invenciones humanas que te sirven para establecer un relacionamiento de tipo estratégicos, que te permiten contar con los miembros de esa nación para tener ciertos tipos de pacto.
“(Testimonio 2)*

Así, la pertenencia está basada en los vínculos sociales que uno va estableciendo a lo largo de su vida. De esa forma una nación constituye así una matriz de vinculaciones humanas. Ello retrataría al Perú es entonces un país en construcción.

“Tu concepto de nación se constituye en una suerte de modelo para armas en base al relacionamiento concreto. Todos esos históricos personales. (...) Ese tipo de relacionamientos interhumanos son los que sumados constituyen el territorio sobre el cual se construye luego el concepto de nación.” (Testimonio 2)

Al ser parte de una comunidad nacional, los empresarios reales son los que se encuentran vinculados a la realidad del país. De acuerdo con un empresario industrial, uno no debe quedarse solamente en su oficina y ganando legítimamente su dinero sino apoyar en la medida que puede. No solamente ven sus ganancias a corto plazo sino que su mayor satisfacción resulta ser el trabajo generado.

“Alguna vez me dijeron: “oye, pero tú no eres un empresario típico. Tú eres un empresario atípico porque tú eres profesor universitario, tú eres profesor emérito de la UNI, has estado en SENATI, en la UNI y estas en una serie de cosas que no son típicas de lo que hace un empresario en el Perú”. Yo le dije: “mira, yo creo que es al revés.

Mira, yo creo que soy el único empresario normal porque así son los empresarios.” (Testimonio 18)

La solidaridad con las personas más necesitadas está más presente sobre todo en los empresarios de más edad. En los últimos años, la idea de responsabilidad social, valor compartido y desarrollo sostenible se ha hecho presente en la forma de pensar del empresario a partir del nuevo milenio. Eso no se contradice, alegan, con el hecho de llevar a cabo un negocio. Más bien, son parte de la estrategia porque nadie tiene éxito si el entorno no es favorable. El área de influencia de las empresas grandes es el país donde los mismos empresarios deben asumir una responsabilidad respecto a su comunidad.

“Desde mi punto de vista, que es una opinión sesgada obviamente, las empresas en el Perú, por lo tanto los gremios, tienen que ver que sus responsabilidades van más allá de su área de influencia. ¿Cuál es el área de influencia de una empresa como ALICORP? ¿O el BCP? ¿Cuál es el área de influencia que le ponen? ¿Cuál es el área de influencia del resto? El área de influencia de las empresas es el país (...)” (Testimonio 17)

Así, en la medida que otros empresarios sepan que el buen funcionamiento del Estado les conviene a sus negocios, las cosas van a cambiar. Las empresas tendrían mucho que aportar en la construcción del país en cosas concretas como su know how logístico. Sin embargo, este objetivo solamente puede cumplirse cuando todos los actores giren en torno al mismo.

“(…) Yo, digamos, me parece injusto cuando se voltea y se mira al empresario como que tiene que hacer todo. (...) Pero tenemos múltiples factores, digamos, los colegios profesionales, las universidades, tenemos las ONGS, tenemos los partidos políticos. Digamos, creo que hay que mirar el panorama general de todos los actores y también reclamar: “oye, las propuestas donde están”.” (Testimonio 7)

Sin embargo, esta idea busca ser revisada por medio de dos perspectivas: desarrollo sostenible y valor compartido que con el paso del tiempo ha ido entrando en la mentalidad de los grupos empresariales peruanos más grandes. Esta mentalidad nace a

causa de los conflictos entre los grupos empresariales con comunidades campesinas y el mundo académico donde se hace necesario compartir algo de la riqueza generada por las empresas.

“La estrategia de sustentabilidad para ser sostenible es hacer más con menos, hacerlo mejor que los demás y haciéndolo de tal manera que no dañe mis recursos en el futuro. Esa es en pocas palabras la cadena de la sostenibilidad y sustentabilidad.” (Testimonio 8)

“Hay quienes piensan que en realidad falta un elemento, que es el tener una industria en la cual exista este concepto de valor compartido, eso de que no solamente me toca ganar o aumentar el valor de mis acciones sino que también en el proceso yo debería buscar que los que están en mi entorno estén mejor también. (...) Esa idea que se ha insistido mucho con el sector empresarial de que mientras mejor está el país en el que tu empresa está, mejor va a estar tu empresa. (...)” (Testimonio 10)

Finalmente, estos valores son producto de una serie de vínculos comunes entre quienes habitan un mismo territorio. En esa línea, las personas van estableciendo vínculos entre ellos y producen lazos de solidaridad entre los individuos que comparten una misma condición.

“Entonces tu concepto de nación se constituye en una suerte de modelo para armas en base al relacionamiento concreto. Todos esos históricos personales. A partir de eso que es inconsciente. Tú no te pones a pensar lo de nación de la nada, llamas por teléfono a tus amigos y generas relacionamientos. Ese tipo de relacionamientos interhumanos son los que sumados constituyen el territorio sobre el cual se construye luego el concepto de nación. Entonces, tu empiezas a sumar esas cosas y al final te das cuenta que todos estamos vinculados por esos relacionamientos humanos.” (Testimonio 2)

Por otro lado, para muchos la necesidad de la responsabilidad social se basa en la propia historia familiar. Uno de ellos tiene que ver con el origen inmigrantes de muchos entrevistados, que los lleva a identificarse con el país. Ello parte de este discurso: “mi

familia eran de italianos pero siempre tuvieron vocación por el Perú, por eso yo hago algo para promover a mi país” y “los valores de respeto y honestidad vinieron de mi familia de origen alemán nos obligan a actuar de forma correcta”.

Lo principal es partir de la existencia de una historia concreta de cada uno y sus interacciones. Por medio de estas que son las personas quienes construyen una pertenencia, donde tú has venido colaborando en construir. Un caso refiere es la colonia italiana. Por ejemplo, uno de nuestros entrevistados comenta la vocación de uno de sus ancestros por el Perú, con un rápido proceso de inserción donde las identidades no son contradictorias sino múltiples (López, 2019 c).

“Siempre, pero mi abuelo siempre tuvo una vocación peruana. Él se cambió el nombre porque él se llamaba Giovanni Francesco, se cambió a Juan Francisco. No digo que quemó su pasaporte italiano pero lo guardó y se hizo peruano.” (Testimonio 14)

Otro caso es el de la colonia alemana que generó una serie de valores con los cuales pudieron insertarse dentro de la sociedad peruana.

“La honestidad, el trabajo bien con esfuerzo, el ser correcto. ¿Qué más te puedo decir? ¿Qué piensas tú cuando te hablan de un alemán?”

Orden y rectitud.

Ahí tienes. Son esas cosas que acá son valores que siguen esas generaciones tras generaciones. O sea, acá hay mucha rectitud, mucha honestidad, se busca honrar el nombre de los abuelos. Y lo que ellos hicieron, lo que ellos dejaron lo cuidamos.” (Testimonio 6)

“Al final la nación es como un gran manto hecho de parches, cada parche tiene un dibujo especial y una simbología especial que le corresponde a ese dibujo. Entonces, leer todo el dibujo se puede ver bonita la manta pero cada pedacito tiene un significado determinado y se vincula con las otras de acuerdo a las capacidades o no de establecer vínculos de comunicación con otras personas.” (Testimonio 2)

Sin embargo, en muchas de las entrevistas también se comenta como el discurso que se habla para quedar bien con el resto. En ese sentido, encontrar puntos intermedios resulta ser una tarea bastante complicada y si no se encuentra la forma de hacerlos coincidir llega la imposición de uno sobre otro.

“El problema es que cada uno baila con su propio pañuelo. (...) El empresario también está buscando las mejores condiciones para su empresa y en el ínterin los trabajadores también luchan por lo mismo.” (Testimonio 1)

De acuerdo con eso, se generan pugnas y negociaciones, siendo difícil discutir la tesis de la nación fraccionada planteada por el IEP a finales de los años 70' (Cotler, 1978). A nivel más general, estos intereses son justificados por la generación de empleo formal, creación de riqueza y pago de impuestos. En ese sentido, la necesidad de valor compartido busca ser una alternativa para tratar de que muchos empresarios se acerquen “algo” a la realidad que atraviesan muchas personas. Así, existe la crítica de que la nación se encuentra fraccionada.

“O sea, para empezar creo que es difícil discutir la tesis de la nación fraccionada, no existe una unidad de nación definitivamente y tiene que ver con diferencias generacionales, territoriales, económicas. (...)¿Qué cosa es el bien común?” (Testimonio 8)

Para otro entrevistado, si hiciéramos un balance histórico, el sector empresarial a lo largo de la historia peruana ha percibido su empresa como su nación. Esta significaría el lugar donde uno trabaja y donde uno es dueño.

“Desde el sector empresarial a lo largo de la historia peruana creo que se ha percibido en el hecho de que la empresa es la nación. La empresa, en donde yo trabajo o donde yo soy dueño es lo único que me importa, es mi filosofía de vida, lo tengo que sacar adelante como sea y no me importa el resto. Es que subsista y que gane, entonces se convierte en una pequeña nación.” (Testimonio 5)

El principal problema sería en tender puentes entre los grupos sociales no solamente por el caso de las empresas, sino también por parte del Estado, la sociedad civil y la academia. La dificultad tender puentes y buscar el “bien común” fue encontrada con

más frecuencia dentro de personas ligadas a responsabilidad social y desarrollo sostenible. En ese sentido uno de los entrevistados comenta que:

“(...) No solamente entre el sector empresarial y otros sectores sino también entre todos los sectores faltan construir puentes. (...) No solo desde la empresa sino también entre todos. Entre todos los demás no hay puentes. (...) No hay puentes, en ningún lugar.” (Testimonio 5)

Entonces, el discurso de valor compartido surge por el alejamiento existente entre los gremios empresariales y el resto de organizaciones sociales. Así, se busca hacer entender que los negocios van a tener éxito si la sociedad en donde se desarrollan. Sin embargo, esta idea recién está entrando y muchos grupos hablan de la necesidad de construir puentes entre todos los actores.

3.1.6. Momentos de mayor vigencia del discurso de responsabilidad social y valor compartido.

En esta parte se busca conocer los momentos donde este discurso tiene mayor vigencia. Ello ocurriría tanto por la ausencia del Estado como distribuidor de la riqueza, el aumento de la desigualdad y la diferencia de visiones de desarrollo entre las empresas y otros grupos sociales. Así, la necesidad de un discurso de responsabilidad social nace del pragmatismo, solucionar los posibles conflictos que puedan surgir.

Los conceptos más comunes fueron intereses, negociación y pragmatismo. Todas estas ideas van ligadas unas con otras de acuerdo a una concepción práctica de la vida social.

“Primero el empresario por naturaleza es muy pragmático. No entra mucha en discusión teórica, es más, no está acostumbrado a una reflexión que en ciencias sociales se suele hacer. El empresario no reflexiona, es más, el hecho de no reflexionar constituye una limitación para sus actividades empresariales (...)” (Testimonio 2)

La búsqueda de intereses comunes es asumida con más frecuencia entre ejecutivos y propietarios sensibilizados. En una empresa, la cabeza es quien manda y traza los objetivos. En ese sentido, para la mayoría, temas como responsabilidad social dependen de la jerarquía de las empresas. Así, los que toman las decisiones deben conocer de qué trata y cómo pueden aplicarlo porque de lo contrario simplemente los conflictos van a seguir incrementándose.

“Si es un empresario que está sensibilizado va a estar mucho más atento a identificar rutas u oportunidades en ámbitos sociales o ambientales, cosa que esto implica un mayor compromiso de incorporar ese marco de trabajo. Hay otros que no, que incluso hasta ahora no entienden su necesidad y no lo ven como un tema relevante de invertir en sostenibilidad. Entonces, es muy variable.” (Testimonio 5)

Para el caso minero, un entrevistado realiza una autocrítica relacionadas en torno al manejo de los conflictos con las comunidades. En ese sentido, la explicación se asemeja a una visita, con normas como presentación y procurar no molestar la dinámica que antes estaba presente. Cabe resaltar que el discurso de responsabilidad social está muy presente dentro de este grupo de empresarios producto de los conflictos con las comunidades. Esta idea se ha ido introduciendo en la industria como en el caso de los alimentos.

“(..) Ahora, yo creo que también algo de culpa del problema lo tiene X pero ha habido muchas cosas. (...) Pero a lo que voy es que tú debes entender que cuando llegas a un territorio para una mina tú estás llegando a un lugar que no es tuyo. Tú, por ejemplo, para llegar a esta oficina tú tienes que presentarte: “soy Rafael y vengo a buscar y vengo a hablar esto”. Tú no puedes entrar y sentarte acá. Y eso es un poco lo que se ha hecho: llegabas de frente con tu resolución de concesión y eso está mal. Me pasó a mí porque yo estaba negociando con una comunidad.” (Testimonio 13)

En la relación con la comunidad, donde se menciona más la solidaridad. El discurso consiste en afirmar que uno como empresario no son solamente los negocios. De esa forma, existe una mezcla entre la necesidad de tener vínculos con la sociedad para llevar adelante los negocios y la idea de ser solidario con las personas que tienen menos recursos económicos. En ese sentido, un término interesante es “hacer algo”.

“Como antropólogo que serás o eres, debes entender lo que es la responsabilidad social del empresario. Yo empecé diciéndote, acá mi misión en un primer momento es ganar plata. Ahora, legalmente, pagar impuestos, ser responsables pero ganar plata.

Pero después, entra otra etapa, que no es antagónica a las utilidades pero mira hay que hacer algo. Entonces, yo empecé a viajar al Asia y el año 98' ingresa el Perú al APEC. El Perú fue uno de los últimos de los países hasta hoy al ingresar, junto con Rusia y Vietnam.”
(Testimonio 14)

Como este discurso ha ido penetrando en la mentalidad empresarial resulta ser interesante. Para ello, la idea es que primero un empresario cumple con la ley. Después, la explicación del accionariado difundido y la incorporación de las buenas prácticas al buen gobierno corporativo actúan como un estímulo. Considerado lo mencionado, podríamos afirmar que el discurso de la responsabilidad social nace de la necesidad de armonizar el entorno mientras que se apoyó en el discurso previo de la solidaridad y se ido incorporando en la estructura de la empresas.

Así, un buen empresario hace sus actividades legalmente, pagando impuestos y remunerando lo justo a las personas con a quienes emplea. Estas tres obligaciones están interiorizadas como “lo que debe hacerse”. Por otro lado, hay un cambio en los valores empresariales, donde debe armonizarse la relación con la comunidad, con diversos matices.

“Ahora, hay industrias más responsables que otras. ¿Qué industrias son las más responsables? Las que tienen accionariado disperso, que están en la bolsa de valores. ¿Por qué es la más responsable? Finalmente tú le tienes que dar rentabilidad para cotizar en la bolsa te pide que tengas un buen trato con los trabajadores, que tengas un buen nivel de gobierno corporativo, que no tengas conflictividad social, tienes que hacer programas, tienes que preocuparse.”
(Testimonio 20)

Justamente, aparte de la solidaridad, existen otros valores mencionado como el respeto que parte del reconocimiento del otro. De acuerdo a lo mencionado, estos valores nacen de su formación religiosa y se han ido incorporando a lo largo de su vida. En ese sentido, resulta ser una mezcla entre interés y solidaridad donde es difícil saber si uno prima sobre el otro.

Por ejemplo, un ejecutivo comenta que este valor nacía de la enseñanza recibida por uno tanto en su casa como en el colegio.

“El hecho de que estemos en colegio jesuita te da un tipo de importancia porque nos inculcaban mucho el tema social, empezamos a salir a hacer obra, nos quedábamos 10 o 15 días (...) Mi padre toda la vida tuvo un acercamiento muy grande con gente de todo tipo. Era hombre de negocios, por lo tanto, vendedor de alimentos. Él se recorría todo el Perú y todos los mercados, conocía a todas las mamachas y a toda la gente de las tiendas, de las bodeguitas, de los mercados de prácticamente todo el Perú. Y el fiaba, daba crédito. En esa época no habían estos aparatos electrónicos y todo era de palabras, y según él –francamente no le creo- nunca le metieron cabeza; él conocía a la gente y sabía en quién confiar. (...) El principio era respeto, respeto, respeto, respeto. No podíamos aceptar el abuso de las relaciones interpersonales en las clases entre los compañeros de colegio.” (Testimonio 17)

Tratar a la gente bien es cumplir con las normas e ir más allá. Ello implica no hacer las cosas solamente porque lo obliguen sino porque es lo correcto. En la vida profesional, una relación bastante importante implica a los trabajadores. Todos los entrevistados coinciden en la necesidad de una paz laboral.

“Porque el tema es la regulación, no importa lo que diga la ley, tú lo tienes que hacer porque está bien. Es como cuando uno va a un cumpleaños y tienes que dar un regalo, no importa que no te haya dado nada sino que tú te estás autorregulando y sabes que es de buena educación darle algo.” (Testimonio 20)

Sin embargo, a pesar de los intentos de vincular al empresariado con su medio por medio de programas responsabilidad social las empresas no ceden los valores por encima de la rentabilidad porque caso de periodos de escases, lo primero que se corta es cualquier cosa concebida para el beneficio de la sociedad.

“Les dije: “Esto es un sueño, ninguna empresa pone sus valores por encima de su rentabilidad, ni en mi empresa. Cuando en el 2015 los precios estuvieron por los suelos y tuvimos pérdidas. ¿Qué es lo primero que cortamos? La capacitación de la gente, los temas de seguridad, cortamos gobierno corporativo, cortamos obras por

impuestos, cortamos todo lo que da beneficio a la sociedad y a la gente. Nos limitamos a los gastos diminutos, no pensamos en la sociedad, pensamos en la propia industria: a producir más y a bajar costos.”

Entonces, todo el mundo empezó a saltar y así. Y en un momento, al final del almuerzo se me acerca X y me dice: “Gracias por tu pregunta porque eso cortó. La gente siempre llega y dice que sí, que su empresa cumple todo y se iban. Nadie decía la verdad de sus empresas, la cruda realidad, que todo el mundo prefiere la rentabilidad a los valores”. Eso es una realidad que tienen muchas empresas. Cuando tú tienes amenazada tu rentabilidad, nunca la vas a cambiar por los valores.” (Testimonio 20)

El objetivo de esta parte es conocer las formas de concepción de la sociedad peruana por parte de los entrevistados. Al caracterizarlo, hemos podido ver que la nación es concebida como el conjunto de personas que se encuentran en un territorio común pero que poseen distintos objetivos. Así, la idea de nación lleva consigo una visión de la política que inmediatamente lleva a acuerdos, hegemonías, conflictos e imposiciones entre las personas.

En conclusión, los valores sobre los cuales los entrevistados reflexionan acerca de la sociedad peruana cuentan con una génesis, una estructura y una función. Las formas de pensamiento no nacen de una abstracción alejada de la realidad sino por medio de la interacción social. Los elementos que constituyen este sentido práctico es la interacción de los empresarios con sus pares, las redes que establecen antes de insertarse al mundo empresarial y su relación con el Estado. Ello les permite elaborar más adelante representaciones sobre ellos mismos y otros actores.

Primeramente, es posible apreciar que en todos estos pensamientos brotan de las primeras etapas de socialización de los entrevistados. Estos campos de socialización donde los actores generan sus ideas o valores son: la familia, las instituciones educativas y las organizaciones empresariales. Todo ello dentro del contexto en donde el pensamiento liberal ha devenido en hegemónico al interior de muchísimos sectores de la sociedad peruana. Estos tres campos se van reforzando mutuamente a lo largo de sus trayectorias personales, produciendo una forma de ver el mundo.

Por otro lado, todas estas ideas se encuentran estructurada dentro de un esquema de ideas y valores donde libertad y producción de riqueza son los más importantes. Esto permite generar una visión del “deber ser” de la sociedad basada en la búsqueda de bienestar, bienestar material. Esto puede verse como un mecanismo de legitimidad.

Finalmente, todo este esquema de valores tiene como objetivo integrarse como actores e integrar a otros a nivel de sociedad. De esa forma, es un mecanismo para ganar legitimidad frente a otros grupos que componen la sociedad. Este esquema de valores permite dar así protagonismo a los empresarios en la vida política nacional (López, 2019 c).

En conclusión, las formas de pensar de los empresarios se encuentran muy relacionada por la hegemonía del pensamiento liberal no solo de la economía sino de la vida social en general, siendo esta su forma de concepción de la sociedad. Ella representa a la nación en el sentido de una comunidad de individuos con intereses distintos que para progresar económicamente deben entender que el trabajo es la única forma de generar bienestar. En ese sentido, los gremios empresariales son los que generan la riqueza de la nación y eso les debe dar un liderazgo importante en la toma de decisiones del rumbo de la sociedad (López, 2019 c).

Esta forma de pensamiento los lleva a pensar a la empresa como su nación y legitima el rol del sector empresarial bajo la premisa que por generar trabajo para el país deben tener un trato importante. Sin embargo, esta idea debe ir acompañada de mecanismos de redistribución que estén alejados del Estado porque este no es digno de confiar por la presencia de políticos y burócratas. Ello porque en la realidad, deben existir formas en que se puedan ayudar a los pobres pero sin impedir que pueda atentarse contra el crecimiento de la riqueza generada por los empresarios que se encuentran en los gremios (López, 2019 c).

3.2. REPRESENTACIONES SOBRE LOS ACTORES QUE COMPONEN LA SOCIEDAD PERUANA

El capítulo tiene por objetivo responder cuáles son las representaciones que tienen de ellos mismos y de otros grupos de la sociedad en general. Primero están las representaciones sobre la figura del empresario donde las principales ideas serían producción de riqueza, generación de trabajo, ambición y creatividad.

Así, este espacio ayuda a conocer la heterogeneidad de los actores existentes en una sociedad, donde cada uno tendría una serie de características. El propósito de este apartado sería rescatar de los testimonios la composición de la nación de acuerdo a sus percepciones. Ello para conocer qué lugar ocuparían ellos en la comunidad y el rol que deberían desempeñar.

De acuerdo a la literatura previa, los grupos empresariales anteriormente no evidenciaban el planteamiento de un proyecto de país en donde los gremios empresariales se vieran involucrados.

3.2.1. Representaciones sobre el Estado y las personas que lo componen

En la primera parte encontramos las representaciones que existen sobre el Estado y las personas que lo componen. En este caso, lo público es visto como burocrático y en muchos casos que demora y necesita corrupción. Sobre los políticos, funcionarios públicos y burócratas habría mucho desprecio porque se asume mediocridad respecto al otro.

“A ver, en realidad más que lo que yo sentía, te voy a sentir lo que yo veo porque es que hay mucho desprecio entre unos y otros. El sector privado desprecia al sector estatal y el sector estatal desprecia al sector privado. (...) se asume mediocridad, cada uno se asume mediocridad respecto al otro. En el sector privado, estamos generalizando porque no todos los casos son así, pero muchos empresarios piensan que quien está en el sector público es porque no la hace, no ha sido capaz de crear una empresa, no ha sido capaz de generar dinero, que tiene que ser permanentemente un empleado.”
(Testimonio 10)

“Desde esa perspectiva, el Estado es poco confiable, falta de seriedad, profesionalismo e incapaces de entender la complejidad del mundo corporativo. Otra explicación, también, era el pensamiento económico de ese entonces” (López, 2019, p. 148).

“No hay forma, yo me he pasado años mirando el Estado con el mundo empresarial. En los últimos seis años es lo que he hecho. He trabajado sentándome con cinco ministerios, sentándome con cinco diferentes despachos ministeriales, viceministeriales, direcciones

generales de producción (...) con el sector empresarial mirando al Estado y lo único que concluí fue que el Estado no tiene la capacidad para entender al sector empresarial, no la tiene.” (Testimonio 8)

A nivel general, la percepción sobre la forma en cómo está organizado el Estado no está bien: no tenemos buenos partidos políticos, no tenemos buenas reglas de elección.

“(...) yo creo que uno que es equivalente en todos los sectores del país es la gestión de cómo nos organizamos como sociedad para tener una mejor educación o buenos servicios de justicia, somos un país que no tiene justicia porque el 92% de los detenidos in fraganti son liberados.” (Testimonio 17)

La percepción más común es que el Estado no ha avanzado en paralelo al crecimiento de las empresas. Estaríamos mal en infraestructura y servicios básicos. Desde el punto de vista de varios, debería privilegiarse primero el bienestar del ciudadano y después la estabilidad laboral.

“No tenemos verdaderamente partidos políticos, salvo algunos, no tenemos buenas reglas de elección, tenemos reglas de elección a medias.” (Testimonio 7)

Un funcionario debe ser capaz de tomar decisiones. Sin embargo, el Estado no se mueve, debes ser constante para que se mueva. Por eso el rol de las empresas es proponer políticas públicas para todo el país.

“Aja, sale la comisión QUIPU I que fue una revolución, los ministros estaban felices y los jefes estaban felices; maravilloso. Y ahí quedó porque el Estado no es que tú digas: “¿Y por qué no hicieron eso?” El Estado no se mueve, tienes que meterle un lapo para que se muevan. (...)” (Testimonio 17)

La posición más dura ve que el gobierno está regularmente en contra de la actividad empresarial. Otras posiciones ven que el problema son prejuicios de ser ineficientes, ineficaces, poco orientados a la gestión.

“(Existe el prejuicio de) Que son ineficientes, que son ineficaces, más que todo orientados a la gestión.” (Testimonio 5)

“El sector privado desprecia al sector estatal y el sector estatal desprecia al sector privado. (...) Porque se asume mediocridad, cada uno se asume mediocridad respecto al otro. En el sector privado, estamos generalizando porque no todos los casos son así, pero muchos empresarios piensan que quien está en el sector público es porque no la hace, no ha sido capaz de crear una empresa, no ha sido capaz de generar dinero, que tiene que ser permanentemente un empleado. Mientras que en el sector estatal se piensa que el empresario, te voy a decir algo que se repite mucho, de corazón de oro: duro, frio y amarillo. (Testimonio 10)

Esta imagen de ineficiencia recae en empresas públicas porque no había experiencia y hacía lo que podía porque tenía los conocimientos pero no había de quién aprender.

“Regreso y como digo, todos aquellos que regresamos porque éramos muchos jóvenes que nos fuimos a estudiar fuera y cuando regresamos al Perú veníamos entusiasmados y las oportunidades de trabajo no se daban en el sector privado sino que en el sector público. (...) Es relativo decir que era eficiente porque no había experiencia. O sea, uno entraba ahí y hacía lo que podía con el conocimiento básico de ese momento. (...) Todos eran jóvenes y sí puedo decirte que había mucho entusiasmo pero poco conocimiento y no había de quién aprender.”(Testimonio 15)

De acuerdo a muchos, a los políticos solo les interesan las cosas concretas porque es lo que vende. Muchos son vistos como despreciables. Los funcionarios del Estado, algunos son respetables y otros intratables.

“Entonces, toma tiempo, la educación a los políticos no les interesa porque toma tiempo. (...)El político no, el político lo que quiere es hoy día: este vaso lo hemos hecho y este posa vasos, eso es lo que vende. (...) entonces mandamos a hacer un slogan a ver quién lo decía: “si tu candidato no sabe qué hacer en educación, cambia de candidato” (Testimonio 13)

Los grupos políticos más mencionados fueron el APRA y la izquierda.

“Teníamos miedo, teníamos miedo del APRA de ese entonces. (...) El APRA era más que nada un misticismo, era una orden religiosa, había algo muy... yo tuve la suerte de conocer a Haya de la Torre, un hombre inteligentísimo pero ya era mayor porque mi señora es sobrina nieta de Haya de la Torre. (...) Pero al APRA ha sido forjador de muchas cosas buenas o malas pero forjador.”

En muchos casos, está la percepción de los políticos de izquierda como antipáticos, “estando más presente en el ambiente universitario porque su discurso crítico es atractivo cuando uno es joven, con una visión idealista y poco práctica de la realidad” (López, 2019, p. 148). Ello también por la idea de una “conciencia de clase” dentro de un sector de la izquierda que les generaba mucha desconfianza.

“Había sectores que veían en él (Javier Diez Canseco) a alguien que los perseguía, perseguía a los empresarios y perseguía a otros pero probablemente también era un doble discurso porque era un personaje político pero tenía mucha relación con los empresarios también. (...) Pero era un personaje que sus ideas abiertas generaban escozor en el sector empresarial. Y hay otros como él, de pronto Lezcano también es antipático.” (Testimonio 4)

“(...) la izquierda era más pensante a nivel universitario. Y claro, cuando uno es universitario quiere quemar el país. Quieren cambiar todo, no quieren nada que te imponga. Tú tienes que venir a clase a las ocho, llego ocho y media. (Risas)” (Testimonio 13)

“La crítica más fuerte es su doble discurso: hablan mucho de la necesidad de igualdad económica entre las personas pero hay que ver como se encuentran los jefes en los países comunistas” (López, 2019, p. 148). En ese sentido, dicen una cosa pero hacen otra. Por otro lado, es poco práctica porque sus propuestas no nacen de pensar soluciones reales sino de sentimentalismo. Finalmente, “el comunismo fracasa porque cuando no hay diferencia entre el trabajador y el ocioso, el trabajador no trabaja” (López, 2019, p. 149).

“¿Qué izquierda era en ese entonces? ¿Cómo era el trato de las empresas con esa izquierda, no la de Sendero?”

Era cosmética, era maquillaje. O sea, la izquierda, el presidente del Partido Comunista del Perú era el señor del Prado, con ese apellido no se puede ser comunista (Risas), no era Motocanchis, Tito Cusi algo... No, eran izquierdas ideológicas, estaban los troskos, los moscos, estaban los pequineses y todos debatían. Además, de seguro has escuchado la canción de harapos de Silvio Rodríguez, que los describe perfectamente: “Que fácil es agitar un pañuelo y a la trovas volar del manifiesto marxista y la historia del hambre, que fácil es suspirar con el gesto del hombre que cumple un deber y regalarle ropitas a la pobrecita hija del chofer.” Esa era la izquierda del Perú antes de Sendero.” (Testimonio 12)

Por otro lado, los sindicatos apristas se fueron moderando con el paso de los años. En un principio las negociaciones eran terribles pero se fue moderando con el paso de los años porque simplemente uno no puede estar todo el rato en conflicto.

“Te diré que al final con los sindicatos apristas también se llegaban a acuerdos. Dejaron de ser tan extremistas que no aceptaban nada, la gente también se da cuenta que uno no puede estar viviendo sin trabajar. No puedo matar a la gallina de los huevos de oro.” (Testimonio 13)

3.2.2. Representación de la relación con el Estado a lo largo de la historia

Las representaciones sobre las relaciones con el Estado comprenden distintos periodos de la historia. Debido a la necesidad de relacionarse con diversas instituciones públicas, los gremios empresariales formaron una determinada percepción del Estado de acuerdo con el gobierno. “En ese sentido, las principales etapas fueron el gobierno militar (1968-1980), la crisis del gobierno aprista (1987-1990) y el régimen de Fujimori (1990-2000). Cada una de ellas tiene una representación particular” (López, 2019, p. 148).

En cuanto a memoria histórica, existe la percepción de que el gobierno militar de Velasco (1968-1975) destruyó la democracia y creó un ambiente tenso con los empresarios, muy improvisado y mal asesorado.

“Ten en cuenta que el gobierno de Belaunde fue un mal gobierno que permitió o que dio pasó a que el gobierno militar interviniese a un

gobierno democrático y se instale por un montón de años. Y bueno, no se podía esperar en esos momentos un manejo fino, digamos, de la industria manufacturera. Toda vez que hubo cambios radicales, hubo expropiaciones en el sector agrario, en el sector industrial, se instaló la comunidad industrial y entonces era imposiciones que se les planteaban a los empresarios, por lo cual hacían más complicada su actividad. (...)” (Testimonio 9)

En ese contexto, se aplicó la “política del salame” con las empresas. Como los gremios eran parroquias independientes, tenían poca unidad. Valiéndose de la antagónica de los gremios, hicieron una reforma a la vez.

“Sí. De esos 8 gremios. Como no eran muy unidas. (...) Pero valiéndose de esa antagónica que tenían los gremios, por eso se decía que los militares que eran militares de izquierda que habían venido de una educación auto gestionaría nos habían atacado con la estrategia del salame. O sea, nos habían cortado como un salame, por tajaditas. Acá una tajadita a la vez. Entonces, primero vino la reforma agraria, desapareció la Sociedad Nacional Agraria y toda su estructura. Después, como una supuesta intervención ante una crisis de la pesca ocuparon la Sociedad Nacional de Pesquería. (...) Después vino la de minería y vino la reforma del sector manufacturero industrial.” (Testimonio 18)

Ello generó un ambiente hostil hacia sector privado, con un enfoque donde el Estado debía hacer todo y las personas eran vistas como gente a manejar en vez de promover.

“Era (el ambiente) muy hostil al sector privado. Era realmente hostil y los que sobrevivimos fue porque tuvimos la capacidad de sobrevivir y no estábamos, también era otro país (...).” (Testimonio 13)

“(Era) un enfoque en donde el Estado tenía que hacer todo, de proveer todo. Era más de individuos a los que había que manejar que individuos a los que había que promover. (...) Y con un entorno que se volvía cada vez más corrupto porque cuando tú tienes un entorno así el entorno se vuelve todavía más corrupto.” (Testimonio 19)

“Era una cosa bastante agresiva del gobierno, era bastante improvisado y mal asesorado porque era un gobierno que pone en práctica un modelo económico que solamente estaba en el país. O sea, hay gobiernos capitalistas y hay gobiernos comunistas pero esta cosa era la panacea porque era no capitalista y no comunista.(...) O sea no soy nada al final porque identificarte con lo que no es uno es falta de esencia. (...) (Testimonio 1)

Desde otra perspectiva, el gobierno militar más que a favor de las comunidades estaba a favor de las cooperativas.

“En esa época había muchas oportunidades porque era un gobierno supuestamente de izquierda pero no era de izquierda como se sabe, era un gobierno militar simplemente que tampoco era pro comunidad sino que en realidad era un gobierno pro cooperativa, que era diferente.” (Testimonio 12)

De esta periodo, un evento recordado es la reforma agraria porque los campesinos no podían sacar adelante a las empresas y el agro terminó abandonado. Las personas terminaron peor, porque no se podía trabajar.

“No, para mí específicamente sí pero en general yo creo que la reforma agraria fue una desgracia para el Perú. Creo que es como que yo te regale en estos momentos un automóvil fórmula 1. Tú sabes manejar pero te subes al formula 1 y te estrellas en la esquina. Porque no hay forma de manejarlo, es otro manejo. Entonces, se le entregó a la gente estos fundos y la gente se murió de hambre. Se murió de hambre.” (Testimonio 13)

Después, los ochenta son un periodo traumático porque se mezcla hiperinflación y terrorismo. No habíamos tenido capacidad como para sacar el país adelante a pesar que recién recuperamos la democracia: habían algunos baluartes técnicos, pero limitados.

“Yo creo que había poca práctica en gobernar, habíamos tenido tantos años de gobierno militar que clases políticas con algún nivel de habilidad tecnocrática no se habían visto reforzadas, entonces se había perdido mucho talento y había que recuperar. Ahora, sí había

baluartes como en el Banco Central de Reserva que siempre mantuvo algún nivel de, no independencia porque también era intervenido, pero sí tenía buenos técnicos. COFIDE era otro de los centros donde se asumía que había buena capacidad técnica pero en ese momento tenías todos los bancos tomados por el Estado, entonces el Estado manejaba empresas, mayormente quebradas y sin embargo estaba aferrado a la idea del control.” (Testimonio 10)

El paradigma del Estado empresario había fracasado, ese era el consenso. A pesar de que la reforma agraria afecta a un conjunto grande de grupos económicos en el país, la hiperinflación afecta al país en su totalidad.

“La hiperinflación golpea a toda la economía y los efectos no se viven a largo plazo, los efectos se viven día a día. Faltaban los productos básicos y era muy difícil para alguien manejar una empresa porque no se sabía lo que venía, si uno producía no sabía que se podía producir y no había ganancia porque la inflación producía que la ganancia después sea nada. (...) ¿Qué cosa es la inflación? Cuando la demanda supera la oferta y cuando hay más necesidad de cosas de lo que uno produce. (...) Pero cuando eso se descontrola, cuando la inflación no es por efecto de la demanda si no es por efectos del propio gobierno que imprime dinero para subsidiar, que es lo que pasaba en ese entonces. (...) La irresponsabilidad era del gobierno de Alan García y del Banco Central, que imprimía el billete que el Estado tenía para ponerlo en obras públicas o en gasto público, como aumentar los sueldos. (...) Entonces, por eso digo, que la hiperinflación es más dañina que la Reforma Agraria porque no había dinero. (...) (Testimonio 15)

En paralelo, el terrorismo fue un factor importante y la captura de Abimael Guzmán fue un punto de quiebre.

“Verdad, acá hay un evidente que no permite un crecimiento grande. Ese fue el problema del terrorismo. Claro, llegamos a los años 90’ pero tenemos tradicionalmente a Sendero. Era un problema de inseguridad muy grande en el país y también para las inversiones

obviamente. (...) Yo creo que en setiembre del año 92' cuando se captura a Abimael Guzmán también hay, digamos, una expectativa de ahora sí. (...)" (Testimonio 15)

Existe optimismo luego de la captura de Abimael Guzmán. Sin terrorismo, es posible plasmar un programa a pesar de que el empresariado peruano era pequeño y no tenía ninguna capacidad para asumir una privatización por sí mismos.

"El momento del país fue fundamental porque fue después de la captura de Abimael Guzmán y, a partir de eso se dice: "Bueno, ahora podemos construir un país". Ese momento fue muy importante para que se decidiera formar la organización." (Testimonio 5)

"O sea, después de que lo capturan fue un buen negocio. (...) Pero, era complicado para el Perú. Entonces, tenía que caer Abimael Guzmán para que la gente apostara por el país, los dos primeros años de Fujimori fueron terribles." (Testimonio 20)

Sin embargo, a pesar de la crisis existía un gobierno democrático, puede ser malo o bueno pero tienes libertades. Ya no era sentir que te reprimían porque uno podía decidir por quién vota.

"Después viene Alan García, el gobierno fue un desastre pero ya digamos era otra cosa. Estar en un gobierno democrático con las libertades de uno de poder ir a un café y si uno hablaba de Velasco ya te tenías que cuidar era complicado (...) ya no era uno reprimido porque era la cosa más desagradable del ser humano, que uno tiene que cuidarse de no hablar de más." (Testimonio 1)

Con Alan García hubo enfrentamientos con los empresarios a causa de la estatización de la banca. En ese entonces, los controles burocráticos eran una sarta de bestialidades, un infierno porque debías vivir del día a día y solo las empresas que tenían capital propio sobrevivieron.

"(...) Al principio hubo un acercamiento (con Alan García) pero después este maquinó, no lo compartió con nadie. (...) En ese tiempo el peligro número uno del Banco de Crédito era la estatización del gobierno porque era tan poderoso que, te puedo decir anécdotas pero

no son anécdotas porque son verdad. (...) Entonces, nos enfrentamos a García y les vendimos a los empleados, me acuerdo, un domingo en la noche. (...). Pero ahí empezó la guerra con García. (...) Lo fuerte, después del intento de estatizar la banca. Y otros bancos pelearon muy bien, el banco Wiese peleó a su manera y otros bancos más pequeños también. Y por supuesto la estatización fracasó por completo.” (Testimonio 14)

No se podía tener dinero en efectivo porque los precios subían. Haciendo la retrospectiva, la inflación es lo peor porque los sueldos se convierten en nada. Esto termina con el shock, siendo duro pero necesario.

“Vino un joven de 35 años que gobernaba tirado de los pelos. Yo he visto que tú no podías estar con dinero en efectivo. (...) Entonces, la inflación es lo peor que le puede pasar a un país porque el dinero se convierte en nada.” (Testimonio 13)

“No hay medias tintas, cuando uno llega a esa espiral tiene que hacer eso. Es como un enfermo que está con una hemorragia, se puede hacer un torniquete o cortarle la pierna pero hay que parar la hemorragia. Para parar la hemorragia no puede ser a poquitos, tienes que pararla de golpe.” (Testimonio 15)

A nivel general esa época es recordada como de escasez porque debían hacerse colas y los regalos eran productos de primera necesidad.

“(…) Cuando tú ibas a un supermercado había una sola marca por supuesto y tenías una sola botella de ketchup y cuando tu veías bien te dabas cuenta que todo estaba en una hilera. La gente se las empeñaba para alimentarse como fuera. (...) Yo trabajaba en finanzas, estaba negociando un préstamo con un banco canadiense y el banquero que vino me dio un kilo de azúcar y me dijo: “Me va a disculpar, pero me dijeron que esto iba a ser un magnífico regalo”. Me estaba regalando un kilo de azúcar blanca, ese era el regalo que me traía de Canadá como un presente. Yo le agradecí muchísimo

porque serviría para el café y me lo lleve a mi casa. Pero, esos eran los niveles en que habíamos caído.” (Testimonio 10)

Después, los 90' son un periodo de confrontación política con el gobierno de Fujimori. A pesar de ello, la captura de Abimael Guzmán impulsa el orden en el país. Las confrontaciones eran entre la izquierda, la derecha y el APRA pero Fujimori fue recordado como quien controla la inflación y al terrorismo.

“Fue duro, primero fue una época de mucha confrontación política entre la derecha y el resto. La derecha en manos de Vargas Llosa en donde estaban los banqueros, los grandes empresarios, los blancos del país. Y al frente, el APRA, las izquierdas, tratando de impulsar alguna candidatura. (...) todos apoyamos a Fujimori...” (Testimonio 4)

Del gobierno fujimorista hay mucha ambigüedad porque existe la imagen de un gobierno que inició bien pero después se corrompió. Sus contribuciones sería el shock, cambiar las reglas para que se abra la economía al mundo y vencer al terrorismo.

“Y eso es un poco lo que te digo, fue pasando en el primer gobierno de Fujimori y el segundo gobierno. Y entonces, sí tú no te metías con el gobierno ganabas plata pero si tú no te metías con el gobierno te caía todo.” (Testimonio 13)

“El shock fue muy bueno. La gran revolución. (...) La inflación tenía un record mundial, histórico. Solamente la Alemania de la posguerra tuvo más inflación que el Perú. Cómo Venezuela de hoy. Se tenía que hacer, fue indispensable. Y fue muy duro. Entonces, pero el Perú fue saliendo. Entonces, Fujimori trabajó intensamente en que el Perú ingrese a la APEC. (...) (El autogolpe) fue el embrión de lo que le pasó al Fujimori 2, que era Montesinos y la corrupción, mira en lo que ha terminado. Pero el Fujimori 1 fue muy bueno. Eso es algo que hay que reconocerlo, es el responsable del ingreso del Perú a la modernidad. Y después vino... Con Fujimori 1 se empieza a hablar de APEC.” (Testimonio 14)

Sin embargo, para una entrevistada, lo económico lo cambian los técnicos porque la situación era tan mala que para salir de esta el presidente tenía que agarrarse con cualquier cosa.

“Ahí un papel fundamental lo tuvieron Fritz Du Bois y Roberto Abusada que, digamos, la situación era tan mala, tan mala, tan mala, que para salir de ella el presidente que viniera tenía que agarrarse de cualquier cosa y como Fujimori no entendía ni manejaba el tema económico, se apoyó en esos técnicos, que se mandaron el ajuste más brutal que se ha tenido.” (Testimonio 10)

Por otro lado, las privatizaciones fueron positivas para el país aunque se piense mal porque se hicieron las grandes inversiones que los peruanos no podían asumirlas. En ese sentido, habrían muchos mitos como el robo de seis mil millones de dólares.

“(…) Lo bueno es que se hizo bien (el proceso de privatizaciones). Se contrató a PNUD, que era el programa de la Naciones Unidas para pagar buenos sueldos a los trabajadores. ¿Cuál es el gran problema del Estado? Que tienes funcionarios de mala calidad, los buenos profesionales no quieren ir a trabajar al Estado porque ganan poco. Entonces lo que hizo PNUD es: yo le voy a pagar sueldos estos funcionarios. Por ejemplo, se constituía el comité de privatizaciones, la COPRI tenía varias sedes, que era el comité principal de privatizaciones. (...) Entonces, tenías ese organismo que te financiaba un buen proceso con buenos profesionales, con buenos técnicos, contrataban bancos de inversión, bancos en el exterior, hacían sus cuentas pero no lo hacían a la champa. Lo mejor que se pudo hacer fue traer bancos de afuera. (...) Mira, se dice que Fujimori se robó 6 mil millones, eso no teníamos. Éramos pobres, éramos un país realmente pobre. Yo no creo que se haya podido robar esa cantidad. El país era pobre. Acuérdate que Alan García no pagaba la deuda, nos habíamos alejado del mercado internacional. Con Fujimori es que nos volvemos a reinsertar en el mercado internacional, que es un mercado abierto.” (Testimonio 20)

Antes, había el prejuicio en esa época que privatizar era vender el patrimonio nacional a las empresas que buscan solamente llenarse los bolsillos. Se pensaba que privatizar era lo peor que podía pasar y que todo se vendería a los chilenos.

“(El prejuicio era) Vender el patrimonio del Estado a las empresas que buscan el lucro, ¡Uy, qué horror!, el lucro. (...) Era: Vamos a privatizar y vamos a vender los teléfonos a los chilenos o el petróleo a los chilenos o la aviación a los chilenos, las minas a los chilenos, esa era la cantaleta.” (Testimonio 17)

A nivel general se pueden apreciar que la relación con el Estado fue representado a lo largo de la historia con determinados gobiernos. “El periodo del gobierno militar fue visto como mal organizado y prepotente. Por otro lado, el gobierno aprista es recordado como de crisis económica y terrorismo. Finalmente el gobierno de Fujimori es visto con ambigüedad: se elimina el terrorismo pero se termina corrompiendo con la corrupción y el fraude electoral” (López, 2019, p. 148).

3.2.3. Características comunes de los empresarios.

Esta parte busca reunir las características generales atribuidas a los empresarios. De esa forma, se asocia al empresario “como una persona luchadora que genera riqueza real para su comunidad. Puede haber diferenciaciones pero el empresario es, a nivel general, una persona pragmática que quiere ganar dinero de forma legal y en la medida que cumple sus ambiciones hace bien a la sociedad en general” (López, 2019, p. 149).

Por otro lado, de acuerdo con un entrevistado, desde su punto de vista, existe una falta de empatía sobre el rol que tienen las empresas sobre el país. Ello se manifiesta en la poca visión del país como conjunto. Sin embargo, él como miembros de esa colectividad de que ellos tienen un rol privilegiado en la sociedad, es decir: concentrar la energía creadora y la energía movilizadora de la sociedad en un punto.

“Yo creo que hay una profunda falta de visión de país, profunda falta de visión. Al haber una falta de información sobre el rol histórico sobre el rol histórico o sobre el rol social que les toca jugar a los empresarios, los empresarios en los gremios empresariales normalmente se están reuniendo básicamente para defender sus intereses. Y no se dan cuenta que sus intereses son los mismos intereses de su público objetivo. (...) La actividad gremial es la que

de alguna manera te permite concentrar la energía creadora y la energía movilizadora de un sector determinado.” (Testimonio 2)

Así, en nuestra investigación “la idea más enfática refiere a las empresas como generadores de riqueza y los gobiernos de pobreza, de acuerdo con un entrevistado, que era lo que de verdad daba bienestar a la comunidad” (López, 2019, p. 149). “En el fondo “dar trabajo” les permitiría ganar legitimidad frente a otros actores y posicionarse como el agente que debe tomar el liderazgo en la toma de decisiones, siendo sus criterios los más adecuados” (López, 2019, p. 149).

Las empresas generan riqueza y los gobiernos generan pobreza. La única forma de que un gobierno no genere pobreza es que desaparezca. Ejemplo, Suiza porque el gobierno allá es un aparato invisible, pero como Dios no hace nada que no esté previsto. (Testimonio 12)

Distintos intereses se encuentran así en juego. No existiría un sector empresarial homogéneo sino toda una colección de sectores empresariales con distintos intereses. Estos se encuentran evidentes en todo lo que no tenga que ver con la necesidad de mantener el modelo económico de tipo liberal en el país. Ello existe porque la idea de libertad económica se ha convertido en el sentido común de todos los grupos empresariales.

“Lo que pasa es que, por todo lo que hemos hablado ahorita, no existe un sector empresarial sino que existe toda una colección de sectores empresariales con distintos intereses. Yo no puedo hablar y ni siquiera la CONFIEP puede hablar por un solo interés.” (Testimonio 16)

Recapitulando, “empresario es definido como quien realiza un negocio lícito, va generando riqueza y trabajo. En el proceso generan transformación material, cultural, social y económica. Su modo de hacer las cosas es pragmático porque está todo el tiempo buscando la forma de solucionar problemas” (López, 2019, p. 149).

“Bueno, empresarios es cualquiera que hace negocios lícitos. (...) Hoy día, como digo, el acceso al crédito es mucho mayor pero no tiene que tener un apellido de avenida para poder acceso al crédito

sino que tiene que presentar unos balances, unos estados financieros y demostrar que es capaz de generar riqueza para que se le preste.”

(Testimonio 15)

“En ese sentido, un empresario generalmente piensa que su deber es hacer empresa, buenos productos para vender, ganar dinero honradamente y en el camino genera empleo y con eso hace bien al país. Cree que cumpliendo con su trabajo está contribuyendo a la comunidad. Sin embargo, esta puede ser circunstancial y muy dependiente del contexto” (López, 2019, p. 149).

“(...) te voy a decir algo que se repite mucho, de corazón de oro: duro, frío y amarillo. (...) Se cree que no le importa nada más que ganar dinero y esa imagen no se ha podido cambiar en ningún caso, por más esfuerzos que haya habido del sector privado (...). El empresario siente que su deber es hacer empresa, buenos productos para vender, ganar dinero, lo cual está muy bien, en el camino genera empleo y por lo tanto hace un bien al país.” (Testimonio 10)

Desde la perspectiva de un político, ellos son quienes generan trabajo y debe tomarse en cuenta eso. Uno no debe exprimirle hasta lo último, sino brindarle facilidades. Todos coinciden en que el país no hubiera podido avanzar de no haber sido por el trabajo del sector empresarial.

“Desde mi punto de vista, si yo logro generar las condiciones para que los empresarios puedan hacer muy buenos negocios y eso generar muy buenos trabajos, bien remunerados, correctamente, y además pagar buenos impuestos y modernizar el país, ya está.”

(Testimonio 4)

Para una representante gremial se menciona que generan empleo, crecimiento e impuestos, siendo muy difícil arriesgar su dinero y competir.

“Yo, digamos, me parece injusto cuando se voltea y se mira al empresario como que tiene que hacer todo. O sea, hacer empresa no es fácil, conquistar mercados no es fácil, arriesgar su dinero no es fácil.” (Testimonio 7)

Además, desde su punto de vista general, en el Perú los empresarios han venido cumpliendo su rol y más bien el Estado presenta limitaciones. Un empresario definitivamente aportaría su capital bajo su propio riesgo y pone sus productos a disposición de la sociedad, quien es la que decide.

“¿Qué cree que debería reconocerse que los empresarios hacen por el país?”

Bueno, el empresario definitivamente aporta su capital sin respaldo de nadie y lo pone al servicio con productos y si no le va bien pierde todo. Eso es algo que no es valorado por la gente que no es empresario.” (Testimonio 1)

De acuerdo con otro entrevistado, existen mitos como su representación de grupo de millonarios que deciden el rumbo del país. Actualmente, se han acabado esos grandes grupos que tenían privilegios porque hay movilidad social producto del mayor acceso al crédito. Eso porque no se depende ya de las relaciones de uno sino de conocimientos administrativos.

“Cuando nosotros hablábamos de antes, ¿Quiénes eran? Lo Aspillagas o señores Prados que tenían las grandes haciendas, los barones del algodón, o estamos hablando de los industriales que tenían los privilegios que tenían los aranceles grandes a los productos importados. Eso se acabó, eso se acabó. Hoy día, como digo, el acceso al crédito es mucho mayor pero no tiene que tener un apellido de avenida para poder acceso al crédito sino que tiene que presentar unos balances, unos estados financieros y demostrar que es capaz de generar riqueza para que se le preste. Se ha bancarizado mucho más y creo que el producto de dónde vienes y cómo te apellidas poco a poco va desapareciendo...” (Testimonio 15)

“En el sector estatal se piensa que el empresario, te voy a decir algo que se repite mucho, de corazón de oro: duro, frío y amarillo. Se cree que no le importa nada más que ganar dinero y esa imagen no se ha podido cambiar en ningún caso (...).” (Testimonio 10)

Estos prejuicios son explicados por un abismo comunicacional entre el mundo corporativo y el resto de personas.

“Lo que ocurre entre la gente que hace, piensa y comer empresa y construye valor a partir de las empresas y el resto de la gente hay un abismo comunicacional que es muy difícil que alguien que no hace empresa entienda la mentalidad del empresario, muy difícil. Normalmente yo me topado con gente con doctorado en antropología que piensa cualquier tontería sobre el sector empresarial porque no lo conocen y no tienen ninguna idea.” (Testimonio 2)

El prejuicio más común es que no les interesa nada más que la plata. Otra idea negativa es que corrompen más que ser corruptos.

“(El prejuicio es) Que no les interesa nada más que la plata, que son corruptos, que corrompen más que ser corruptos, que no les interesa el medio ambiente y que van a hacer todo lo posible tener plata sin tomar en cuenta los impactos que eso pueda generar.” (Testimonio 5)

Para un entrevistado, un empresario tradicional posee mucho poder que nace por el tiempo en su sector y le ha permitido ganar posiciones creciendo a costa de otros. De esa forma, es difícil que una idea de nación pueda ser inclusiva porque esta no parte del consenso de una comunidad sino de la imposición de un grupo sobre otros.

“Un empresaurio tiene que tener mucho poder y para tener mucho poder tiene que tener años en el negocio. (...) El tema es cuando tienes dinero. Es como cuando tienes poder porque el poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente. Entonces, cuando hay mucho dinero, el empresario es un poquito más proclive a salirse con la suya.” (Testimonio 2)

En cuanto a las empresas, estas deben competir, así ha sido siempre y va a seguir siéndolo aunque no es contradictoria con la existencia de ciertas reglas de juego.

“Si ha habido, aunque haya competencia si hay el entendimiento de que algunas cosas hay que trabajarlas en conjunto porque, bueno, no siempre una voz es suficiente para que el gobierno o alguna autoridad local o quien fuera entienda cuál es la dinámica de ese

negocio o de ese mercado. (...) La competencia es fuerte y agresiva, eso ha sido así siempre y va a seguirlo siendo.” (Testimonio 3)

Una característica de las empresas peruanas es que son familiares. Con el paso del tiempo fueron consiguiendo más trabajo y muchos comerciantes se han ido transformando en fabricantes aunque manteniendo su mentalidad de origen, de ganancias rápidas.

“Lamentablemente en el tiempo han venido (...) de un proceso inverso donde los comerciantes se han ido transformando en fabricantes y han arrastrado su mentalidad de comerciantes. Entonces para ser empresario industrial no puedes tener una mentalidad especulativa en el sentido de pretender hacer un negocio en el corto plazo. (...) Muchos de los empresarios han salido del sector comercial y el comerciante es una persona que tiene una visión de corto plazo y lo que busca es que puedo hacer para aumentar el lucro. El empresario, la empresa industrial es una empresa con fines de lucro pero con un fin de lucro para ofrecer un producto que satisfaga una necesidad de la sociedad. Segundo, para cumplir con sus obligaciones tributarias. Tercero, para darle una remuneración justa a sus trabajadores. Cuarto, para hacer una retribución adecuada a los inversionistas. Y quinto, para que haya un excedente que te permita seguir creciendo. Si no tienes una visión de lo que es una empresa, no señor hay que hacer utilidades. Esa es la diferencia.” (Testimonio 18)

Otra característica atribuida los retrata como rentista. Este término significa asegurarse de tener una renta invirtiendo lo menos posible.

“Bueno, yo creo que siempre el sector empresarial en el Perú ha sido básicamente rentista. Es decir, asegurarse de tener una renta invirtiendo lo menos posible.” (Testimonio 10)

Empresarios ligados a la CONFIEP comentaron que antes el empresariado estaba muy empobrecido. En los periodos de crisis el patrimonio de las empresas fue dañado por la hiperinflación.

“Era un empresariado muy diluido y muy empobrecido, la cultura empresarial, el patrimonio de las empresas en el Perú era pequeñito. Diluido por, repito, las estatizaciones y la hiperinflación. Entonces, era una situación muy difícil en las que un empresariado comparado con otros países como Argentina, Chile o Colombia, éramos chiquitas las empresas peruanas.” (Testimonio 15)

En general, antes era un círculo más pequeño, con lazos complejos que formaban solidaridades y enemistades. Como comenta un empresario industrial, siempre había desconfianza, nadie se fiaba del otro hablando dentro del mismo gremio aunque, había más unidad porque cada gremio funcionaba como una parroquia donde todos se conocían.

“Yo diría que había primeramente empresas habían menos. Siempre había una desconfianza entre los empresarios, nadie confiaba el uno con el otro, hablando de colegas del mismo gremio. Pero había mucho más unidad.” (Testimonio 18)

Otros representan a los empresarios peruanos como un establishment cerrado donde pocas personas tienen múltiples empresas de inversiones y producción.

“En el mundo corporativo privado es una cosa mucho más compleja, no te olvides que en un país como el Perú el mundo accionario, del accionariado es un establishment cerrado donde X y sus empresas y Z y el dueño de K y los P y todos estos patas tienen múltiples empresas y corporaciones, empresas de producción, etc. Que compran paquetes accionarios en diferentes tipos de negocios, eso lo llaman diversificación, entonces ellos dominan.” (Testimonio 8)

Antes del gobierno militar no existía la CONFIEP, todos se encontraban agrupados por gremios divididos por sectores y comités. El intento de estatización de la banca motivó el nacimiento de la CONFIEP bajo la idea de defender principios y no intereses.

“Había varios y no había lo que es CONFIEP hoy día. Recién se constituye a raíz de la estatización de la banca. (...) Articular y defender. Y por defender principios y no intereses. (...)Eso era, pero

el Perú hoy día ha cambiado completamente. Era lograr proteccionismo y exclusiones de todo tipo.” (Testimonio 14)

“Por otro lado, existe la idea generalizada que el empresario peruano hace cárteles por medio de los gremios empresariales y los estudios de abogados, oligopolios para defenderse mutuamente y competir bajo ciertos márgenes. El empresario peruano vive regularmente en el corto plazo porque estás atrincherado estás pensando en evitar el ataque del gobierno” (López, 2019, p. 149).

“Los mismos que estaban acá, y de repente el empresario peruano es muy bueno para hacer cárteles. O sea, por ejemplo la banca se defiende. (...) Son oligopolios, o sea, el empresario peruano es muy bueno para atrincherarse en algún tipo de oligopolio, sea porque es ALICORP o sea porque es el Banco de Crédito, es lo mismo. Claro, se atrincheran muy bien para protegerse de la competencia extranjera en sus gremios.” (Testimonio 12)

Respecto a las diferencias generacionales, antes las personas eran más tradicionales y más rentistas. La generación de los 80' se percibe como quienes pagaron todas las cuentas y ven a las generaciones más jóvenes como más éticas pero también muy egoístas.

“(...) yo creo que era más rentista. Yo creo que hay una evolución hacia algo mejor. Nosotros no podíamos hacer empresa. Mi generación no había manera de hacer empresa, era más que todo el Estado.” (Testimonio 15).

“Yo creo que la generación de mis padres tenían un trabajo de por vida. Eran muy conservadores, arriesgaban poco, tenían una mentalidad del ahorro, de la casa propia. Yo creo que la gente tenían un poco más de valores. Mi generación es un poco más sufrida porque fue una generación que vivió el gobierno militar de Velasco, el terrorismo, cosa que la generación de mis hijos no ha vivido.” (Testimonio 20)

Con base a lo mencionado, “existiría una lenta transformación del sector empresarial en el Perú debido a un cambio generacional” (López, 2019, p. 149). Con el paso del tiempo

y con paciencia es posible realizar cambios más profundos. “El mundo empresarial se ha complejizado y conforme más grande es una empresa, se va haciendo cada vez más difícil conocer los actores que toman las decisiones” (López, 2019, p. 149).

“Hay una lenta transformación del sector empresarial en el Perú, lenta y que tiene que ver con toda una estructura corporativa que se va transformando en el tiempo, que tiene que ver con generaciones. Eso es uno, lo otro es que no existe un tejido institucional, social, ambiental, que en buena lógica haga propuestas al mundo empresarial que sean viables en su lógica.” (Testimonio 8)

Sin embargo, uno comenta que las palabras son un poco más refinadas pero el pensamiento es el mismo: vivir del corto plazo. Para otros regularmente se cambian los conceptos buscando ser un poco más éticos pero por necesidad deben ser pragmáticos.

“Los de ahora tienen un léxico un poco más desarrollado que es lo que han sacado ahora de ir a los MBA’s o a los doctorados, sus palabras son un poco más refinadas pero el pensamiento es el mismo. (...)” (Testimonio 12)

Por otro lado, muchos jóvenes ejecutivos se han vuelto muy egoístas porque lo único que les interesa es ganar dinero. Ello es explicado porque no les tocó ver cómo la pobreza genera violencia.

“Yo veo que la generación de los millenials, los millenials tirando para abajo son muy, muy egoístas. Mucho, no les preocupa nada si no ganar dinero y ganar dinero. Los gerentes de 40 años son los peor que te puedes encontrar, al menos es lo peor que me he encontrado. Solo piensan en cifras y nada más: cifras, ajustar costos y vender cualquier porquería pero ganando bien. Y el afán de acumular, acumular y acumular. (...) Tal vez como percibieron lo que este tipo de pensamiento ocasionó al país. O sea, no vivieron el terrorismo como sí lo vivimos nosotros, lo vivieron probablemente en las últimas. Y, entonces, no les tocó ver como la pobreza engendra violencia.” (Testimonio 10)

Además, se han vuelto más flojos por las facilidades tecnológicas, creyendo que pueden resolver todo desde una oficina, perdiendo la imagen de líder dinámico.

“(…) Creo que se han vuelto (los empresarios más jóvenes), igual que las personas con todas las facilidades tecnológicas, se han vuelto un poquito más flojos. Se han vuelto como de querer resolverlo todo desde una laptop o desde una oficina. Creo que el liderazgo en general se ha perdido un poco, ya no hay el concepto de líder dinámico que sube y baja de los lineamientos de la empresa.”
(Testimonio 1)

Por lo visto, entonces, los entrevistados representan al empresario como una persona luchadora aunque también se habla del prejuicio de que solamente se interesa por el dinero. Sin embargo, el hecho de generar riqueza y empleo es un consenso en todos los entrevistados. Entonces, existe el consenso de que es un sector muy heterogéneo y resulta muy difícil hablar de un consenso o un interés común a pesar de la existencia de gremios empresariales (López, 2019 b).

3.2.4. Diferenciaciones internas entre los empresarios

La siguiente parte busca mencionar las diferencias entre los empresarios. “En ese sentido, las principales serían tanto el sector donde uno se encuentra trabajando, los gremios empresariales y la generación” (López, 2019, p. 150). Así, estas divisiones son explicadas en función de intereses y percepciones.

En primer lugar, la necesidad de sobrevivir en los periodos de mayor presencia del Estado en la economía no producía unidad entre los empresarios grandes impidiendo elaborar una agenda país en conjunto. Fue con las reformas implementadas por el gobierno de Fujimori (apertura de la economía y privatizaciones) junto con la derrota del terrorismo (captura del líder de Sendero Luminoso: Abimael Guzmán) donde fue posible pensar el futuro del país. Esto debido a la tendencia al acomodo que históricamente había caracterizado a muchas familias, producto de la matriz colonial del país.

“Había mucho acomodo. No había una clase empresarial o una clase agrícola o una clase trabajadora sino que todo era al amparo de muchas facilitaciones o muchas concesiones. Entonces, había los

fabricantes textiles, los fabricantes de tubos y de cemento.”
(Testimonio 14)

Desde su perspectiva, “los empresarios liberales, al contrario de los proteccionistas, eran más ambiciosos porque querían salir a mar abierto, pescar los peces grandes. De esa forma, ellos serían las personas que de verdad piensan el país, a diferencia de un proteccionista que simplemente ve sus intereses” (López, 2019, p. 150).

“Quienes éramos más ambiciosos queríamos salir a mar abierto, queríamos pescar los peces grandes, como hacemos hoy día en el caso de la agricultura donde el Perú exporta ya 5.500 millones de dólares y podríamos exportar 11 mil.” (Testimonio 16)

“Por otro lado, la forma de organizar el mundo corporativo es jerárquica, las cabezas mandan. En toda compañía, como en las familias, tiene que haber una jerarquía. Ella marca la pauta de la compañía, los objetivos y todos los recursos humanos deben empujar a esos objetivos” (López, 2019, p. 150).

“En la empresa, la cabeza manda y si a la cabeza no le importa el tema ambiental, no van a invertir un sol en el tema ambiental o social. Si la cabeza convencida, sí lo va a hacer, y va a meter dentro de sus líneas de negocio el tema de desarrollo sostenible.”
(Testimonio 5)

“Hay en todo lado un jefe: un gerente general y debajo está un gerente de otra rama o puedes ser tú mismo el que está en la cabeza. En toda compañía como en las familias, tiene que haber una jerarquía. Es la jerarquía la que marca la pauta de la compañía, la que marca los objetivos y todos los demás tienen que empujar a esos objetivos, que la jerarquía y la compañía lo ponen.” (Testimonio 17)

Un actor muy importante dentro del mundo corporativo son los CEO'S porque tienen un importante nivel de acción gracias a su cercanía con los propietarios. Ellos tienen una sólida formación profesional preparada exclusivamente para el mundo corporativo.

“Los ejecutivos, ahí están los CEOS. Los patas son contratados, son empleados, pero del más alto nivel. (...) O sea, ya tienes ejecutivos de ese nivel. Y debajo de ellos tienes a una plana de gerentes

corporativos de muy alto nivel que tienen 30 años en promedio y que son patas que se han preparado exclusivamente. O sea, todos tienen el mismo paquete en la cabeza. Eso es bueno y es malo porque eso hace un poco cuadrulado el asunto si el paquete que tienen encima es malo. Y es bueno porque tienes a gente de muy buen nivel.”
(Testimonio 8)

De acuerdo con una entrevistada, regularmente se mueven por sus bonos, produciendo un enfoque orientado a tener utilidades al menor tiempo posible. Ello puede resultar en un problema para los propietarios porque puede afectar a la empresa a futuro.

“En general, el ejecutivo se mueve por el bono. Entonces, y como los bonos están mal enfocados y normalmente premian la utilidad del año, el ejecutivo se orienta mucho, es un incentivo para orientar mucho al ejecutivo al corto plazo. Y sé que hay ejecutivos que han reventado empresas, las han sacado la mugre en tres años, han sacado costos, han buscado utilidad y no han visto al largo plazo. Al dueño le interesa el largo plazo. En principio, porque no quiere quemar su empresa en tres años. (...)” (Testimonio 10)

“Un sector que se autodefine como particular es el industrial. Este se representa como innovador aunque muchos están poco dispuestos al cambio por culpa de su mentalidad comerciante. Para llevar una empresa industrial de forma eficiente, debes privilegiar el largo plazo y no tanto las ganancias inmediatas” (López, 2019, p. 150).

“(...) Entonces hay que hacer otras cosas, hay que hacer variación, una diversificación, una innovación de algo. Eso, no lo tienen los empresarios. ¿Y por qué no lo tienen? Porque muchos de los empresarios han salido del sector comercial y el comerciante es una persona que tiene una visión de corto plazo y lo que busca es que puedo hacer para aumentar el lucro.” (Testimonio 18)

Se comenta como muchas fueron fundadas por inmigrantes europeos o sus descendientes con un esquema industrial muy típico donde estaba presente toda la familia. Para el caso de las familias italianas, la cabeza maneja la empresa hasta que se muere y los hijos o nietos eran dependientes y vivían a propinas, la cabeza marcaba el rumbo.

“Claro porque en las familias italianas el, vamos a decir, la cabeza de la familia maneja la empresa hasta que se muere. (...)Entonces, los hijos, los nietos y todas las personas que están ahí eran dependientes de esa cabeza y prácticamente vivían a propinas.”
(Testimonio 18)

Por otro lado, las nuevas generaciones son personas preparadas en los ochenta, donde han aprendido capacidades de gestión. En las familias uno debe tener la mejor educación posible y debe empezarse desde abajo. Sus padres y abuelos son los dueños pero ellos van empezando desde abajo luego de haber estudiado (López, 2019 b).

Ello produjo que la empresa peruana hoy mejor posicionamiento que antes pero rescatan que ninguna empresa llega a tener éxito si es que el país de donde proviene no se desarrolla.

“Nunca (antes en la Sociedad Nacional de Industrias) pensó más allá de mis intereses. Era un sitio donde solamente se tratan temas industriales y más nada. O sea, se puede estar hundiendo el Titanic a tu costado y no me compete, no me interesa, industria. (...) O sea, no existe una empresa exitosa a nivel mundial que provenga de un país inestable. (Testimonio 17)”

A menudo estuvieron divididos en facciones, como en el caso de la Sociedad Nacional de Industrias. Existían dos grupos: quienes veían los tratados de libre comercio como una amenaza y otros como oportunidad.

“Tal cual, dos grandes grupos: el que ve los convenios internaciones como los tratados de libre comercio como una gran amenaza porque van a tener mucha más competencia extranjera aquí y me van a malograr mi coto de caza privado. Y los otros que veían los tratados internacionales como la oportunidad de tener en vez de siete millones de consumidores pasar a tener 500 millones de consumidores en el mundo. Que sí veían una oportunidad de mejora.” (Testimonio 17)

“Justamente había mucho miedo, si te puedo contar las cosas que me habían contado gente de la época de ese entonces, había mucho miedo (...) había mucho temor a una apertura de mercado no por la

apertura en sí sino por el hecho de que... es como que te manden a una carrera y que es como un corredor que le ponen plomos en los pies.” (Testimonio 19)

Desde otra perspectiva un entrevistado comenta que “los gremios están compuestos por empresas y las empresas deben trabajar, uno dedica suficiente tiempo a resolver problemas que proponía el Estado, no se puede estar hablando con todo el mundo” (López, 2019, p. 151). Por otro lado, muchos gremios nacieron de otros que se hicieron tan grandes, que tuvieron que independizarse.

“En general, tampoco había mucho tiempo, uno tenía que trabajar para...los gremios están compuestos por empresas y las empresas tenemos que trabajar para hacer lo que es nuestro objetivo. Y ya nos dedicábamos tiempo a resolver problemas que nos proponía el Estado y entonces, no éramos un parlamento para estar relacionándonos con todo el mundo.” (Testimonio 16)

“ADEX fue una costilla de la Sociedad de Industrias, se formó primero porque se volvió tan importante la actividad exportadora que se volvió un comité de exportación, de exportadores que se volvió tan grande que se escindieron.” (Testimonio 18)

Existen actualmente gran cantidad de gremios, sin embargo en los años 60's estaban las instituciones tutelares del empresariado y se habían mantenido muy cohesionados entre ellos a lo largo del siglo XX.

“Estaban la Sociedad Nacional Agraria, la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo, había la Sociedad Nacional de Pesca, la Cámara de Comercio de Lima. Eran como ocho. Estas 8 vamos a decir instituciones gremiales ya habían sido mayormente fundadas a fines del siglo XIX. Digamos, esas eran las instituciones tutelares del empresariado. Todos estaban en una o más, según sus actividades. Pero cada una era muy independiente de la otra y eran muy proteccionistas de sus intereses.” (Testimonio 18)

Cuando había un problema transversal y actuaban, se les denominaba de manera informal “las fuerzas vivas de la producción y el comercio”. Actualmente ya no existe ese

nombre, aunque las conversaciones entre los presidentes de cada gremio continúan. Dentro de la CONFIEP, hubo un conflicto sobre el rol cumplido por el presidente porque en los primeros años, manutuvieron una representación colegiada. Con el paso del tiempo esto fue distorsionado a causa de las entidades financieras.

“Yo te diría esto, los empresarios hasta antes de la crisis que nos han afectado, por ejemplo, en la época de los militares se produjo mucha desunión entre los empresarios pero a su vez se dieron cuenta que tenían que unirse para no volver a dejarse sorprender con una estrategia del salame.

Entonces se creó CONFIEP. Y CONFIEP fue cumpliendo su rol hasta que un gobierno autoritario como el de Fujimori, que quería manipular todos: los diarios, la opinión pública y los militares. Metió la mano a CONFIEP y eso ocasionó una escisión de algunas instituciones.

Nosotros como Sociedad de Industrias nos retiramos por un concepto de principios, que eran para nosotros irrenunciables, que no podía haber una dicotomía entre los principios fundacionales y la manera como se está manejando la institución. La Cámara de Comercio renunció por otras razones y ADEX renunció por otras razones, no fueron las mismas razones por las que renunciaron estas 3 instituciones importantes fundacionales.

(...)Todo ese tiempo (cuando fue presidente de la Sociedad Nacional de Industrias) había una gran presión del gobierno y de la misma CONFIEP para pretender que la Sociedad Nacional de Industrias regresara a la CONFIEP.” (Testimonio 18)

De acuerdo a lo encontrado, los principales desacuerdos entre gremios se dieron con más frecuencia en las negociaciones de los TLC. Por un lado estaba la CONFIEP y por el otro la SIN, ADEX y la CCL. Ambas facciones tenían desacuerdos y presionaban a su gremio y al Estado. Hoy en día se recuerda la apertura de la economía con la firma de los tratados de libre comercio como un evento que benefició al país en su conjunto. Ello

porque desde su lógica tanto las empresas como toda la nación deben beneficiarse del libre comercio, que es para todos.

“Son muchas disputas. Sobre todo en la parte de la negociación del TLC. Cuando estuvimos abriendo todos los temas arancelarios, fueron brutales. O sea, fueron enfrentamientos duros, duros, duros, duros, duros. Ellos querían cerrar la economía y nosotros queríamos abrirla.” (Testimonio 10)

Una posición más crítica retrata los gremios empresariales “como clubes de amigos en donde se encuentran los empresarios. Más que los gremios son los estudios de abogados quienes imponen agendas” (López, 2019, p. 151).

“¿Y los gremios empresariales no cumplen con esa plataforma?”

Son unos clubes de amigos.

Clubes de amigos...

Sí, igual que el acuerdo nacional.

Entonces, y estos clubes de amigos se defienden de alguna forma...

No, porque saben que es inútil.

¿A qué se dedican los gremios empresariales entonces?

Pues a hacer reuniones de fin de año y de vez en cuando salir en la Hora N, tomar café.” (Testimonio 12)

“La dirección de un gremio puede ser una labor muy complicada. Para ello, existen las gerencias. Ahí uno actúa como bisagra y con independencia puedes llegar cierto tipo de equilibrio. El punto está en tratar de llegar a decisiones objetivas: esto es lo correcto y esto no es lo correcto” (López, 2019, p. 151).

“En un gremio actúas un poco como bisagra, siempre he actuado como bisagra porque como venía del Estado y sabía cómo se trataba en el Estado y conocía las necesidades y miserias del sector empresarial, entonces siempre podía llevar algún tipo de equilibrio y tratar de tomar decisiones objetivas, decir: “esto es lo correcto, esto

no es lo correcto” (López, 2019, p. 151). Y convencer a la contraparte de por qué era lo correcto y por qué no. (...) A ver, COMEX-PERU era un gremio liberal. Era un gremio que consideraba la inversión privada, la apertura de mercados como cosas claves, que la competitividad es la clave. Y tienes otros gremios como ADEX que estaban en manos de aquellos que querían capturar los beneficios para ellos mismos. La Cámara de Comercio, X, o sea, la Cámara estaba a su servicio para todos sus intereses le trabajaban la Cámara mientras que en COMEX decíamos que no, esto tiene que ser intereses comunes y buenos para el país: buenos para el empresario y buenos para el país.” (Testimonio 10)

“Regularmente, cuando hay rivalidades, mencionan que unos actúan por principios mientras que el otro defiende intereses solamente” (López, 2019, p. 151). Debido a su alejamiento durante la década del 2000, hubo bastante presión para que la S.N.I regresara a la CONFIEP pero una de las ventajas del retiro es que recobraron su libertad, desde la perspectiva de un ex presidente del gremio (López, 2019 b).

En muchos casos, los acuerdos son “consensos dulcemente forzados”. “Así cualquier función que uno desempeñe debe ubicarse primero en dónde está: es decir, ser consciente de las necesidades de todos. Entonces, la labor desempeñada por el presidente de un gremio debe tomar en cuenta a las empresas peruanas y las internacionales, hacer propuestas que representen el bien común” (López, 2019, p. 151).

Este punto de bien común es importante porque en el discurso oficial hay un énfasis en la necesidad de no quedarse solamente en intereses. Tanto en el caso de la Sociedad de Minería como en CONFIEP, la premisa sería el “bien común”.

“Con consensos dulcemente forzados. Siempre hay, digamos, algo, que es bien común. Entonces lo que tiene que primar es el bien común sobre los intereses particulares, pero uno no puede evitar que existan esos intereses particulares. Entonces, cuando uno está a la cabeza de esto es que el mejor resultado es el que beneficia a la mayoría. Entonces, uno trata de manejar consensos dulcemente forzados. (...) (Así) Lo primero que hicimos fue establecer un código de conducta dentro de la Sociedad Nacional de Minería y luego eso fue lo que

hicimos dentro de la CONFIEP. Hay ciertas cosas que probablemente el código de conducta antes no existía pero que se empiezan dar en el tiempo y empiezan a marcar el derrotero de las instituciones.”
(Testimonio 15)

En CONFIEP uno representa los intereses de todos los empresarios, se comenta. Deben considerarse los intereses de todos los sectores y abocarse a temas transversales. También estar en un gremio define el estándar sobre la cual las empresas trabajan. Por ejemplo, demostración de seriedad es la existencia de códigos de conducta donde la parte profesional está así sobre un piso común donde es posible definir qué es lo que se puede hacer y qué no.

“Como te digo, somos competidores y cuando estamos frente a un cliente vamos a competir y vamos a ir con todas las estrategias que tengamos para ganar la cuenta, vamos a hacer todo pero utilizando sobre un piso común, sobre un piso común. Ese piso común está relacionado con la parte ética y profesional. Después ya con qué precios y esas cosas, eso ya es su tema.” (Testimonio 3)

De acuerdo a varios, los gremios se han profesionalizado, pasando de ser un grupo conocidos que entre ellos trataban de generar normativas, a una institución que busca marcar una línea en el desarrollo (López, 2019 b). Ello permite la comunicación entre los comités internamente. Explica también: hay una cierta independencia de gestión de cada uno, a veces es una complicación y otras una ventaja. Esto se da con más frecuencia en la Sociedad Nacional de Industrias.

“Los gremios se han profesionalizado en el tiempo. De ser un grupo de gente digamos muchas veces amigos, conocidos, que entre ellos trataban de generar normativa para que el país funcione. Para darte una idea, la Sociedad Nacional de Industrias hace en el año 11’ en el CADE. (...) De una entidad que fue más bien proteccionista, yo creo que se ha convertido más bien en una entidad que es más bien promotora. O sea, que está buscando nuevamente más bien las condiciones para que la industria en este caso privada se desarrolle.”
(Testimonio 19)

Esta independencia se vio con mayor notoriedad durante el gobierno de Velasco porque el miedo es lo que lleva a la deslealtad. Así, muchos industriales abandonaron a la dirigencia porque el miedo a que sus propiedades se vieran afectadas, hizo que cada uno buscara ponerse de acuerdo con el gobierno.

“Yo creo que el miedo es lo que lleva a hacer cosas que uno no haría en un determinado momento. En esa época el presidente se lanzaba con todo contra el gobierno y nuevamente los más grandes al ver esa actitud veían que tenían más que perder. Ellos inmediatamente hablaban y luego se acomodaban con el gobierno y así hubo por ejemplo empresas a quienes no les afectó la reforma agraria.”
(Testimonio 1)

Otro tema es la caracterización por sector. En un caso, son los gremios los puntos de referencia donde los empresarios se distinguen. Sin embargo, encontramos que existen representaciones particulares como industriales, mineros, comerciantes, etc.

“El industrial ha sido caricaturizado por otros grupos como proteccionista, que hacían el menor trabajo posible, sobreprotegiendo su pequeño nicho de mercado porque solo le importaba su interés y ganar a costa de otro. Todos se valían del mismo discurso entorno a proteger a la industria nacional” (López, 2019, p. 152). Esta imagen es particularmente recurrente en los empresarios ligados a la CONFIEP. A modo de crítica, de acuerdo con un entrevistado, se hablaba mucho sobre la visión de país de la S.N.I pero más allá desarrollo industrial no se pensaba otros temas (López, 2019 b).

“Sin embargo, nunca pensó más allá de mis intereses. Era un sitio donde solamente se tratan temas industriales y más nada. O sea, se puede estar hundiendo el Titanic a tu costado y no me compete, no me interesa, industria. Entonces, y no se veía el papel de la industria en el desarrollo nacional, de qué manera la industria puede promover mejoras.” (Testimonio 17)

De acuerdo a los orígenes de la CONFIEP, los antecedentes se remontan a las reformas del gobierno militar porque afectó a todos, pero por partes. En ese entonces, aplicó una estrategia que se denominó “la estrategia del salame, es decir, “por rodajas”. En ese contexto, se formó sobre la base de las 8 instituciones más tradicionales, connotadas como fundadores.

Durante los primeros años, la relación fue normal porque se respetaba la posición de los fundadores, por medio de un directorio colegiado. Sin embargo, las cosas cambiaron a causa del intento de estatizar la banca porque las entidades financieras fueron acaparando funciones y distorsionaron la actividad gremial.

“Los industriales se atribuyen como virtudes la creatividad y ser luchadores. Por otro lado, dan buenos trabajos. Un empresario industrial está en su fábrica, no en una oficina. Todos eran muy creativos y emprendedores, con capacidad de adaptarse a distintos contextos económicos” (López, 2019, p. 150).

“Todos muy emprendedores, gente que sabía recurrirse en el sentido de sobrevivir a un ambiente muy hostil. Había la necesidad, digamos, de apoyarse mutuamente en ese contexto.” (Testimonio 19)

“Se sentían cómodos con su pequeña parcelita de mercado y que no tenían una visión de lo grande que puede ser el mercado mundial. O sea, ellos se sentían cómodos pescando en una pecera, en un laguito y no querían salir a mar abierto.” (Testimonio 16)

Curiosamente, muchos industriales consideraban que sobrevivían con una serie de sobrecostos. Los impuestos eran anti-técnicos y existían pocas facilidades para su desarrollo.

“Era muy crítica la situación porque las industrias vivían, sobrevivían con una serie de costos, que hasta ahora nos acompañan algunos impuestos anti técnicos. No se contaba con facilidades de infraestructura para digamos nuestro desarrollo. Casi que no nos acompañaba el tema de la infraestructura vial, portuaria, que se ha mejorado y después lo contaremos.” (Testimonio 9)

De esa forma todos coinciden que el crecimiento de las industrias nacional estaba muy limitado. Desde una perspectiva liberal, era una industria artificial y sobre protegida.

“No debemos olvidarnos que lo que había en ese entonces era la idea de la CEPAL, la escuela cepalista de sustitución de importaciones, que en el Perú se tenía que hacer las lavadoras, refrigeradoras, licuadoras, automóviles y todo. Entonces, la industria que había en el país era una industria de cierto modo, artificial porque para poder

sobrevivir tenía que tener una sobre protección arancelaria. (...) Nos quedamos nosotros con Bolivia y Ecuador y Colombia en el grupo andino, que no funciona porque entre nosotros mismos no somos capaces de abrirnos las puertas. Los camiones peruanos no podían pasar a Bolivia. Se tenían que quedar en la frontera y tenía que haber otros camiones en la frontera para pasar al otro lado.” (Testimonio 15)

Posteriormente a causa del shock debieron reinventarse. Como los precios subieron, la gente simplemente no tenía dinero. Gracias al proteccionismo que tuvieron con los gobiernos anteriores no hubo gran competencia, y en realidad no se tenía que hacer mucho esfuerzo.

“Era una época que gracias al proteccionismo que tuvimos con los gobiernos anteriores no había gran competencia. Entonces, ha sido una época en donde los clientes venían a pedirnos mercadería: “oye, aunque sea lo falladito, dame lo falladito, dame lo que tengas porque necesito mercancía”. Entonces, la gente nos compraba.

A partir de la década del 90’, tuvimos que salir a buscar, tuvimos que aprender porque todo era distinto, todo cambio. Y fuimos desarrollando nuestro departamento de ventas, nuestro personal fue más agresivo y tuvimos que salir adelante. Yo me siento muy orgullosa de que hicimos grandes sacrificios, grandes esfuerzos y tuvimos porque antes nosotros teníamos otras dos empresas y en ese contextos las otras dos empresas que formaban parte del grupo quebraron.” (Testimonio 6)

A pesar de todos los vaivenes, todos afirman que el sector ha mejorado en términos generales y actualmente las empresas industriales en el Perú de ahora no tienen nada que envidiarle a las de Estados Unidos o Alemania.

“Hoy, una empresa como la nuestra como muchas otras no tienen nada que envidiar al trabajo que hace una empresa en Estados Unidos, Alemania, Asia. O sea, se abrieron los mercados.” (Testimonio 19)

Por otro lado, “al comerciante se le atribuye una visión de corto plazo y la búsqueda frecuente por aumentar el lucro. Ello porque constantemente se encuentra acostumbrado a comprar y vender, buscando encontrar los márgenes de ganancia similares a la de sus transacciones en otras actividades” (López, 2019, p. 150).

“Lamentablemente en el tiempo han venido, vamos a decir, de un proceso inverso donde los comerciantes se han ido transformando en fabricantes y han arrastrado su mentalidad de comerciantes. Entonces para ser empresario industrial no puedes tener una mentalidad especulativa en el sentido de pretender hacer un negocio en el corto plazo. (...) Porque muchos de los empresarios han salido del sector comercial y el comerciante es una persona que tiene una visión de corto plazo y lo que busca es que puedo hacer para aumentar el lucro.” (Testimonio 18)

Otro caso son las telecomunicaciones. Ello porque cuando una empresa internacional llegaba al Perú necesitaba conocer las leyes peruanas y necesitaba los estudios de abogados. Estas participaron en las privatizaciones y pesar de problemas como el monopolio, el servicio era mil veces mejor porque antes el teléfono era un lujo. Sin embargo, después empiezan los problemas porque ya uno empieza a acostumbrarse al servicio y a reclamar por las tarifas (López, 2019 b).

“Mira, telecomunicaciones es una industria que demanda tanta información que ninguna empresa peruana tiene la capacidad de hacer un departamento de comunicaciones. (...) Y de ahí vino Telefónica cuando privatizaron los teléfonos el año 93’ y que han tenido el monopolio durante 20 años como garantía. Y lo tenía asegurado con un contrato ley, que no se podía ser modificado. Pero, el monopolio le obligaba a bajar tarifas, brindar ciertos servicios. O sea, era un monopolio pero controlado por el Estado. (...) Ahora se amplió. Ya el mercado se amplió y está súper agresiva la competencia.”(Testimonio 20)

“(...) Telefónica era para todo el público, igual que la electricidad. (...) al principio la amaban porque se demoraban siglos en traerte un teléfono y llega esta empresa maravillosa que te traen el cableado y

todo. Esa fue una etapa muy buena, pero la otra etapa es “se malogró el teléfono”, “esta tarifa está muy cara”. Imagínate, yo estoy interactuando con todo Lima y también tienes provincia y tienes 30 millones de usuarios que tocan la puerta que dicen: “oye, tu servicio no sirve”.” (Testimonio 20)

“Otro grupo son los empresarios mineros, quienes consideran su labor fundamental en el desarrollo del país. Sin embargo, desde su punto de vista, este no comunica a pesar de tener muchas cosas a favor: da buenos trabajos, paga impuestos enormes y trae desarrollo a la sierra” (López, 2019, p. 151). Ello contribuye a los conflictos porque realiza su labor en solitario.

“Yo te voy a decir, el minero como se va a la punta del cerro no habla, no comunica las cosas que está haciendo. Yo vengo peleando hace veinte años con eso: “oye, di las cosas” “no, mejor que no sepa nadie lo que estamos haciendo” “si, siéntete orgulloso de lo que estás haciendo”. (...) O sea, está dando trabajo con unos sueldos enormes. Una cosa que también pasa es que cuando llegas ahí los locales, la gente no te quiere porque triplica los sueldos.” (Testimonio 13)

Para muchos, no es posible explicar el desarrollo del país sin las minas porque generan desarrollo en la sierra, donde está la verdadera pobreza del país. Curiosamente, su “público” son las comunidades.

“(...) Te das cuenta que la verdadera pobreza está en la sierra. No es como en la costa. En la costa peruana tienes pobreza pero no de los niveles que hay en la sierra. Ese es un cambio que tú encuentras y, claro, las minas te conviertes en unos polos de desarrollo en estas zonas que son realmente importantes.” (Testimonio 13)

A pesar de eso, los temas socio ambientales no siempre estuvieron presente entre los mineros peruanos. Antamina fue la primera en hablar de esos temas a causa de que los bancos exigen el cumplimiento de esas normas para dar créditos.

“(..)El ministerio de Energía y Minas fue modernizado. Fue el ministerio más moderno en el Perú, con funcionarios súper pro actividad minera. Ellos te apoyaban. Yo me acuerdo que estábamos

un 27 de julio que teníamos que tener un permiso y era feriado. Yo me senté ahí y le dije al ministro y al director general de minería: “Esto tiene que salir, porque no es feriado en Canadá y en Estados Unidos y me lo están pidiendo”. Y me lo hicieron, y eran súper colaboradores. Y había gente muy buena, que te apoyaba.”
(Testimonio 20)

En la investigación de mercado, todo es a tiempo real por el avance de la tecnología. Cuando comienza, estaba compuesto empresas nacionales pero hoy en día se ha internacionalizado.

“Cuando trabajábamos en provincia y nosotros llamábamos y mandábamos a una persona a Trujillo o Arequipa, la persona viajaba, le mandaban las encuestas y luego tenía que venir de regreso. Hoy en día, con todos los dispositivos móviles tienes la información en tiempo real y eso es una facilidad.” (Testimonio 3)

Un punto importante para destacar es la percepción de una cultura empresarial propia de determinados grupos inmigrantes. Esto significa una forma de hacer negocios por parte de diversas comunidades, generando formas particulares de éxito. Así, establecen una relación entre grupo étnico y estrategia de negocios.

“Las colonias extranjeras pudieron integrarse a través de su trabajo y sus valores. En ese sentido, la inmigración fue muy positiva para el Perú porque muchos se integraron a la vida nacional y logrando triunfar. Así, valores como la honestidad y la rectitud está presentes generación tras generación” (López, 2019, p. 152).

“Somos una empresa alemana con tres habilidades distintas. Uno especialista en producción, otro especialista ser un empresario realmente y uno más que un gran vendedor, con grandes habilidades sociales. Y entonces, se complementaban muy bien entre ellos tres, uno se encargaba de la producción, otro de la administración y el otro del tema de ventas. (...) Entonces, son estas cosas que te enseñan en el hogar desde niño donde no hay esa discusión de cómo hacer las cosas. Es una educación muy basada en valores. La verdad es que no, que yo sepa no había una gran diferencia.” (Testimonio 6)

Otro punto está referido al origen étnico y su influencia en los negocios como en árabes y judíos, quienes empezaron como comerciantes y a partir de ahí pasaban al industrial. Con el apoyo de su comunidad salían adelante, invertían en propiedades y seguían un determinado esquema.

“Los árabes casi todos entraron por el puerto de Mollendo en Arequipa. Entonces, y los judíos venían a Lima y ¿Cuál era el esquema corporativo de ellos? Venían con una mano atrás y otra adelante, me consta. Hoy día son gente muy adinerada pero yo he podido ver casos de casos. Entonces, lo primero que venía era hacer una pequeña industria artesanal. Por decir, se compraban una pequeña máquina de tejer rectilínea. Entonces, la señora tejía. Compraban el hilado a la industria lanera, por ejemplo, de kilo en kilo. Tejían y ponían la tela en molde y la señora cocía. (...) Los judíos tenían un caso típico: la señora tejía y el esposo también tejía cuando se casaban las señoras. Cortaban el suéter, lo cocían, lo ensamblaba y el esposo salía a vender. Entonces, hacían una docena de chompas y salía a vender. Con esa plata ya no compraban un kilo sino dos. (...) De abajo, de abajo...me consta.”(Testimonio 18)

3.2.5. Grupos de la sociedad civil más mencionados.

“Los grupos de la sociedad civil más mencionados refieren a movimientos sociales con quienes más han interactuado en su vida cotidiana los empresarios” (López, 2019, p. 152). En el caso de la industria son los sindicatos y en los mineros son las comunidades campesinas. Por otro lado, “todos mencionan a organizaciones como ONGS pero desde posiciones muy ambiguas: van desde la admiración hasta el menosprecio. Además, la academia resulta ser otro grupo social mencionado, teniendo una representación ambigua” (López, 2019, p. 152). A nivel general, respecto al país, antes era muy pobre y tenía muchas desigualdades y dos extremos de la sociedad eran tierra de nadie, donde cada quien ve cómo sobrevive.

“(...) El Perú era un país con una pobreza extrema, tremendas desigualdades. Entonces, siempre tuvimos o tuve yo la vocación de tratar de hacer algo. No solamente por los negocios porque el postulado de un empresarios es ganar dinero. (...) Viene detrás de eso una secuela de que tiene que ser en un ambiente propicio, de que

la gente que trabaja para uno tiene que ser bien motivada y contenta. Entonces, ahí se van cocinando los valores empresariales”.
(Testimonio 14)

Ello produce una pertenencia con su comunidad, nacida por las relaciones que uno establece con su medio y la historia vital que tiene cada uno. Esto sería la necesidad de organizarnos como sociedad.

“Entonces, ¿para qué se junta el homo sapiens en sociedad? Para protegerse, y no estar todo el día constante en ese estado natural del ser humano como dice Hobbes. (...) O sea, la gente se junta por naturaleza para solucionar sus problemas que individualmente no pueden solucionar, ese es un principio fundamental. Yo me junto para tener un beneficio y ese beneficio son los servicios públicos, “oye, y como le voy a enseñar a mi hijo a leer si yo no sé”.” (Testimonio 17)

“La posición más crítica sobre las ONGS las ve como mecanismos para buscarse empleo, siendo pocas serias. Sin embargo, una posición más amable informa su rol en acompañar el liderazgo del Estado en la búsqueda del desarrollo” (López, 2019, p. 153).

“Las ONGS son una invención un poco más nueva. Antes existían y eran más serias, las primeras: IEP, GRADE. Después, las ONGS se convirtieron en un vehículo para recibir dinero del exterior y usar el 80% de lo presupuestado en planillas con la idea de que se ayudaba al campesinado y a los sectores vulnerables, frágiles, pero al final era para buscarse empleo.” (Testimonio 16)

“Cuando uno está en la cooperación, uno tiene que ser consciente que uno acompaña al Estado. El protagonismo lo tiene el Estado y uno cooperación lo que puede es apoyar estos liderazgos, que esos liderazgos se encuentren en buen camino (...)” (Testimonio 7)

“La relación con los trabajadores ha cambiado, antes eran más fuertes como todas las organizaciones sociales. Un entrevistado recuerda sindicatos protegidos por el Estado, muy politizados, con tensiones y huelgas” (López, 2019, p. 152).

“Bueno, lo que pasa es que en los años previos se fortalecieron las organizaciones sociales en general, no solamente los sindicatos. (...)”

Y con eso se fortaleció luego la CTP, la CGTP, muy fuerte. Eran realmente muy fuertes porque eran los líderes de los sindicatos. (...)
(Testimonio 15)

De acuerdo con un entrevistado, “uno debe ir educando a los sindicalistas al final es de interés común que la empresa subsista porque cuando uno trata bien y paga bien a la gente no hay problemas sindicales. Después, son los empresarios mineros quienes mencionan a las comunidades campesinas. A nivel general se cree que han sufrido el abandono del Estado y muchas veces están manipulados por dirigencias, produciéndose falsas expectativas” (López, 2019, p. 152). “Pueden ser muy duros para negociar y sus problemas internos son fuertes, por eso es difícil negociar con ellos” (López, 2019, p. 153).

“¿Las comunidades son duras para negociar?”

Sí, son duras. Lo que pasa también es si yo arreglo con un grupo de dirigentes pero al otro año los cambian a todos y les dice: “no, estos se han vendido a la empresa”.

Es pura política, como un pequeño Congreso...

Es peor, porque como no tienen ninguna responsabilidad al final del día una facción puede decir que se han vendido. Y no es que se hayan vendido sino que llegamos un acuerdo.” (Testimonio 13)

“(Las comunidades) Negocian. Tienen capacidad de negociación y son rapidísimos. No son señores que no tienen nada. Yo creo que están bien presionados, en que tienen que tener ganancias. Yo creo que más que presión, les generan falsas expectativas. (...) La perspectiva es totalmente equívoca porque lo que quieren es dinero, unirlos y chantajearlos. Un día se les ocurre que quieren más precio y rompen el contrato, invaden las tierras, invaden la mina. Hay juegos internos porque desconocen los contratos del presidente anterior.” (Testimonio 20)

En cuanto a la academia, existe la imagen de buena calidad de los colegios y universidades públicas en el pasado. Lamentablemente con el paso del tiempo los

maestros fueron perdiendo calidad porque entraron muchos que no tenían vocación y motivados más por causas políticas.

“Como mi colegio estaba en San Isidro, venían los profesores del Alfonso Ugarte y si no pasabas con ellos, no pasabas. O sea, para que veas el nivel que había de profesores en el Alfonso Ugarte, que igual que el Alfonso Ugarte eran el Melitón Carvajal, Juana Alarco de Dammert, cualquier colegio público. En provincias había el San Luis de Ica, el Cienciano del Cusco, te digo, eran colegios absolutamente muy buenos y con profesores muy capacitados y que eran muy respetados porque en ese tiempo ganaban más o menos bien. (...) El año 68', yo entré a la universidad el 62 a letras, la Universidad de La Molina un tercio de los estudiantes de ahí eran extranjeros porque la calidad de la universidad era tan grande como la que habían en Davis en California para temas agrícolas. (...) Entonces, el Perú estaba de avanzada y eso es lo que el 8% de los gobernadores del 65' al 70' de la IBM a nivel mundial eran peruanos graduados de la Universidad Nacional de Ingeniería.” (Testimonio 13)

Por otro lado, muchos recuerdan también su formación en colegio religioso porque a uno le inculcan mucho el tema social, a apoyar al otro.

“(...) El hecho de que estemos en colegio jesuita te da un tipo de importancia porque nos inculcaban mucho el tema social, empezamos a salir a hacer obra, nos quedábamos 10 o 15 días. Yo nunca pude hacer esas dos semanas de estar en San Luis porque siempre se presentaba algún otro tema, siempre me gustaba hacer deporte. Me quedaba fascinado cuando me contaban las historias de mis compañeros que habían estado allá. (...) No es un tema social, es un tema de preocuparte por el que está al otro lado del cerro. (...) Siempre estábamos vinculados porque mi asesor espiritual vivió en La Victoria y ese profesor en segundo de media nos indicó el leer el periódico.” (Testimonio 17)

Muchos egresados de la UNI recuerdan ambiente tranquilo, era muy difícil entrar y los estudios eran muy intensos. Además de la Universidad Nacional de Ingeniería, es mencionada la Universidad Católica porque había debate político.

“Yo creo que en esa época la Escuela se manejaba con un alto nivel académico y había gran exigencia. Si quería, formaban una verdadera elite de ingenieros, por lo menos en mi Facultad. Los profesores eran jóvenes que anteriormente se habían ido a tomar posgrados en Estados Unidos: había uno del MIT, otro de Cornell y así habían regresado y habían decidido enseñar y un plantel de profesores extraordinarios. Entonces, eso también fue muy afortunado para mí por cierto.” (Testimonio 18)

3.2.6. Explicaciones atribuidas a las peleas que puedan surgir entre negocios movimientos sociales.

“Los conflictos que se desarrollan entre empresas y sociedad civil a menudo han girado en torno a temas laborales y más recientemente a conflictos socio ambientales. En ese sentido, todos enfatizan en no generalizar; es decir, son algunos quienes tienen conflictos mientras que la gran mayoría no. Muchas veces se piensa que existen personas que azuzan los conflictos y se aprovechan de la gente que no está debidamente informado” (López, 2019, p. 153). Estas explicaciones van desde ese punto hasta autocríticas donde se enfatiza que las empresas tienen mucha responsabilidad.

Para muchos, “en el caso minero, se generan falsas expectativas en la población. Por otro lado, de acuerdo con muchos entrevistados, muchas ONGS desconocen la dinámica del mercado y les es difícil comprender que las empresas son actores claves para el desarrollo del país” (López, 2019, p. 153).

“Yo, en varios años que he trabajado con varias ONGS, y he trabajado en varias ONGS, una de las cosas que concluyo es que muy pocas, muy pocas se entiende que la empresa y el empresario son actores claves para el desarrollo del país. No, las ONGS no lo ven ni les interesa, salvo cuando tienen que tocar la puerta para pedir fondos. Los ven como el contrincante, el enemigo.” (Testimonio 8)

Por último, en relación a las formas de acercar comunidad y empresa, los conceptos más repetidos son solidaridad, respeto y responsabilidad. Sin embargo hay un divorcio entre lo que entienden las empresas por responsabilidad social y la ciudadanía.

“Ahora, hay tema, y es que hay en muchos temas, en muchos sectores y en muchas zonas del país hay una ausencia del Estado. Entonces, esa ausencia del Estado se traduce en expectativas hacia la empresa, “el Estado no me lo da, entonces me lo das tú”. Y claro, verdaderamente no es obligación de una empresa poner un colegio o poner una carretera. (...) Esa es la expectativa, entonces hasta qué punto la empresa puede conciliar las expectativas que tiene la población con las posibilidades reales de una empresa. O sea, en algunos casos si hay posibilidades de que la empresa ponga esto o construya aquella, en otros casos no. Solamente a través de la comunicación, el dialogo, a través de una comunicación clara y directa eso puede cambiar.” (Testimonio 3)

Un tema aparte es la construcción de formas de responsabilidad social. En ese sentido, la Responsabilidad Social Empresarial no debe buscar solamente los intereses sino con la intención de que la comunidad esté mejor. Esta entró al país gracias a las empresas multinacionales y su paquete de gestión en el mundo, introduciéndose posteriormente en las empresas peruanas.

“(...) O sea, como te digo, a ti te sentaban como CEO en una corporación minera acá en el Perú y te decían: “toma, este es el paquete de gestión que estamos haciendo en el mundo, tú ve como lo haces”. (...) Esa lógica de las gerencias o direcciones de relaciones comunitarias tenían otra lógica, que era básicamente cómo distribuimos la plata para hacer los proyectitos, lo que la gente demanda, una cancha acá, un coliseo allá, toma te doy semillas, pero básicamente era apoyo social.” (Testimonio 8)

Una asociación mencionada fue “Soluciones Empresariales contra la Pobreza” que nació en 2011 por evaluación de la S.N.I de la situación del país a inicios del gobierno de Humala. Con el paso del tiempo, se dieron cuenta que el tema trascendía al gremio y abarcaba en realidad a todo el empresariado nacional (López, 2019 d).

“El SEP nació en el 2011. Es una constitución de tres factores, diría yo. Primero se estaba evaluando a la Sociedad, a la historia de la sociedad, a la visión de la Sociedad Nacional de Industrias. Y con el presidente de ese momento (...) prácticamente en toda su historia, como un centro de defensa de la industria nacional. Entonces eso fue el contexto en que nace el SEP, que básicamente lo que se decía era: “oye, este pata está en el gobierno, este gobierno es nuevo. Entremos a ayudarlo”.” (Testimonio 17)

Su mayor aporte consiste en la necesidad de articular las prioridades de la política pública sustentados en la realidad. Aquí involucran al tomador de decisión y proponen.

El SEP comenzó con la comisiones QUIPU, puedes buscar en Google sobre la comisión. (...) vimos que había sido excelente, excepto por no haber involucrado al tomador de decisiones. Entonces, formamos acá las comisiones QUIPU, yo le puse el nombre QUIPU, ¿por qué? Porque es una forma de darle accountability a la cosa pública.” (Testimonio 17)

Otro caso fue la inserción del APEC como una forma de contribuir por parte de las empresas al el desarrollo del país y el apoyo ha estado presente en todos los gobiernos posteriores.

“(...) Yo empecé diciéndote, acá mi misión en un primer momento es ganar plata. Ahora, legalmente, pagar impuestos, ser responsables pero ganar plata. Pero después, entra otra etapa, que no es antagónica a las utilidades pero mira hay que hacer algo. Entonces, yo empecé a viajar al Asia y el año 98’ ingresa el Perú al APEC. (...) Entonces, y ya me quedé con este virus positivo de la responsabilidad social. Entonces, en el año 2001, que había pasado caía el gobierno de Fujimori y pasó Paniagua, gran caballero, gran presidente pero duro poquito. (...) Gana Toledo a García y pasa a Toledo, y debo reconocerlo, que era un trato prácticamente de amigos. Y a un grupo nos nombra como miembros del Consejo Consultivo del APEC desde el cual estoy. (...) De ahí ya nos pasamos a García 2, y García 2 otra cosa.” (Testimonio 14)

En el caso de los conflictos laborales, no había buenas relaciones porque no existía una agenda empresarial propiamente dicha sino agendas políticas.

“Con los sindicatos, había sindicatos protegidos por el Estado, muy politizados, había tensión, había huelgas. Todavía existía la comunidad industrial, es decir, los trabajadores estaban representados en parte de las utilidades que se dividían en acciones en este ente que era la comunidad industrial. No había buenas relaciones porque no había una agenda empresarial propiamente dicha como debería ser con los sindicatos sino que era una agenda política.” (Testimonio 16)

“Existe la idea de que los problemas laborales surgen si no hay un trato adecuado y un pago justo. Son muy temidos los conflictos laborales porque a nadie le gusta trabajar con problemas” (López, 2019, p. 152).

“Bueno, siempre es un problema el trato sindical pero, fíjate tú, no. Del 100 por ciento de las empresas, algunas tienen problemas sindicales. Trabajas bien porque no hay agitación sindical dentro de las empresas porque hay empresarios que pagan lo justo, lo oportuno.

Si hay un pago justo con testigos, ¿qué sindicato pueden aparecer? ¿Qué reclamo sindical puede haber en la medida en que tú estás cumpliendo con los trabajadores? Si tú estás con una remuneración adecuada, con un trato laboral adecuado, por ejemplo los confeccionistas tienen que, como todas las empresas grandes, tienen que darles alimentación a sus trabajadores y eso es parte de la remuneración. Entonces todas esas cosas han ido evolucionando para porque a nadie le gusta trabajar con problemas y movilizaciones. Que se pare la planta un día o dos días es una pérdida cuantiosa.

Entonces, los problemas sindicales, los problemas sindicales son de algunas empresas, no de todas. No hay un gran sindicato que te paralice el país, hay empresarios que tienen malos tratos pues, hay empresarios y hay empresarios.” (Testimonio 9)

“Los más viejos recuerdan malas relaciones al inicio pero en la vida cotidiana, uno debía ser muy fino para tener buena relación con los trabajadores” (López, 2019, p. 152).

“Es que una cosa es el trato, yo siempre he sido pro sindicalista porque yo creo, pienso que, yo he negociado en mi vida, durante 30 años de mi vida, ocho pliegos de reclamos todos los años, de los mineros. (...) Al comienzo los primeros cuatro años fueron terribles, no se podía hablar hasta que ya se dieron cuenta que cuando nos sentábamos a negociar yo tenía un margen (...)”. (Testimonio 13)

Tomando en cuenta lo expuesto en este capítulo, es posible obtener determinadas conclusiones relacionadas con la génesis, la estructura y la función de las representaciones.

En primer lugar, todas las representaciones brotan de la interacción de los grupos empresariales al interior de sus asociaciones. Así, un rol importante en la generación de esas representaciones lo tienen los propios gremios empresariales porque se vuelve una matriz sobre la cual los entrevistados se perciben como grupo y representan a otros (López, 2019 d).

Después, todas estas representaciones están estructuradas de acuerdo con caracterizaciones sobre una serie de grupos. Estas forman marcos de referencia que indican las conductas que pueden tener determinados individuos. Si bien el objetivo no es generalizar, esta es asumida en la vida cotidiana como “regularmente es así”.

Por último, la función que tienen estas representaciones es con el objetivo de diferenciar actores. “Es por medio de las caracterizaciones que los entrevistados pueden identificar sus propias características y las ajenas para contar con herramientas que guían su interacción” (López, 2019, p. 154). En ese sentido, si bien los valores tienen un propósito integrador las representaciones buscan diferenciar (López, 2019 d).

De acuerdo con todo lo descrito en este capítulo, “puede apreciarse en primer lugar una representación muy negativa del Estado. Esta desconfianza tiene su aparente origen en el último gobierno militar (1968-1980) donde hubo bastante “hostilidad” al sector privado producto de las estatizaciones. Ello se vio más reforzado todavía por la

emergencia del pensamiento neoclásico en el manejo económico, consolidándose durante toda la década del noventa” (López, 2019, p. 154).

“Por otro lado, la representación de otros grupos es muy ambigua. Puede ir desde el respeto (academia, sindicatos) hasta el desprecio (movimientos sociales, grupos de izquierda) por no comprender el rol que cumplen los empresarios en la generación de riqueza. Muchos piensan que el resto de personas viven de ellos porque con lo que aportan al Estado se pagan los servicios que los atienden, especialmente en la informalidad” (López, 2019, p. 154).

Tomando en cuenta lo mencionado, la nación de acuerdo a las conversaciones no es una comunidad totalmente homogénea. Esto fue enfatizado por la mayoría de los entrevistados, que reafirman la tesis de la nación fraccionada. En ese sentido, el objetivo del presente capítulo ha sido conocer la heterogeneidad de los miembros de la nación peruana de acuerdo a las personas que estuvieron vinculadas a gremios empresariales. Así, la descripción de todos los grupos con quienes los agentes interactuaron nos da una idea de la caracterización que han hecho en su vivencia práctica sobre los grupos existentes al interior de la sociedad peruana (López, 2019 b).

3.3. EXPERIENCIAS QUE ORIGINAN LAS REPRESENTACIONES DEL MEDIO SOCIAL

En este capítulo, se busca responder a qué experiencias originan esas percepciones y representaciones. Aquí partimos de la idea que en las historias personales los individuos generan sus visiones, siendo una dimensión la interacción con el Estado. De esta forma, lo importante de resaltar aquí son las instituciones sociales que influyeron, de acuerdo con los testimonios, en la generación de las visiones de país que manifestaron.

3.3.1. Experiencias más importantes que influyeron en las representaciones de país de los entrevistados.

Las experiencias más mencionadas por parte de los entrevistados tienen que ver con su formación en sus primeras etapas de socialización. Ellas motivaron a que su relación con la realidad del resto del país adquiriera una determinada forma. Así, hemos podido apreciar que las familias y las instituciones educativas (tanto particular como privadas) influyen notoriamente en la generación de sus percepciones sobre el país.

En primer lugar encontramos a la familia. Ella se erige como la principal institución formativa en términos de principios y representaciones. Antes, para muchos, eran muy tradicionales porque había una confusión entre la autoridad de padre con hombre. Eso se veía con mayor énfasis en la formación de las mujeres, particularmente para quienes venían de colegios religiosos.

“Por ejemplo mi hijo, yo tengo un hijo hombre y dos mujeres pero él no es machista, su padre era profundamente machista. Mi padre era machista. Mi padre, por ejemplo, yo me gané una beca para irme a Boston a estudiar economía a los 17 años y no me dejó. Me dijo: “No, tú vas a estudiar en el Perú y vas a estudiar derecho”. Por suerte ingresé a la Católica y estudié derecho. Un poco que se confundía la autoridad de padre con hombre. Yo creo que es confuso de alguna manera. Pero no me dejó. Seguramente si me hubiera dicho: “No, no te vas”. Si hubiera sido rebelde si hubiera ido. (...) Era un colegio de mujeres, que era el Villa María que era un colegio católico, el páter familia tenía un rol fundamental. Eso era sobre todo dependiendo del rol que ocupara tu madre. Mi madre era, yo creo que finalmente tuve ejemplos. Mi madre era la típica mujer que favorece el machismo, ella era una actriz. Mi padre era el gran machista porque le decían el faraón el broma, porque era muy sumisa. Entonces, ese es el rol de mujer con el que yo viví.” (Testimonio 20)

El padre de familia tenía un peso fundamental y muchas mujeres favorecían el machismo. En ese entonces, se asumía un rol de mujer que la sociedad consideraba era para ellas. Como muchas mujeres se criaron bajo esa perspectiva, el machismo se reproducía bastante al interior de las familias.

Por otro lado, es resaltado frecuentemente la trayectoria de sus familiares en torno a sus méritos, mayormente académicos o su habilidad para los negocios. Cuando se pregunta sobre su familia, en la mayor parte de los casos fueron los mayores quienes relatan los logros de sus familiares. En ese sentido, uno debe ir ganándose su lugar porque conformarse con lo que uno tiene significaría ser mediocre y vivir de los logros pasados. La premisa más importante es que los hijos deben superar a los padres en términos de

éxito. Si las personas no se desempeñan en los negocios, debe serlo en otras áreas como el conocimiento, siendo la búsqueda del mérito muy valorada.

“Pero, este mi bisabuelo fue un visionario. Y cómo habrá sido el esfuerzo que tuvo que hacer para venir con su hijo mayor y después de 4 años, él ya vino acá, empezó a trabajar, él ya era vidriero muy humilde y después de 4 años ya pudo traer a su esposa y dos hijos más. Y uno de los cuales era mi abuelo. Y mi abuelo, este de acá tenía una sociedad con un señor Turki en el centro de Lima y reparaban vidrios. Y en cambio, yo me llamo como él...(…) Cierto. Entonces, él era muy hábil y convirtió la sociedad del padre en una gran distribuidora de telas porque había tenido experiencia en Italia y en ese entonces había una incipiente industria textil peruana, muy arcaica digamos. Y, entonces, tuvo tanto éxito como comerciante que lo llamaron los señores X y Z, X del Banco Popular, y Z era otro italiano. (...) Muy visionario, muy visionario. El loco fue este (risas). Pero él no venía, tuvo que trabajar para sobrevivir.” (Testimonio 14)

Un entrevistado resalta en ese sentido el prestigio académico de su abuelo y la habilidad de su padre en el mundo financiero, siendo el primero uno de los fundadores de Universidad Católica y el segundo como funcionario del Banco Central.

“Yo vengo de una familia en que mi padre era un funcionario muy importante del Banco Central, fue gerente general del Banco Central y fue presidente del directorio pero era funcionario público pero sí tuvo los medios, le daba en ese momento el Banco Central, le daba una cantidad que le permitió educarnos a mis hermanos y a mí en un buen colegio y bueno, en una buena universidad.” (Testimonio 13)

“Yo soy graduado de la Católica, mi hermano es graduado de la Pacífico y mi hermana es graduada de la Católica y además a mi hermano le pudo pagar una maestría en la Universidad de Warthom en Estados Unidos. Entonces, para que veas cómo eran los ingresos de los funcionarios públicos, ganaban bien pero eran funcionarios pero ganaban bien.(…) “Yo tengo la suerte de que mi abuelo fue uno de los cinco que fundó la Universidad Católica y tuvo el honor de dar

la primera clase en la historia de la Universidad Católica, ¿cuánta gente asistió? 10” (Testimonio 13)

En el caso de los negocios, muchos se formaron en empresas familiares. Sin embargo, no deben existir privilegios y se debe empezar desde abajo. Por ejemplo, a pesar de ser su padre uno de los socios fundadores ella empezó desde abajo como programadora y la crianza de la familia alemana imparte una serie de valores como la honestidad y el trabajo duro, siendo el principal propósito de una ética de trabajo honrar el nombre de los abuelos.

“Son esas cosas que acá son valores que siguen esas generaciones tras generaciones. O sea, acá hay mucha rectitud, mucha honestidad, se busca honrar el nombre de los abuelos. Y lo que ellos hicieron, lo que ellos dejaron lo cuidamos.” (Testimonio 6)

Por otro lado, muchos mencionan que los valores aprendidos provienen de su formación primaria. Cabe mencionar que la gran mayoría provienen de colegios religiosos, influyendo en la construcción de una manera de desenvolverse en el ámbito profesional.

“Por lo menos en mi generación, sí. Era un colegio de mujeres, que era el Villa María que era un colegio católico, el páter familia tenía un rol fundamental” (Testimonio 20)

También, un ejecutivo recuerda como desde pequeños estuvieron ligados a la ganadería y con ello a la naturaleza. Por motivos de trabajo, su padre se muda a Lima y pasaron que pasar del colegio jesuita de Piura a la Inmaculada de Lima. Así, el ser vendedores les permitió conocer a gente de todo tipo.

“Y entramos al Colegio Inmaculada y en Piura estábamos todos estábamos en el San Ignacio, colegio jesuita. El hecho de que estemos en colegio jesuita te da un tipo de importancia porque nos inculcaban mucho el tema social, empezamos a salir a hacer obra, nos quedábamos 10 o 15 días. Yo nunca pude hacer esas dos semanas de estar en San Luis porque siempre se presentaba algún otro tema, siempre me gustaba hacer deporte. Me quedaba fascinado cuando me contaban las historias de mis compañeros que habían estado allá. Siempre, yo tuve mi profesor de educación cívica, que nos obligaba a

leer el periódico. (...) Siempre estábamos vinculados porque mi asesor espiritual vivió en La Victoria y ese profesor en segundo de media nos indicó el leer el periódico. Todos los días teníamos que traer recortes de las tres noticias más importantes que habían salido el día anterior y que nosotros creyésemos.” (Testimonio 17)

En el caso de la formación universitaria, podemos dividir su educación en dos grupos: quienes estudiaron su licenciatura en Perú y quienes estudiaron en otro país. Regularmente, si estudiaron en Perú fue en universidades privadas y quienes estudiaron en el extranjero fue en Estados Unidos y luego buscan ganar algo de experiencia ahí mismo aunque terminan regresando para apoyar en los negocios familiares. Para quienes estudian su carrera en Perú, las redes construidas en la universidad son importantes. En el caso de ejecutivos, haber realizado sus posgrados en el extranjero les proveen de los conocimientos para insertarse en un mercado laboral muy competitivo (López, 2019 d).

3.3.2. Influencia de estas instituciones en la generación de sus principios y representaciones

En esta parte buscamos explicar cómo estas experiencias incidieron sobre la formación de una determinada representación de la realidad del país. En muchos casos se le atribuye a la formación familiar y escolar-universitaria la generación de esa percepción. Podemos afirmar así que estas instituciones tienen un rol fundamental en la formación de las representaciones y valores de los individuos.

“¿Qué te da a cambio? Tu familia, tu gente, tus costumbres, al final. O sea, yo me acuerdo que a mi papá le parecía horrible el termino inmigrante, él amaba este país. Y cuando Fujimori hizo el golpe dijo: “Ojalá no me deporten, de verdad sería lo más doloroso que me deporten porque yo no quiero vivir en el extranjero, me encanta mi Inka Kola, me encanta mi ceviche. Con todas sus carencias, pero es mi cultura”” (Testimonio 20).

De acuerdo con lo mencionado en estos párrafos, la idea de respeto es algo muy marcado. Ello tendría su origen tanto en las familias como en el colegio producto de una educación tradicional. En ese sentido, puede apreciarse que los valores son aprendidos por los círculos familiares, dependiendo de cada uno. Esas experiencias, concuerdan la

mayoría, son las que al final han marcado una tendencia en la forma de relacionarse con otras personas.

“En fin, este tema (social) siempre estuvo metido, el preocuparme por más allá de mis paredes o más allá de mi colegio y el preocuparme. Eso en mi colegio y en mi familia lo mismo. Mi padre toda la vida tuvo un acercamiento muy grande con gente de todo tipo. Era hombre de negocios, por lo tanto, vendedor de alimentos. Él se recorría todo el Perú y todos los mercados, conocía a todas las mamachas y a toda la gente de las tiendas, de las bodeguitas, de los mercados de prácticamente todo el Perú. Y el fiaba, daba crédito. En esa época no habían estos aparatos electrónicos y todo era de palabras, y según él –francamente no le creo- nunca le metieron cabeza; él conocía a la gente y sabía en quién confiar. Entonces, siempre lo acompañaba cuando había algún viaje de supervisión en provincias y yo estaba de vacaciones me subía con él. Iba en el carro, visitábamos un mercado y después a otro. (...)El principio era respeto, respeto, respeto, respeto. No podíamos aceptar el abuso de las relaciones interpersonales en las clases entre los compañeros de colegio. Si golpeaban a uno de la clase o bulleaban a uno de la clase, saltábamos todos.” (Testimonio 17)

En paralelo, apreciamos también el rol atribuido al colegio. Por otro lado, la mayoría de los entrevistados respondieron que estudiaron en colegios religiosos y que ellos tenían una predisposición a inculcar a los alumnos el tema social. Ello particularmente en los años sesenta y setenta. Así lo comenta un ejecutivo sobre la labor social del Colegio de la Inmaculada (López, 2019 d).

“El hecho de que estemos en colegio jesuita te da un tipo de importancia porque nos inculcaban mucho el tema social, empezamos a salir a hacer obra, nos quedábamos 10 o 15 días.

Yo nunca pude hacer esas dos semanas de estar en San Luis porque siempre se presentaba algún otro tema, siempre me gustaba hacer deporte. Me quedaba fascinado cuando me contaban las historias de

mis compañeros que habían estado allá. Siempre, yo tuve mi profesor de educación cívica, que nos obligaba a leer el periódico.

¿El Colegio Inmaculada te inculcaba esa perspectiva social?

No es un tema social, es un tema de preocuparte por el que está al otro lado del cerro. Mi compañero de carpeta, Ramos, vivía al otro lado y venía caminando por el cerro todos los días hasta que el colegio tuvo que poner un muro y el chico tuvo que dejar el colegio porque no había forma de hacer la vuelta. Tuvieron que poner la pared porque nos pusieron una bomba Sendero en el colegio. Entraban por ahí, y salían por ahí así que tuvieron que construir una muralla gigante.

Siempre estábamos vinculados porque mi asesor espiritual vivió en La Victoria y ese profesor en segundo de media nos indicó el leer el periódico. Todos los días teníamos que traer recortes de las tres noticias más importantes que habían salido el día anterior y que nosotros creyésemos.” (Testimonio 17)

Otra institución que fue bastante mencionada es la universidad. De acuerdo con lo encontrado, las dos universidades donde los entrevistados empiezan a ver el tema social son la Universidad Católica y la Universidad Nacional de Ingeniería. Así, una de las formas que más recuerdan es haber participado en grupos políticos.

“Formamos un grupo estudiantil que se llamaba “Acción Estudiantil” que básicamente buscábamos la discusión de temas sociales y políticos en la universidad pero sin participación de partidos políticos. O sea, no queríamos que los partidos políticos tengan una representación en la universidad porque distorsionaban el lenguaje. Queríamos que hubiera una discusión abierta y fraterna pero abierta de verdad.” (Testimonio 17)

“Cuando yo estudiaba ingeniería en la Universidad Nacional de Ingeniería, el cerro del frente era un cerro en donde hacíamos nosotros topografía. Hoy día es de la parte sur de Comas, Comas estaba lejos, Comas era un desierto. Yo creo que hemos pasado del

Cono Norte, del Cono Sur, del Cono Este a diferentes Limas. Son realmente centros poderosos de crecimiento económico.” (Testimonio 15)

En esta parte podemos apreciar que para muchos la Universidad Católica fue un lugar donde muchos empezaron a desarrollar su pensamiento político. En ese sentido, esta casa de estudios es recordada como un lugar donde existía mucho debate ideológico. Así, parte de su formación tiene que ver con la generación de posiciones políticas.

“La Católica siempre ha sido una universidad en donde la política está muy influida por la izquierda, entonces siempre hacer política es difícil pero no llegaba a los extremos de violencia de otros lugares. O sea, lo máximo que se llegaba era algún insulto, pero nada más. O sea, había un debate más intelectual, más programático, o sea, más que programático era ideológico el debate en ese momento porque son chicos que están leyendo la ideología y están comparando y están revisando la historia.” (Testimonio 4)

Con base a lo observado, vemos que mucho de su pensamiento sobre el país y la forma de relacionarse con él está influenciado por la formación educativa y familiar. En ese sentido, tanto la familia, el colegio y la universidad son instituciones fundamentales para comprender las representaciones que les permite pensar en el país y siendo este después influenciado por otras instituciones pero más a futuro.

3.3.3. Instituciones donde ingresaron al mundo corporativo.

La entrada en el mundo corporativo se da a través de dos instituciones: la carrera elegida y los vínculos de afinidad que puedan existir previos a su entrada. En ese sentido, un papel muy importante es el de la familia y la universidad elegida, siendo ambas en la mayoría de los casos. De manera que 10 de los 13 empresarios entrevistados se involucraron en los negocios viendo la experiencia de sus padres y fueron construyendo experiencia incluso desde antes de entrar (López, 2019 d).

Sin embargo, resaltan frecuentemente que esto no quiere decir que se construya privilegios porque se empieza desde abajo y uno debe demostrar lo que vale. En ese sentido, uno tiene no puede administrar bien lo que no conoce y a uno no lo van a engañar cuando uno empieza desde abajo en el negocio porque ya uno sabe cómo es.

Por eso las gerencias se han profesionalizado porque a la hora de trabajar uno debe demostrar lo que vale.

“Acá no hay privilegios y uno tiene que valerse por sí mismo. Por ejemplo, mi padre siempre puso mi cargo a disposición de sus socios. Si ustedes creen que ella no hace bien su trabajo, ustedes pueden decidir. (...) Y tiene que haber todo un rol de lo que le corresponde hacer a cada generación. Uno tiene que demostrar lo que vales y si no vales, chau. Esa es la tendencia. Además, tú tienes este asunto de buen gobierno corporativo y ahí se encuentran toda una serie de reglas.” (Testimonio 6)

En el tema de la influencia de la familia, una entrevistada comenta como comenzó cuando estaba en la universidad en ese momento. En sus tiempos libres podía hacer algunas encuestas y con el paso del tiempo fue involucrando.

“Bueno, lo que pasa es que yo empecé hace como veinte años o creo que ya perdí la cuenta (risas). Y yo comencé circunstancialmente, yo estudiaba en la universidad en ese momento y digamos en ese momento quería trabajar o quería tener ingresos cuando uno estudia sabes que no tienes seis horas de corrido u ocho horas de corrido para trabajar en una empresa. Entonces, mi papá estaba y dije: “en mis tiempos libres puede realizar algunas encuestas y de paso así ayudo y mientras tanto”. Entonces, empecé a hacerlo, me gustó y cuando terminé la carrera tenía más tiempo. (...) Entonces, tenía más tiempo y nada ¿no? Después, de hacer encuestas pasé al área de campo y fui aprendiendo cada vez más y me fui apasionando con la investigación de mercado. Luego ya terminé la universidad y luego fui pasando a otras áreas con otras funciones y al mismo tiempo pude estudiar una maestría. Entonces, fui progresando profesionalmente al interior de la empresa con nuevas experiencias.” (Testimonio 3)

Por otro lado, un entrevistado comenta cómo desde muy joven empezó trabajando en la fábrica de gaseosas, a la edad de 22 años. Primero pasa de la comercialización a la producción y después a la administración. En ese proceso gana experiencia y es capaz de ayudarlo a ejercer una buena gerencia (López, 2019 d).

“Yo había estudiado en los Estados Unidos ingeniería industrial en un College. Bueno, habíamos empezado a trabajar. Mi padre tenía la idea de que si uno empezaba trabajando en algo había que empezar desde abajo. El negocio era vender gaseosas y teníamos que conocer el mercado. Primero salí como supervisor de ventas de la empresa y como vendedor en las tiendas. Entonces, cuando el chofer llevaba los camiones, yo chequeaba todo el proceso de venta como supervisor. (...) Pero, como digo mi padre era un hombre muy abierto y muy moderno con sus cosas. Él ya había trabajado el Coca-Cola porque el trajo el producto al Perú. Ya había viajado bastante, fueron al mismo Atlanta con mi tío Enrique, trajeron en un barco el primer lote de concentrados para la fábrica de Pasteurina, que era de la familia. (...) Mi mamá decía que mi papá no daba puntada sin hilo o decía cuando ustedes están de ida yo ya estoy de vuelta. Eso era verdad, cuando yo llegué su sistema empresarial ya estaba organizado en cinco empresas. Cada empresa tenía sus funciones muy específicas, dos de ellas estaban dedicadas a la parte logística que era de los camiones, otra era la inmobiliaria que era la parte del terreno y las otras eran industriales porque una era la que embotellaba y la otra era la que fabricaba los concentrados que les vendía a la embotelladora. La propiedad era del mismo grupo, que era la familia, pero cada una tenía su función. Cuando llega la comunidad industrial nos afecta mucho menos que a todos los demás.” (Testimonio 1)

Por otro lado, el padre de una entrevistada le brinda la facilidad de comenzar a trabajar en su estudio de abogados. Así, ella observa y participa en el proceso de privatizaciones de los 90’.

“Un día mi propio padre me dijo: “Es un desperdicio que no trabajes porque eres una persona inteligente, tú has estudiado, has sacado buenas notas”. Era la primera estudiante de mi promoción, la primera de mi clase, ingresé segunda a la universidad, era una chica estudiosa y terminé mi carrera y me dediqué a cuidar hijos, durante 11 años. (...) Lo bueno es que era dueño de este estudio y me abrió sus puertas porque no es fácil conseguir trabajo en derecho después

de 11 años, nada de nada. Entonces, lo que hice fue regresar a la universidad como alumna libre y empecé a leer todo de nuevo. Eso fue en el año 92' y 93', Fujimori empezaba con todas sus políticas de apertura, etc. Y como en ese momento empieza el pleno proceso de privatización, yo me inserté ahí.” (Testimonio 20)

Sobre la base de esa experiencia conoce la dinámica de las empresas internacionales porque ella tenía que conseguir los permisos y asesorarlos en lo que refiere a temas legales. En paralelo, se vincula a una empresa minera gracias a que su tío fue un importante empresario del rubro.

Un aspecto interesante reside en el hecho de un empresario minero que ingresa al mundo corporativo desde el estudio de abogados. Habiendo estudiado derecho en la PUCP a mediados de los años sesenta, fue más bien en su primer trabajo donde se inserta en el mundo empresarial y ese lazo fue reforzándose por medio de los vínculos familiares. En ese caso, podemos apreciar que más que la familia o la universidad, fue el primer empleo lo que permite ir desarrollando su carrera profesional (López, 2019 d).

“Es que yo practico en este estudio desde el año 65'. Yo tengo acá 53 años, pero como parte de mi vida siempre la he dedicado a ser empresario. (...) Yo me uní a este estudio d abogados porque me da una independencia de tiempo que es muy importante. Y me permite por ejemplo, ahora estoy hablando con Rafael y se va Rafael puedo ir a ver mis caballos de paso. “Oye, no voy a ver los caballos, chau”. Perderé mis clientes de esta tarde pero que voy a hacer, mi libertad vale más.” (Testimonio 13)

Otro caso similar también tiene que ver con el primer empleo. Tal es el caso de un empresario vinculado al sector minero y agrícola. Este comenta como su primer empleo fue importante, siendo mayormente empresas estatales y algunas internacionales. Así, después de realizar sus estudios en Europa entra a Minero Perú Comercial, una empresa pública puesto que era el único lugar para trabajar. Luego forma parte de un conocido grupo minero internacional en el Perú, gracias a su experiencia en el sector. Sin embargo, con el paso de los años va trasladándose al sector agrícola, especialmente al rubro de exportación.

“Inicié después una maestría en finanzas públicas para el desarrollo. Regresé al Perú y entré a trabajar ahí donde había trabajo, que eran todas empresas públicas porque cuando regresé era el 9 de septiembre de 1973, días antes del golpe de Estado en Chile. Y entré a trabajar a Minero Perú Comercial que era la empresa encargada de la comercialización de metales y minerales. (...)Regreso y como digo, todos aquellos que regresamos porque éramos muchos jóvenes que nos fuimos a estudiar fuera y cuando regresamos al Perú veníamos entusiasmados y las oportunidades de trabajo no se daban en el sector privado sino que en el sector público.” (Testimonio 15)

La influencia del contexto histórico también resulta importante porque permite el cambio de un sector a otro. Así, en el contexto de la reforma agraria un empresario agrícola pasó a la minería. En caso contrario, un empresario minero pase a la agricultura de exportación gracias también al contexto. Esto hace pensar que en realidad fueron eventos históricos como la reforma agraria, el impulso de la minería en la época de Fujimori y el cambio en el régimen agrario lo que motivaron cambios. Es decir, en base a las políticas del gobierno es que buscaron adaptarse a donde se les pueda brindar mayores oportunidades (López, 2019 d).

Volviendo, la importancia de la familia es fundamental porque un grupo importante se involucran en su sector porque familiares suyos estuvieron ocupando cargos en esas empresas anteriormente.

“Lo que pasa es que mi vida laboral empieza aquí, en este estudio. Lo que pasa es que ante estaba casada porque tenía un marido que no quería que trabajara. Lo que sucede es que yo siempre tuve muy buenas notas en la universidad, y mi papá un día me dijo: “No puede ser que tú no trabajes, hay muchas mujeres trabajando y tú eres un desperdicio que no trabaja porque has sido muy buena alumna...””
(Testimonio 20)

3.3.4. Influencia de la pertenencia de un gremio en la construcción de representaciones

Con el paso del tiempo es el gremio empresarial y el sector los que van dando mayor fuerza a las representaciones. De acuerdo a lo visto, si bien la familia y la educación incidieron, con el paso del tiempo las relaciones con otros empresarios van cobrando

vigencia y se vuelven la plataforma donde interactúan. Así, la importancia de los gremios es superlativa.

Estas instituciones buscan tener influencia en el aparato del Estado y en el mundo político y muchos de sus representantes frecuentan ministerios y comisiones del Parlamento para defender los intereses de su sector y plantear propuestas respecto a determinadas políticas.

“La actividad gremial es la que de alguna manera te permite concentrar la energía creadora y la energía movilizadora de un sector determinado.” (Testimonio 1)

Desde el mundo político, los acercamientos son frecuentes en los despachos congresales y comisiones del Parlamento. Ello es más visible cuando dejas de ser un militante y pasas a ser dirigente nacional.

“Yo creo que la comunicación es permanente, nunca acaba la conversación, y eso es de siempre. Es rutinario, uno va conversando de manera permanente. Y de manera permanente van fluyendo temas, y se van planteando alternativas. No siempre, los debates conducen a un proyecto de ley, ni a un cambio en la legislación, pero sí a intercambiar ideas. Ahora, yo creo que los empresarios, a través de sus gremios, también van midiendo el temperamento de los políticos para ver hasta donde los políticos pueden ir. (...) Lo hacen con bastante diplomacia, no se enfrentan, saben que no pueden enfrentarse abiertamente a la clase política, que es la que finalmente tiene el poder.” (Testimonio 4)

Para él, uno puede observar mucha diplomacia entre los representantes empresariales y los políticos, relacionándose con mucha corrección y cordialidad porque los representantes saben hasta donde llegar, así la comunicación entre los grupos es permanente. Comenta que regularmente no enfrentan porque la clase política porque son quienes ejercen el poder (López, 2019 d).

En teoría, las políticas se plasman por la realización de un plan de gobierno que los ciudadanos votaron. Sin embargo, en la práctica muchas veces el sector público está sujeto permanentemente a presiones, influencias y consejos del sector privado. Para eso

los gremios van y hacen sus cabildeos y dependiendo de su nivel de influencia, con argumentos, con cercanías, con empatías, logran convencer en un sentido o el otro.

“En teoría el sector público debería responder a un plan de gobierno ofrecido al pueblo y por el que el pueblo voto. Pero en la práctica el sector público está sujeto permanentemente a presiones, influencias y consejos del sector privado. Entonces, y para eso existen los gremios, distintos gremios van y hacen sus cabildeos y sus lobbies y dependiendo de su nivel de influencia, con argumentos, con cercanías, con empatías, logran convencer al gobernante o al legislador en un sentido o el otro. Así es siempre y así va a seguir siendo.” (Testimonio 16)

La negociación de intereses entre el mundo político y los gremios está naturalizada. La mentalidad consiste en la negociación como algo natural entre las personas. Es decir, tenemos que ponernos de acuerdo en nuestros intereses y ver hasta qué punto es posible llegar. Para que la actividad gremial pueda desarrollarse normalmente, es indispensable la existencia de un régimen democrático porque ayuda a dar estabilidad al país, en caso contrario la actividad gremial se distorsiona (López, 2019 d).

“Sí, pues, el gobierno militar disoció un poco la actividad gremial, los veía como un intermediario para poder plasmar las expectativas y las iniciativas que no tenían acogida en el sector empresarial. Acuérdate que al haber expropiación, comunidad industrial y todas esas cosas, era una situación anómala y nada beneficiosa para la industria.”

La actividad gremial también requiere unidad en determinados temas. Incluso antes de la formación de la CONFIEP, los gremios más antiguos buscaban hacer causa común en algunos puntos. Los 8 gremios más antiguos eran conocidos como las instituciones tutelares del empresariado.

“De esos 8 gremios. Como no eran muy unidas. Fijese que cuando había un problema transversal que afectara a todos a este conjunto de entidades le denominaban, no era un título oficial, pero de denominaban: “Las fuerzas activas de la producción y el comercio”.

En ninguna parte quizá vaya a encontrar usted ese título pero así se denominaba porque de alguna manera tenían que referirse al conjunto. Esas fuerzas vivas de la producción y el comercio cuando había un tema transversal había que mandar un propio a caballo a recabar las firmas de cada uno de las cabezas de cada uno.”
(Testimonio 18)

Regularmente el dirigente de un gremio debe buscar “consensos dulcemente forzados”. Esto indica que el principal rasgo es la búsqueda del bien común entre los asociados, no tener conflictos de intereses y tomar como guía un estándar de valores. Lo importante resulta ser buscar puntos comunes y sobre esos trabajar.

“Con consensos dulcemente forzados. Siempre hay, digamos, algo, que es bien común. Entonces lo que tiene que primar es el bien común sobre los intereses particulares, pero uno no puede evitar que existan esos intereses particulares. Entonces, cuando uno está a la cabeza de esto es que el mejor resultado es el que beneficia a la mayoría. Entonces, uno trata de manejar consensos dulcemente forzados. Pero hay cosas que si se encuentran fuera de la conducta se aplican los códigos de conducta. (...) Una cosa importante de los gremios empresariales es que no solamente deben funcionar en Lima sino que tienen que tener presencia en el resto del país porque el Perú es un país unitario y descentralizado donde funcionan instituciones y los gremios no pueden estar a espaldas de las responsabilidades y competencias. CONFIEP solamente tiene una parte de la representatividad, hay muchas cosas que hay que articular.”
(Testimonio 15)

Antes había la necesidad era tener gremios fuertes porque el país estaba cerrado. Sin embargo, para muchos empresarios de tendencia liberal la competencia era por favores del Estado, donde el valor de las empresas estaba en su capacidad de influencia. Con lo visto anteriormente, eso impedía que las empresas cumplieran su principal función con la nación: generar riqueza.

Del universo de entrevistados, un grupo han pasado de la esfera pública a la privada a causa de su formación y experiencia. Por ejemplo, antes de ocupar cargos gremiales

fueron funcionarios públicos y después son invitados por empresarios a tomar cargos de gerentes o presidentes.

En ese sentido, una entrevistada comenta que para desempeñarse adecuadamente uno debe ocupar una perspectiva de bisagra. El propósito no es servir a los intereses de ningún particular sino trabajar dentro de una determinada escala de principios. Esto permite tomar decisiones objetivas, enfatizando que las posiciones tomadas sean no solo en beneficio de un sector sino también del país.

“En un gremio actúas un poco como bisagra, siempre he actuado como bisagra porque como venía del Estado y sabía cómo se trataba en el Estado y conocía las necesidades y misterios del sector empresarial, entonces siempre podía llevar algún tipo de equilibrio y tratar de tomar decisiones objetivas, decir: “esto es lo correcto, esto no es lo correcto”. Y convencer a la contraparte de por qué era lo correcto y por qué no.” (Testimonio 10)

Todos afirman que uno debe tener muy claro las funciones que desempeña. En sector público, este se basa en hacer que el Estado cumpla su función de servir al ciudadano. Por otro lado, en un gremio este es acompañar al Estado con propuestas y acompañar en su liderazgo.

En las conversaciones sostenidas, las relaciones establecidas entre los empresarios suelen ser muy pragmáticas, basadas en la resolución de temas concretos. Para el caso de las elecciones, regularmente las tendencias están presentes dentro de los comités. El trabajo consiste en hacer trabajos de comunicación y presentar candidaturas. En ADEX y la S.N.I, cuando uno está en campaña para ser presidente debe hacer campaña entre los comités para exponer las ideas (López, 2019 d).

Sin embargo, también hay disputas entre varios gremios. Comenta un empresario, mucho depende del comité y la empresa representada. Refiere un empresario: estábamos atrincherados en distintos frentes. Por un lado estaba la Sociedad de Industrias, ADEX, un sector de la Cámara de Comercio. Y por otro lado estábamos los de COMEX básicamente y Sociedad de Minería.

“Había pugna entre los empresarios proteccionistas y los empresarios liberales. Y estábamos atrincherados en distintos frentes.

Por un lado estaba la Sociedad de Industrias, ADEX, un sector de la Cámara de Comercio. Y por otro lado estábamos los de COMEX básicamente, Sociedad de Minería. Y al final, el gobierno recibía la influencia de ambos y tocó que el ministro Boloña y el Congreso Constituyente del año 93', el CCD, que es el que dicta estos 800 decretos legislativos que cambian la faz del Perú. Pero, ¿por qué? Porque sintonizaron más con uno de los grupos, pero no por otra razón, o porque de repente igual lo iban a hacer.” (Testimonio 16)

Referido a la relación con otros grupos sociales, este depende del enfoque que la dirigencia quiera darle. Esta varía desde enfocarse en defensa de intereses hasta la apertura de varios actores con el propósito de hacer más conocido su vínculo. En el caso de la primera, se piensa que básicamente la labor del gremio no debe salirse de proponer lo que el Estado les pide bajo la idea de que las empresas y los empresarios tienen que trabajar.

“En general, tampoco había mucho tiempo, uno tenía que trabajar para...los gremios están compuestos por empresas y las empresas tenemos que trabajar para hacer lo que es nuestro objetivo. Y ya nos dedicábamos tiempo a resolver problemas que nos proponía el Estado y entonces, no éramos un parlamento para estar relacionándonos con todo el mundo.” (Testimonio 16)

Al otro extremo, la Sociedad Nacional de Pesquería, buscando en los últimos años sumar esfuerzos, basándose en la apertura a todos los grupos. Ello se basa en acompañar y asesorar a los pescadores artesanales y estar cercanos a instituciones científicas como IMARPE.

“Bueno, nosotros buscamos sumar esfuerzos. Digamos, tenemos buenas relaciones con las ONGS, tenemos buenas relaciones con las asociaciones de pescas artesanales. De hecho, las asociaciones de pescas artesanales han sacado un planteamiento de diez temas, de diez propuestas para el desarrollo de la pesca artesanal y nosotros estamos ayudando a implementarlo. (...) Entonces, creo que es algo importante. Como te dije, tenemos buena relación, tenemos bastante difusión de actividades, tenemos unas conferencias de sostenibilidad

marina que hacemos una vez al mes, la difundimos al público e invitamos a todos los científicos y luego colocamos el video de la conferencia y la presentación, sacando los boletines que se llaman “Aportes al debate”, buscando acercar a las organizaciones y a la ciudadanía en general informaciones sobre este sector, estoy hoy día recibíendote aquí (Risas). Entonces, en general hay una política de apertura.” (Testimonio 7)

Ambas perspectiva tienen un argumento para legitimar su posición: la parte más crítica refiere a la necesidad de concentrarse en su trabajo para contribuir a la nación verdaderamente. Por otro lado, la parte más activa tiene la idea de que deben tenderse puentes para que puedan llegarse a consensos. En ese sentido, considero que son dos formas legítimas de pensar en su contribución al país.

Cabe recordar que son tres los gremios empresariales que poseen centros formativos. Tales resultan ser SENATI, el Instituto de Comercio Exterior de ADEX y la Cámara de Comercio de Lima. Por otro lado, la CONFIEP mayormente trató de vincularse con su comunidad por medio de organizaciones sin fines de lucro, teniendo como propósito hacer propuestas de país.

3.3.5. Experiencia de los programas de Responsabilidad Social.

Por último, los programas de responsabilidad social generan un determinado tipo de experiencia y forma de relacionamiento de los entrevistados. En ese sentido es que mencionamos los programas de responsabilidad social de parte de las conversaciones sostenidas en el sentido de que brindan una determinada visión de sociedad. Estos en su mayoría fueron: Empresarios por la Educación, ABAC, Perú 2021 y Soluciones Empresariales contra la Pobreza.

“Porque yo estaba de presidente de la CONFIEP y llamé a tres personas. Ese X. Llamé a Y y llamé a Z. Yo les dije: “Oigan, el país necesita invertir en educación: ¿qué les parece?”. Ellos me dijeron: “Te apoyamos 100%”. Con ese apoyo, que eran de los tres grupos económicos más importantes, entonces ya es más fácil que te abran las puertas de los empresarios. Todos quieren ser miembros del club exclusivo.” (Testimonio 13)

Gracias a esa experiencia pudo constituir “Empresarios por la Educación” porque tenía más acceso a grupos económicos. También tuvieron la suerte de que el sector minero los apoyó y tomó la cosa como propia en sus zonas de influencia.

“Empresarios por la educación nace de esa necesidad para colaborar para que el país cubra esa oportunidad para que podamos salir de la pobreza. Entonces, hemos encontrado que estábamos perdidos.

¿Cuándo empezó Empresarios por la educación?

2007.

¿Y cómo fue posible organizarse para empezar el proyecto?

(...) Con ese apoyo, que eran de los tres grupos económicos más importantes, entonces ya es más fácil que te abran las puertas de los empresarios. Todos quieren ser miembros del club exclusivo.

Entonces, empezamos creyendo que era infraestructura, después yo me di cuenta que la infraestructura le agarras un hondazo, te rompen la luna y la tienes que volver a hacer. Entonces, si yo te dedica a ti 10 horas a que digas: “2+2=4”, nunca te lo van a quitar de tu cabeza o a que leas la historia del Perú, eso no te lo van a quitar de la cabeza.

Eso fue donde dije que hay que seguir a los muchachos, seguimos a los muchachos y encontramos que los muchachos de quinto de media solamente el 13% comprendían lo que leían y solamente el 3% comprendían matemáticas, pasamos a primaria y fue igualito. ¿Y qué pasó? Nos dedicamos a capacitar maestros, solamente a capacitar maestros, ¿pero en qué? Temas de cómputo, entonces hemos capacitado a 35 mil maestros. Además, nosotros fuera de Lima. Nosotros no creemos en Lima, nosotros fuera de Lima hemos capacitado a 90 mil al final.” (Testimonio 13)”

En las agendas de los gremios se involucró más temas de RSE y organizaciones sin fines de lucro como “Empresarios por la educación” bajo la premisa que uno no puede estar dependiendo de personas que no comprenden lo que leen. Sin eso, comenta, no es posible salir adelante.

“Yo empecé porque me di cuenta que el país para poder crecer tiene que tener gente educada. Yo no puedo estar dependiendo de gente que

no comprende lo que lee. (...) Yo no quiero que la gente tire lampa, quiero que maneje el juguete. Para eso tienes que darles las oportunidades y yo lo estoy empezando para que todos aprendan inglés. (...) Empresarios por la educación nace de esa necesidad para colaborar para que el país cubra esa oportunidad para que podamos salir de la pobreza. Entonces, hemos encontrado que estábamos perdidos. (...) Todo lo que era fuera de Lima y tuvimos la suerte de que estos mineros nos apoyaron. Lo que están vilipendiados, los que son unos canallas, esos mineros han sido quienes han tomado las cosas como propias e hicimos una inversión muy fuerte en la zona.”
(Testimonio 13)

Por otro lado, debido al origen minero del fundador, se ha tendido a priorizar los andes peruanos. En ese sentido hay una reivindicación del rol del empresario minero en el país: es injusto ver al empresario minero como un canalla cuando es quién lleva desarrollo a la sierra. De acuerdo con este testimonio, el papel que le atribuye al empresario minero basa su contribución al país sobre todo en darle importancia económica a una región que es vista como marginal. En ese sentido hay una identificación estrecha entre el empresario minero peruano y los andes porque esta es un proveedor de minerales y tenemos un lugar en el mundo. Es de esa forma que caracterizó al Perú de “país minero”.

3.3.6. Experiencias que llevaron a la incorporación de la responsabilidad social

Por último, en esta parte buscamos mencionar las experiencias de los mismos actores que les llevaron a la necesidad de fomentar la visión de valor compartido y responsabilidad social en el mundo corporativo. Se produce una mezcla entre solidaridad e interés de vincular el mundo corporativo a la sociedad.

En primer lugar, vemos que la experiencia de incorporar los programas de responsabilidad social nace de la necesidad de un ambiente de negocios óptimo. Ello quiere decir que se mezcla de solidaridad con la necesidad real de que las empresas puedan desarrollarse dentro de un ambiente propicio. De tal forma, la complejidad radica en que no es netamente por solidaridad pero tampoco es solamente interés.

Así es como se generan diversas formas de contribuir. Una de ellas es por medio de la vinculación del Perú con APEC. Ello porque esta sería una forma concreta de fomentar

el desarrollo económico al país puesto que APEC representa el nuevo punto del comercio mundial. Es decir, aquí se está en la frontera en que el beneficio propio es también el de la comunidad. Un ejemplo de ello es la facilidad del comercio porque ahora las personas pueden llegar a comprar sus cosas a menor precio.

“Yo empecé diciéndote, acá mi misión en un primer momento es ganar plata. Ahora, legalmente, pagar impuestos, ser responsables pero ganar plata. Pero después, entra otra etapa, que no es antagónica a las utilidades pero mira hay que hacer algo. Entonces, yo empecé a viajar al Asia y el año 98’ ingresa el Perú al APEC. El Perú fue uno de los últimos de los países hasta hoy al ingresar, junto con Rusia y Vietnam.” (Testimonio 14)

Si bien unos programas de responsabilidad social están orientados a lo productivo, otros entrevistados comentan su contribución por medio de la asesoría y la introducción de nuevas tecnologías. En ese sentido, programas como “Empresarios por la educación” busca realizar propuestas sobre estos puntos.

Ello también por la relación que existe entre los empresarios mineros con los medios rurales. Una de las ideas más presentes dentro este grupo consiste en que las empresas mineras lleguen a lugares donde nunca ha existido atención del Estado. En ese sentido, su contribución es real porque brindan bienestar a las personas. Así, se ha buscado ir avanzando en temas de posicionar la educación dentro del debate público.

“(De la necesidad de la educación) O sea, de eso estoy convencido. Ahora, eso no se va a ver dentro de 10 años pero la educación hay que poner valores, tener valores, porque se han perdido los valores. Creo que la seguridad... son los 4 temas que habla el presidente ahora: seguridad, salud, educación y bueno, no puede ser pues, que yo hoy día que quiero que pasen por acá los camiones me paro la carretera. No hay respeto alguno a alguna autoridad.” (Testimonio 13)

Finalmente, un tema que salió dentro de las conversaciones fue la idea de hacer lo correcto. Esto es definido como la posibilidad de que las personas puedan también cumplir sus deseos sin que el tema de pobreza sea impedimento. También se habla, por otro lado, de la urgencia de acompañar al Estado en la toma de decisiones porque

todavía existen problemas serios dentro del país. Es decir, hay que tomar en cuenta que existen desigualdades muy grandes y problemas como salud y educación pueden ser una tragedia en el Perú

“La posibilidad de hacer el bien y ayudar a la gente no tiene precio. O sea, la posibilidad de que la sola promesa de que el Perú pueda salir adelante y que el Estado cumpla su función suficientemente potente como para enamorar hasta al más duro. Eso es lo que a mí me mueve levantarme todos los días y venir hasta acá, el hacer que el Estado cumpla su función es lo más grande que te puedes imaginar; porque eso significa reducción de pobreza, porque eso significa atención a nuestra gente. O sea, ten en cuenta compadre que si tú no tienes un seguro médico privado en el Perú, si tú no has estado en una universidad más o menos decente, las pocas cuatro o cinco que hay estás muerto. Cuando tú haces una selección de personal para la gente que entra a trabajar a tu empresa, y no son de 4 o 5 universidades, ni siquiera miran los CVS.” (Testimonio 17)

Vemos entonces que el tema de relacionarse por medio de la responsabilidad social es una forma de responder a la desigualdad existente en el país junto con los problemas que aún no resolvemos como sociedad. Estas acciones constituyen en intentos de contribuir con la comunidad, lo cual no se contradice con la búsqueda de utilidades. Así, se cree que la principal contribución es la forma de organizar los recursos materiales y humanos.

Por último, es posible obtener las siguientes conclusiones sobre las experiencias que originan tanto las percepciones como las representaciones. Estas se encuentran ligadas por un mundo empresarial compuesto por: gremios, asociaciones sin fines de lucro y estudios de abogados.

En primer lugar, los relacionamientos parten de las vivencias cotidianas de los entrevistados. Estas brotan justamente porque en la medida en que los empresarios interactúan con empresarios, van formando un espíritu de cuerpo que los hace compartir determinados valores y representaciones sobre otros grupos. Aquí van formando su conciencia práctica.

Ella está se encuentra estructurada en base a la relación que establecen con el Estado, el mercado y la sociedad civil. Cuando se trata del Estado, generalmente desde una mirada desconfiada porque se asocia con burocracia. Por otro lado, mercado es el ámbito en donde todos compiten. Y al final sociedad civil abarca al conjunto de actores a quienes debe plasmarse una visión de país.

Así, la función que desempeñan estos espacios sirven para integrarse en la sociedad peruana pero diferenciándose. Es así como encontrarse juntos pero no revueltos de cara al resto de la sociedad les permite plasmar propuestas sobre el devenir de la sociedad y que estas sean escuchadas. Es decir, estas iniciativas generan liderazgo.

Un fenómeno interesante es que existen vínculos muy fluidos con el aparato del Estado. Este regularmente se manifiesta en relaciones personales con individuos que se desempeñaron en la función pública. En la mayoría de los entrevistados no ha sido poca casualidad encontrar compañeros de promoción, familiares, amistades de la universidad y grupos de trabajo gremios-gobierno donde los vínculos hacen que se produzcan cercanías o lejanías. De esa forma, a pesar de la mencionar la necesidad de institucionalizar la política, los vínculos entre muchos miembros del sector empresarial limeño todavía se basan en redes de contactos.

Por último, una matriz interpretativa es el pensamiento económico liberal. Este afirma que hay que tener prioridad sobre los aspectos materiales de la vida social porque somos un país pobre. De esa forma, el discurso de generador de riqueza y trabajo sirve para legitimarse con otros actores. Es en ese sentido que otros actores también reconoce a los empresarios como quienes dan bienestar al país porque dan trabajos productivos a la sociedad, es decir, útiles.

En conclusión, podemos ver que las experiencias mencionadas son las que más influyen en la formación de percepciones sobre la realidad social. Así, estos son formas de generar vínculos con su país y, con el paso del tiempo, se van haciendo parte de la narrativa sobre la nación. De esa forma, se genera también una forma de legitimación del liderazgo que debe tener el sector empresarial.

CONCLUSIONES

Una vez conocida tanto la perspectiva teórica como los resultados de la investigación es posible sacar una serie de conclusiones. En ese sentido, el objetivo consistió en conocer la visión de país en los entrevistados.

Como antecedentes, se estudiaron el tema de empresarios y nación bajo la idea de conocer las relaciones de poder en la sociedad peruana. En la mayoría de los casos, el objetivo fue entender su capacidad de influencia frente al Estado. Por otro lado, fue muy mencionada la incapacidad de los grupos empresariales en generar un sentimiento de pertenencia, una agenda de país y la preferencia con lo extranjero (López, 2019 a).

En esta tesis, el objetivo central de esta tesis fue brindar nuevo material empírico que permita conocer cuál es la visión de país de los distintos gremios empresariales actualmente. Entonces, ser peruano significaría pertenecer a una comunidad nacional muy diversa donde a pesar de las dificultades se ha logrado salir adelante. Esto se debería al avance económico sostenido desde la década de los noventa. Así, el sentimiento de pertenencia al país está muy relacionado con el bienestar conseguido, aunque se considera que aún falta mucho por avanzar.

Por otro lado, el ser peruano es un sentimiento de pertenencia basado en las historias personales y el rescate de las tradiciones históricas. El primero consiste en afirmar la nacionalidad con base a un conjunto de relacionamientos concretos donde uno ha ido construyendo sus vínculos mientras que el segundo tiene que ver con la historia común. Es decir, los entrevistados se sienten peruanos y hablan de su comunidad basándose no solamente en los grandes relatos sino también gracias a sus propias historias, ubicándose como parte de la comunidad nacional (López, 2019 a).

Entonces, para los entrevistados ser peruano tiene que ver con pertenecer y participar en el desarrollo del país. Si bien esta comunidad nacional sería muy diversa, teniendo varias lenguas y varias culturas, esta debe ser valorada desde su complejidad porque con las políticas correctas es posible salir adelante. Por ende, ser peruano significa pertenecer y participar en el desarrollo de tu país.

Primeramente, ellos reflexionan en base al mercado como proveedor de riqueza, produciéndose una adaptación del pensamiento económico liberal en el “deber ser” de la sociedad. Es decir, solamente es posible salir adelante con base a la creación de riqueza material y esta es generada por las empresas, las cuales solamente pueden prosperar bajo un esquema de libre mercado. La idea central es que las empresas proveen empleo, siendo este la condición necesaria para asegurar un auténtico bienestar de las personas.

En las conversaciones sostenidas, podríamos intuir que la mayoría de los entrevistados adscriben un pensamiento liberal. Este consiste en la premisa de que la iniciativa privada brinda oportunidades y en la medida que las empresas vayan avanzando en un entorno favorable, van a generar bienestar en la sociedad por medio de empleos (López, 2019 a).

Tomando esto en cuenta, la idea de nación expresada por los entrevistados tiene en el fondo un proyecto político. Este se basa ir transformando progresivamente el Estado de modo que sirva para sostener y expandir la lógica del mercado (Escalante, 2016). Así, al contrario de lo que se piensa, el mercado junto con la iniciativa privada debe ser defendida por todos los actores que componen la sociedad, especialmente el Estado.

Entonces, podemos apreciar que la idea de nación tiene como contenido la promoción de la lógica del mercado por parte del sector público. De esa forma, resulta ser una concepción liberal de la sociedad contemporánea. Así, las empresas son actores centrales porque son los encargados de generar empleo para los peruanos, brindando bienestar general a la sociedad (López, 2019 a).

Todos los entrevistados se creen y se identifican con el país porque han nacido acá y porque la idea de nación ha sido inculcada por la familia a lo largo de su vida. Este sería un país bello, con muchas condiciones para salir adelante y donde una persona que de verdad ama a su país se queda para pelear desde adentro creando cosas. Ello implica saber que el país es distinto, complicado, pero debe seguirse adelante. Todo tendríamos un fin común: reducir la pobreza en el Perú por medio de la educación y la inversión.

Por otro lado, en las conversaciones se ha podido apreciar la existencia de una visión del mundo. Este se encuentra enmarcado dentro de una serie de premisas y valores que sostienen la conducta de los entrevistados. Podemos hablar así de una manera de ver el mundo por parte de los empresarios peruanos.

Las ideas más importantes son el esfuerzo y la libertad. Ambos son importantísimos para asegurar el bienestar de todas las personas, sean estos empresarios o no (López, 2019 a). A este se le añade otro elemento: la percepción del Estado como deficiente en cumplir con su meta de organizarnos como sociedad. Por ende, consideran necesario que se vayan aplicando criterios como liderazgo y eficiencia en la toma de decisiones públicas.

Por todo lo señalado, se ha podido apreciar que estas visiones refieren a la necesidad de ir incorporando en la medida de lo posible valores liberales en la sociedad peruana. Esto con el propósito de cambiarla para mejor. Así, las ideas expresadas por los entrevistados no solamente refieren a un proyecto político o económico sino que tiene como finalidad incorporar nuevos valores en la vida social.

Otra idea gravitante al interior de los entrevistados es la necesidad de liderazgo en el manejo de los asuntos públicos, entendido como tomar decisiones firmes y sustentadas en la realidad. Estas, aunque sean dolorosas o perjudiciales para algunos, deben realizarse si estos van a beneficiar al conjunto. Luego, está muy generalizada la idea de que privado da mejores que resultados que lo público, bajo esta premisa: lo que no es tuyo no lo cuidas. Ello les lleva a asumir que debido a que los privados se mueven por su propio beneficio, son más eficientes y por lo tanto toman mejores decisiones.

Respecto a las representaciones, podemos ver que el empresario y las empresas son representados como quienes generan trabajo, son luchadores y están acostumbrados a solucionar problemas permanentemente, que se arriesga a apostar verdaderamente por su país porque pone su capital a disposición del resto (López, 2019 a).

Respecto al Estado, generalmente existe la idea de que este no ha avanzado, siendo responsable de muchos problemas en cómo nos organizamos como sociedad. Este necesita ver que debe estar al servicio del ciudadano y no al servicio de quienes lo integran: sean políticos o burócratas. Los escándalos de corrupción en los últimos años han dejado una imagen muy negativa del político, que se le atribuye ser corrupto, ineficiente e indolente.

La idea de técnicos especializados que tengan una visión práctica y firme en sus decisiones para resolver de los problemas del país datan de la década de los noventa (Cotler, 1998). Sin embargo, muchos de los escándalos de corrupción que hoy se critica surgen por la relación que existe entre las empresas y el Estado. Así, el problema sigue

siendo el político como actor y no la estructura económica que fomenta nuevas formas de relacionarse con el Estado.

Finalmente, las representaciones sobre la sociedad civil son ambiguas. En el caso de las ONGS, pueden ir desde la admiración por la seriedad de su trabajo hasta el desprecio por ser un grupo que vive del dinero internacional, no productivo. En el caso de las asociaciones de trabajadores, a menudo se considera que los problemas sindicales surgen porque algo realizó mal. En el caso de las comunidades, estos estarían manipulados por otros intereses. Finalmente, respecto al mundo académico las opiniones van desde la admiración por su labor intelectual hasta la desconfianza por su militancia política (López, 2019 a).

Las experiencias que originan esas percepciones nacen principalmente porque los empresarios a menudo interactúan solamente entre ellos o con algunos funcionarios del Estado. Muchos de los entrevistados generaron sus percepciones y representaciones en base a sus redes educativas, las empresas en donde trabajaron y los gremios donde participan.

Las redes de sociabilidad se construyen a lo largo de las primeras etapas de la formación profesional de los entrevistados junto con la influencia de algunas redes familiares. Estas se van reforzando a medida que cada individuo las vaya adecuando de acuerdo a los objetivos que tenga planteado. La persona, más que utilizarlas deliberadamente, puede “aprovechar” el uso de esas redes con el propósito de ir mejorando sus contactos tanto dentro del mundo empresarial como en otras esferas de la vida social (López, 2019 a).

De esa forma, un primer punto de referencia es la familia. En las conversaciones, hemos podido apreciar que existió mucha influencia de la familia en el proceso de formación del individuo que después fue volviéndose en capital social para la persona. Por otro lado, estas redes se van reforzando con la entrada al colegio y al estudio de sus carreras universitarias. Después, estas van siendo reforzadas por el lugar en donde trabajan.

De manera que las instituciones que más importantes en la generación de redes de sociabilidad, como en la gran mayoría de la sociedad peruana, son la familia, los colegios y las universidades. Estas constituyen el lugar en donde las redes de sociabilidad se construyen. Sin embargo, para que puedan ser efectivas, el individuo

debe “aprovecharlas” en función de las necesidades que disponga. Por ende, no es algo estático sino que es algo que debe ser actualizado constantemente (López, 2019 a).

La principal característica de estas redes de sociabilidad es el mutuo reconocimiento como pares entre individuos que se encuentran en esferas distintas de la sociedad. Estas pueden ser tanto del mundo empresarial con el político como en las organizaciones de la sociedad civil. De esta forma, uno va generando con el paso de los años redes donde las aprovecha de acuerdo a sus necesidades.

El mutuo reconocimiento significa que dos individuos de dos instituciones distintas se reconocen como interlocutores válidos sobre lo que pasa en cada esfera. Ello permite un intercambio de información que brinda utilidad para realizar una acción determinada. Por otro lado, ello también permite generar vías informales de comunicación para ver en qué medida mi acción pueda generar algún resultado (López, 2019 a).

Así, las redes de sociabilidad en este estudio se caracterizan por el mutuo reconocimiento de los individuos como interlocutores válidos de lo que sucede de un lado a otro de la sociedad. Ello facilita el intercambio de información junto con la generación de vías informales de comunicación. Por ende, se producen marcos de referencia que permite a una persona actuar con mayor seguridad de obtener resultados “realistas”.

Estas redes de sociabilidad influyen en la medida en que constituyen puntos de referencia y de acción sobre lo que sucede en otros lados. Ello permite que la persona cuente con mayor capacidad de evaluar los resultados de una acción futura. Así, la persona que pertenece a una institución puede conocer de antemano qué es lo que podría pasar si es que ocurriera un fenómeno determinado (López, 2019 d).

Otra consecuencia de estas redes es que permite legitimar la información de una persona con respecto a su medio. Esto permite también a la persona dentro de su campo reafirmar su posición y capitalizarla para ir generando condiciones más favorables a sus intereses. Finalmente, se facilitan los tránsitos de un mundo a otro. Ello ocurriría, por ejemplo, en el paso del sector público al sector privado, o viceversa.

Por todo lo visto, la importancia de las redes de sociabilidad en la generación de una visión de sociedad es fundamental. Ello porque permite proveer de información a las

personas para desenvolverse dentro de esta y reafirmar su posición al interior de su propio grupo. Un ejemplo de esto serían las redes educativas.

Las redes educativas nacen a menudo son las universidades y los colegios. Por un lado, quienes mencionan pensar en el otro y ser empático lo atribuyen a su formación familiar y escolar. En el colegio uno aprende que se es peruano, en la universidad uno toma conciencia de su rol como ciudadano y al terminar la carrera uno tienen ya ciertas ideas sobre el “deber ser” de las cosas, que va retroalimentado con el paso del tiempo.

De acuerdo al lugar ocupado en una empresa y al rubro que se dedica, uno interactúa con determinadas personas. Por ejemplo, en la minería uno conoce a las comunidades campesinas. En el caso de la industria, uno va generando una imagen sobre el sindicalismo y frente a eso se generan juicios de valor. Por ende, esa interacción genera una percepción que forma una representación y está en las formas de interactuar.

Finalmente, los gremios empresariales son fundamentales para la constitución de representaciones. Ello porque es el campo en donde se generan luchas y solidaridades dentro del grupo de empresarios que actúan al interior de un mismo sector. Son esas interacciones la que producen un espíritu de cuerpo frente a otros grupos, particularmente frente al Estado (López, 2019 a).

Existe también una jerarquía al interior del sector empresarial limeño. Mientras más dinero se tiene, mejor es la posición ocupada dentro del mundo empresarial. De esa forma, el actor más fuerte es el jefe de un grupo económico junto a su entorno. Estas pueden ser desde familiares hasta personas que han trabajado para ellos. Luego se encuentran quienes poseen empresas medianas o grandes que orbitan en distintos comités gremiales. Esto se ve particularmente en los rubros industriales y de comercio exterior. Finalmente los actores que enlazan a los gremios empresariales con otros grupos son ejecutivos, que pudieron haberse desempeñado en la función pública o también funcionarios públicos que devienen en representantes gremiales.

Entonces, los actores más importantes serían: los jefes de un grupo económico, los presidentes de un gremio y los gerentes generales. El primero porque su influencia en el mundo empresarial es tan grande que no puede no tomárselo en cuenta. El segundo porque se convierte en un actor que tiene acceso tanto a la cúspide del mundo económico como del mundo político. Y el gerente porque es la persona que se encarga

administrar y coordinar el funcionamiento interno de un gremio, el cual debe estar en la mejor posición posible para cumplir sus objetivos.

Por último, “puede apreciarse que la mayoría de los entrevistados conciben la nacionalidad peruana sobre la base de un liberalismo criollo, esto es, la adaptación del pensamiento liberal clásico al contexto peruano. Este sostiene que una comunidad se encuentra compuesta por individuos que para progresar deben enriquecerse, siendo la única posibilidad de “salir adelante” el trabajo productivo dentro de un mercado libre. En ese sentido, los empresarios son quienes generan riqueza y empleo, dando autentico bienestar a las personas” (López, 2019, p. 155).

BIBLIOGRAFÍA

ALCORTA, Ludovico. Concentración y centralización de capital en el Perú. Fundación Friedrich Ebert. Lima. 1987.

ALCORTA, Ludovico. El nuevo capital financiero: grupos financieros y ganancias sistemáticas en el Perú. Fundación Friedrich Ebert. Lima. 1992.

ALTHUSSER, Louis. Ideología y Aparatos Ideológicos del Estado, Freud y Lacan. Editorial Nueva Visión. Buenos Aires. 2005.

ANAYA, Eduardo. Los grupos de poder económico: un análisis de la oligarquía financiera. Editorial Horizonte. Lima. 1990.

ANDERSON. Benedict. Comunidades imaginadas: reflexiones sobre el origen y difusión del nacionalismo. Fondo Cultura Económica. México D.F. 1993.

ARTOLA, Miguel. El fin de la clase ociosa: de Romanones al estaperlo 1900-1950. Alianza Editorial. Madrid. 2015.

ARTOLA, Miguel. El fin de la clase ociosa: de Romanones al estaperlo 1900-1950. Alianza Editorial. Madrid. 2015.

BALIBAR, Etienne e Immanuel WALLERSTEIN. Raza, nación y clase. IEPALA. Madrid. 1988.

BALIBAR, Etienne. Nosotros, ¿ciudadanos de Europa?: las fronteras, el Estado y el pueblo. TECNOS. Madrid. 2003.

BOURDIEU, Pierre y Loic WACQUANT. Una invitación a la sociología reflexiva. Siglo XXI. Buenos Aires. 2008.

BOURDIEU, Pierre. El sentido práctico. Siglo XXI. Buenos Aires. 2007.

BOURDIEU, Pierre. Estructuras sociales de la economía. Editorial Manantial. Buenos Aires. 2008.

BOURDIEU, Pierre. Las estrategias de la reproducción social. Siglo XXI. Buenos Aires. 2011.

BOURDIEU, Pierre y Jean Claude PASSERON. Los herederos: los estudiantes y la cultura. SIGLO XXI Editores. Buenos Aires. 2009.

BOURDIEU, Pierre. Poder, derecho y clases sociales. Editorial DESCLEE DE BROUWER. Bilbao. 2000.

BURGA, Manuel y Alberto FLORES GALINDO. Apogeo y crisis de la República Aristocrática. Ediciones Rikchay Perú. Lima. 1980.

BURKE, Peter. Formas de hacer historia. Alianza Editorial. Madrid. 1993.

CAMPODÓNICO, Humberto y Francisco Durand. Poder empresarial y sociedad civil en Sudamérica. DESCO. Lima. 2018.

CASTILLO, Manuel. La burguesía industrial y el reformismo militar: 1968-1975.

- CHATTERJEE, Partha (2002). Comunidades imaginadas: ¿por quién? *Historia Caribe*. 7 (2). 43-52.
- CHATTERJEE, Partha (2011). La política de los gobernados. *Revista Colombiana de Antropología*. 47 (2). 199-231.
- CHATTERJEE, Partha. *La nación en tiempo heterogéneo y otros estudios subalternos*. Siglo XXI. Buenos Aires. 2008.
- COMEX PERÚ. *Negocios Internacionales*. Año XX. 2010.
- COTLER, Julio. *Clases, Estado y Nación en el Perú*. IEP. Lima. 1978.
- COTLER, Julio. *Los empresarios y las reformas económicas en el Perú*. Documento de trabajo N° 91. IEP. Lima. 1998.
- DARGENT, Eduardo. *Demócratas precarios: elites y democracia en el Perú y América Latina*. IEP. Lima. 2009.
- DRINOT, Paulo. *La seducción de la clase obrera: trabajadores, raza y la formación del Estado peruano*. IEP. 2015.
- DURAND, Francisco (2004) Los nuevos dueños del Perú. *Revista Quehacer*. 150. 1. 112-130.
- DURAND, Francisco. (2001) *Cleptocracia y empresariado en el Perú*. Nueva Sociedad. 194. 119-132.
- DURAND, Francisco. *Los Romero: fe, fama y fortuna*. DESCO - Ediciones El Virrey.
- DURAND, Francisco. *Terremoto en AJE* [en línea]. Lima: 11 de mayo de 2015. [Consulta: 11 de mayo de 2015]. Disponible en: <http://www.larepublica.pe/columnistas/tiro-al-blanco/terremoto-en-aje-11-05-2015>
- DURAND, Francisco. *Cuando el poder extractivo captura el Estado: lobbies, puerta giratoria y paquetazo ambiental en el Perú*. OXFAM. Lima. 2016.
- DURAND, Francisco y Fernando Eguren. *¿Liberalismo o mercantilismo? Concentración de la tierra y poder político en el Perú*. CEPES. 2018.
- DURKHEIM, Emile. *Las reglas del método sociológico*. Editorial La Pléyade. Buenos Aires. 1977.
- ESCALANTE, Fernando. *Historia mínima del neoliberalismo*. La Sinistra. 2017.
- GARCÍA-HUIDOBRO, Rosario. La narrativa como método desencadenante y producción teórica en la investigación cualitativa. *EMPIRIA: Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*. 34. 2016. 1. 155-178.
- GEERTZ, Clifford. *La interpretación de las culturas*. GEDISA. Barcelona. 2003.
- GESSAGHI, Victoria (2015) Ser sencillo, ser buena persona: clasificaciones morales y procesos de distinción en las experiencias educativas de la “clase alta” argentina. *Pro-Posições*. 26 (1) 33-50.

- GESSAGHI, Victoria y Laura CARLETTI. (2012). Clases sociales, trabajo de campo y desigualdad: reflexiones en torno al trabajo etnográfico. *Publicar*. 13 (1). 31-48.
- GESSAGHI, Victoria. (2011) La experiencia etnográfica y la clase alta: ¿nuevos desafíos para la antropología? *Boletín de Antropología y Educación*. 03 (1) 17-26.
- GESSAGHI, Victoria. (2012) El trabajo de formación de la clase alta argentina: un abordaje desde la antropología social. *Intersecciones en Antropología*. 13 (1). 393-408.
- GESSAGHI, Victoria. *Educación en la clase alta argentina: entre la herencia y el mérito*. Siglo XXI. Buenos Aires. 2016.
- GIDDENS, Anthony. *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Amorroutu Editores. Buenos Aires. 1995.
- GIDDENS, Anthony. *Las nuevas reglas del método sociológico*. Amorroutu Editores. Buenos Aires. 1993.
- GILBERT, Denis. *La oligarquía peruana: historia de tres familias*. Editorial Horizonte. Lima. 1982.
- HALL, Stuart. *Sin garantías: Trayectorias y problemáticas de los estudios culturales*. IEP. 2010.
- HOBBSBAWN, Eric. *Naciones y nacionalismo desde 1780*. Crítica. Barcelona. 1997.
- HORNILLO, Elena y José SARASOLA. El interés emergente por la narrativa como método en el ámbito socioeducativo: el caso de las historias de vida. *PORTULARIA*. 3. 2003. 1. 373-382.
- INDA, Graciela y Celia DUEK (2014). Ideología y lucha de clases en los clásicos del marxismo. *THEOMAI*. 29 (1). 56-76.
- JACHOMOWITZ, Luis. *Hombres, minas y pozos (1896-1996): un siglo de minería y petróleo en el Perú*. SNMPE. 1996.
- JANAMPA, Ana Sofía. 2013. "Rubias al pomo: la belleza y el arreglo personal femenino en sectores altos de La Molina". Tesis de Licenciatura: PUCP.
- KOGAN, Luiba. "Relaciones de género en las familias de sectores altos de Lima". *Debates en Sociología*. 23. 1999. 191-208.
- LÓPEZ, Rafael. 2019. "Influencia del neoliberalismo en los principios y valores de las elites empresariales de la ciudad de Lima, Perú". En *ENTRAMADO*. VOL. XV. N°2. Pp. 202-105.
- LÓPEZ, Rafael. 2019. "La visión de país del sector empresarial peruano: representaciones, percepciones y experiencias en torno a la narrativa de nación". Madrid: Editorial Académica Española. ISBN 978-620-0-05555-2.
- LÓPEZ, Rafael. 2019. "Representaciones sociales en las elites empresariales de la ciudad de Lima, Perú". En: *UNIVERSITAS: Revista de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Politécnica Salesiana*. VOL. XXXI. N° 1. Pp. 141-157.

- LÓPEZ, Rafael. 2019. "Percepciones, representaciones y experiencias sobre la nación entre el sector empresarial limeño". En: Revista OJO ZURDO.
- LUKACS, Georg. Historia y conciencia de clase. Instituto del Libro. La Habana. 1970.
- MALPICA, Carlos. Los dueños del Perú. Editorial PEISA. Lima. 1964.
- MARSAL, Juan (1978). Nación, nacionalismo y ciencias sociales. REIS. 78 (4) 29-46.
- MARX, Karl y F. ENGELS. Obras escogidas. Editorial Progreso. Moscú. 1974. Tomo I
- MAUSS, Marcel. Sociología y Antropología. Editorial Technos. Madrid. 1979.
- MORÍN, Edgar. Introducción al pensamiento complejo. GEDISA. Barcelona. 1997.
- MOUFFE, Chantal. Hegemonía e Ideología en Gramsci. En; VV.AA. Antonio Gramsci y la realidad colombiana. Foro Nacional. Bogotá. 1991.
- NADER, Laura. (1972) Up the anthropologist: perspectives gained from studying up. Reinventing Anthropology. 284-311.
- PALTI, Elías. La nación como problema: los historiadores y la cuestión nacional. Fondo Cultura Económica. Buenos Aires. 2003.
- PANFICHI, Aldo y Felipe PORTOCARRERO. Mundos interiores: Lima 1850-1950. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico. Lima. 1995.
- PEASE, Henry. El ocaso de la oligarquía. El CID editor. Lima. 1979.
- PORTOCARRERO, Gonzalo y Milagros SAENZ. La mentalidad de los empresarios peruanos: una aproximación a su estudio. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico. Lima. 2005.
- PORTOCARRERO, Gonzalo. Empresarios, sociedad nacional de industrias y proceso político: 1950-1968. PUCP. 1976.
- QUIJANO, Aníbal. La colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. En; LANDER (ed.) La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas. FACES-UCV - UNESCO. Caracas. 2000.
- QUIJANO, Anibal. Cuestiones y horizontes: de la dependencia histórico-estructural a la colonialidad/descolonialidad del poder. CLACSO. 2014.
- RADCLIFFE, Sarah y Sallie WESTWOOD. Rehaciendo la nación: lugar, identidad y política en América Latina. Ediciones Abya Yala. Quito. 2009.
- RAMOS, Leónidas. Redes de lobby informal de los gremios empresariales frente a la administración pública del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú al momento de debatir la propuesta de la Ley General del Trabajo (2011-2012). Tesis PUCP. 2014.
- RENIQUE, José Luis. "Esperanza y fracaso en la historia del Perú", en: PASARA (editor). El Perú en el siglo XXI. PUCP. Lima. 2008)
- REYES. Alejandro. Calixto Romero: para quitarse el sombrero. Palmas del Espino S.A. Lima. 2008.

SOCIEDAD NACIONAL DE PESQUERIA. Pesca Responsable: Revista Institucional de la Sociedad Nacional de Pesquería. Año XVII. Edición 91. Agosto 2015.

STRAUSS, Anselm y Juliet CORBIN. Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial de la Universidad de Antioquia. Medellín. 2002.

SVAMPA, Marisela. Los que ganaron: Vida en los countries y barrios privados. Biblos. Buenos Aires. 2001

TIRADO, Ricardo. Enfoques teóricos y conceptos sobre el poder político empresarial. Nueva Época. Año LX. Num. 225. 311-340.

TORRES, Víctor. Grupos económicos y bonanza minera en el Perú. COPERACCION. Lima. 2013.

VALDERRAMA, Mariano y Patricia LUDMANN. La oligarquía terrateniente: ayer y hoy. Fondo Editorial PUCP. Lima. 1979.

VAZQUEZ, Enrique. Estrategias de poder: Grupos económicos en el Perú. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico. Lima. 2004.

VV.AA. Comité textil de la Sociedad Nacional de Industrias: panorama histórico de la actividad textil. Fondo Editorial de la PUCP. Lima. 1995.

VV.AA. Etnografías contemporáneas III: Las narrativas en la investigación antropológica. Fondo Editorial de la Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 2016.

VV.AA. La oligarquía en el Perú: 3 ensayos y una polémica. IEP. Lima. 1969.

WALLERSTEIN, Immanuel. Abrir las ciencias sociales: informe de la comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales. Siglo XXI Editores. México DF. 2006.

WEBER, Max. Economía y Sociedad. Fondo Cultura Económica. México DF. 2014

ANEXOS

ANEXO 1: CUADRO DESCRIPTIVO DE LA ENTREVISTAS REALIZADAS

Nombre	Rol	Lugar de entrevista	Lugar de trabajo actual	Sector	Cargo en Empresas	Cargo en el Estado	Cargo gremial	Educación Licenciatura/Universidad (País)	Educación Posgrado / Diploma (País)	Justificación
Testimonio 1	Empresario	Surco	Retirado	Industria	Accionista y Gerente General	--	Comité de Bebidas SNI	Ingeniería Industrial / NC (Estados Unidos)	--	Por su experiencia como empresario industrial en los 70' durante el gobierno militar.
Testimonio 2	Empresario	Surco	Aurandina S.A.C	Industria	Accionista y Gerente General	--	Miembro del Directorio ADEX	Antropología / UNMSM (Perú)	PAD /Diploma UDEP (Perú)	Por conocer el lenguaje de las empresas y de las ciencias sociales.
Testimonio 3	Empresaria	San Isidro	Datum Internacional	Marketing y Opinión Pública	Accionista y Gerente General	--	Presidenta APEIM	Administración / URP (Perú)	MBA / Universidad del Pacífico (Perú)	Por ser mujer joven y haber estado ligada tanto al mundo político como al corporativo gracias a su empresa los últimos 20 años.
Testimonio 4	Político y consultor	San Isidro	Estudio propio	Asuntos Legales	Director	Ministro de Justicia	--	Derecho / PUCP (Perú)	PUCP / Maestría Derecho Penal (Perú)	Por haber sido un político "pro inversión" que estuvo presente en el Congreso y el Poder Ejecutivo desde el año 2001.
Testimonio 5	Empresaria	La Molina	RECORD S.A	Industria	Accionista y Gerente de Sistemas	--	--	Administración de Empresas y Sistemas / Oregon State University (Estados Unidos)	UPC / Maestría en Alta Dirección (Perú)	Por ser una industrial que nace y se desarrolla dentro de un mercado "cerrado" y sobrevive al shock de los 90'.
Testimonio 6	Ejecutivo	San Isidro	Perú 2021	Responsabilidad Social	Gerente General	Director Nacional de Educación Rural – MINEDU	--	Comunicaciones / PUCP (Perú)	FLACSO / Diplomado en Antropología (Argentina)	Por ser un ejecutivo joven que mira la interacción entre empresas y sociedad civil por medio de la RSE.
Testimonio 7	Ejecutiva	San Isidro	Sociedad Nacional de Pesquería	Pesquería	Directora UPC / Directora Scotiabank	Ministra de Producción	Presidenta SNP	Economía / Universidad del Pacífico (Perú)	Harvard University / MPA (Estados Unidos)	Por ser una representante de la "puerta giratoria": pasa del

										sector público al privado y viceversa.
Testimonio 8	Ejecutivo	Miraflores	Consultor	Responsabilidad Social	Director Ejecutivo	--	Gerente General ADEX	Comunicaciones / UIGV (Perú)	UIGV / Maestría en Alta Dirección (Perú)	Por su rol como lobista en el mundo corporativo, estatal y del desarrollo.
Testimonio 9	Ejecutivo	Chorrillos	Consultor	Industria	Director Comercial UNITRADE / Gerente del Grupo Gloria	--	Gerente General SNI	Derecho / USMP (Perú)	--	Por su visión de las cosas como ejecutivo.
Testimonio 10	Ejecutiva	Miraflores	PROEXPANSION	Consultoría Independiente	Directora	Ministra de la Producción	Gerente General ADEX	Derecho / PUCP (Perú)	ESDEN / MBA (España)	Por haber sido una ministra que vivió las presiones de un gremio y un sector de empresarios así como el apoyo de otro grupo.
Testimonio 11	Ejecutiva	Miraflores	NewLink	Comercio Exterior	Directora APORTA – Desarrollo Sostenible	Viceministra de Economía	Gerente General COMEX PERÚ	Economía / Universidad del Pacífico (Perú)	Universidad de La Salle / MBA (México)	Por su experiencia como bisagra para negociar con otros gremios y con el Estado.
Testimonio 12	Empresa	Miraflores	NC	Minería	NC	Viceministro de Minas	--	--	--	Por ser su tremenda antipatía al Estado al definirse como libertario.
Testimonio 13	Empresa	Miraflores	Socio García Sayán Abogados	Minería	Director Compañía de Minas Buenaventura	--	Presidente CONFIEP	Derecho / PUCP (Perú)	Stanford University / Diploma (Estados Unidos)	Por su experiencia como empresario minero y dirigente gremial.
Testimonio 14	Empresa	San Isidro	Presidente del Grupo Raffo	Inmobiliaria y Minería	Presidente Los Portales		Presidente COMEX Perú	Administración, Economía y Marketing / -- (Estados Unidos)	--	Por haber sido jefe de un grupo económico desde los años 70' hasta principios del 2010.
Testimonio 15	Empresa	Surco	Agrícola Don Ricardo	Minería y Agricultura	Presidente del Directorio	--	Presidente CONFIEP	Ingeniería Industrial / UNI (Perú)	Finanzas Públicas y Planificación / Universidad de Amberes (Bélgica)	Por su experiencia como ejecutivo, empresario y dirigente gremial.
Testimonio 16	Empresa	Miraflores		Agricultura	Accionista	Ministro de Agricultura y Director del BCRP	Presidente COMEX Perú	Ingeniería Industrial / State University of North Carolina (Estados Unidos)	--	Por su papel como dirigente gremial y ex ministro de Estado.
Testimonio 17	Ejecutivo	San Isidro	Soluciones Empresariales contra la Pobreza	Industria	Gerente de Comunicaciones ALICORP	--	Gerente de Responsabilidad Social SNI	Derecho / PUCP (Perú)	PAD / MBA (Perú)	Por su experiencia como ejecutivo en una empresa grande y

										dentro de la SIN.
Testimonio 18	Empresa	San Borja	Retirado	Industria	Gerente General Universal Textil	--	Presidente SNI	Ingeniería Industrial / UNI (Perú) State University of North Carolina (Estados Unidos)		Por su experiencia de más de 50 años como dirigente industrial.
Testimonio 19	Ejecutivo	Chorrillos	Suizo peruana de Embutidos	Industria	Gerente General	--	Presidente SNI	Ingeniería Industrial / Universidad de Lima (Perú)	PAD / Diplomado (Perú)	Por su experiencia como ejecutivo de alto nivel y como ex presidente de la SIN
Testimonio 20	Empresa	San Isidro	Socia Osterling Abogados	Minería y Comunicaciones	Directora VOLCAN Compañía Minera	--	--	Derecho / PUCP (Perú)	PAD / MBA (Perú)	Por su experiencia pura como abogada, ejecutiva y empresaria minera.

ANEXO 2: PRINCIPALES ESTUDIOS SOBRE EMPRESARIOS EN EL PERÚ

Autor	Título	Institución que publicó	Periodo	Disciplina	Grupo estudiado
Paulo Drinot.	La seducción de la clase obrera	Instituto de Estudios Peruanos.	2015	Historia	Industriales.
VV. AA.	La oligarquía en el Perú: tres ensayos y una polémica.	Instituto de Estudios Peruanos.	1969	Sociología política.	Oligarquía
Julio Cotler.	Clases, Estado y Nación en el Perú.	Instituto de Estudios Peruanos.	1978	Sociología	Oligarquía e industriales.
Henry Pease.	El ocaso de la oligarquía peruana.	Pontificia Universidad Católica del Perú.	1979	Sociología	Hacendados.
Mariano Valderrama y Patricia Ludmann.	La oligarquía terrateniente: ayer y hoy.	Pontificia Universidad Católica del Perú.	1979	Sociología	Hacendados.
Carlos Malpica.	Los dueños del Perú.	Editorial PEISA.	1964	Sociología	Familias oligárquicas.
Denis Gilbert.	La oligarquía en el Perú: historia de tres familias.	Editorial Horizonte.	1982	Sociología	Familias oligárquicas.
Manuel Burga y Alberto Flores Galindo.	Apogeo y crisis de la república aristocrática.	Ediciones Rikchay.	1980	Historia	Hacendados.
Gonzalo Portocarrero.	Empresarios, sociedad nacional de industrias y proceso político peruano: 1968-1975.	Pontificia Universidad Católica del Perú.	1976	Sociología	Industriales.
Manuel	La burguesía	Universidad	1976	Sociología	Industriales.

Castillo.	industrial y el reformismo militar (1968-1975).	Ricardo Palma.			
Ludovico Alcorta.	Concentración y centralización del capital en el Perú.	Fundación Friedrich Ebert.	1987	Economía	Grupos económicos.
Eduardo Anaya.	Los grupos de poder económico: un análisis de la oligarquía financiera.	Editorial Horizonte.	1990	Economía	Grupos económicos.
Ludovico Alcorta.	El nuevo capital financiero: grupos financieros y ganancias sistemáticas en el Perú.	Fundación Friedrich Ebert.	1992	Economía	Grupos económicos financieros.
Enrique Vásquez.	Estrategias de poder: grupos económicos en el Perú.	Universidad del Pacífico.	2000	Economía	Grupos económicos.
Julio Cotler.	Los empresarios y las reformas económicas en el Perú	Instituto de Estudios Peruanos.	2000	Sociología	Empresarios en general.
Francisco Durand.	Cleptocracia y empresariado en el Perú.	Revista Nueva Sociedad.	2001	Ciencia política	Empresarios en general.
Francisco Durand.	Los nuevos dueños del Perú.	Revista Que hacer	2004	Ciencia política	Empresarios en general.
Gonzalo Portocarrero y Milagros Sáenz.	La mentalidad de los empresarios peruanos: una aproximación a su estudio.	Universidad del Pacífico.	2005	Sociología	Empresarios en general.
Eduardo Dargent.	Demócratas precarios: elites y democracia en el Perú y América Latina.	Pontificia Universidad Católica del Perú.	2009	Ciencia política	Elites políticas y económicas.
Víctor Torres	Grupos económicos y bonanza minera en el Perú.	COPERACCION	2014	Economía	Empresarios mineros.
Leónidas Ramos.	Redes de lobby informal de los gremios empresariales frente a la administración pública del Ministerio de	Pontificia Universidad Católica del Perú.	2015	Ciencia política	Gremios empresariales.

	Economía y Finanzas del Perú al momento de debatir la propuesta de la Ley General del Trabajo (2011-2012).				
Francisco Durand.	Los Romero: fe, fama y fortuna.	Ediciones el Virrey.	2015	Ciencia política	Grupo económico.
Francisco Durand.	Cuando el poder extractivo captura el Estado: lobbies, puertas giratorias y paquetazo ambiental en el Perú.	OXFAM.	2016	Ciencia política	Empresarios mineros.
Francisco Durand y Fernando Eguren.	¿Liberalismo o mercantilismo? Concentración de la tierra y poder político en el Perú.	CEPES.	2018	Ciencia política	Agro exportadores.
Felipe Portocarrero y Aldo Panfichi.	Mundos interiores	Universidad del Pacífico.	1995	Sociología	Elites peruanas.
Liuba Kogan.	Relaciones de género en familias de sectores altos de Lima.	Pontificia Universidad Católica del Perú.	1999	Sociología	Sectores más privilegiados de la ciudad de Lima.
Ana Sofía Janampa.	Rubias al pomo: la belleza y el arreglo personal femenino en sectores altos de La Molina	Pontificia Universidad Católica del Perú.	2013	Antropología	Mujeres de clase alta de Lima.
Comité Textil de la S.N.I	50 años: Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias.	Pontificia Universidad Católica del Perú.	1995	Historia	Gremio empresarial.
Sociedad Nacional de Pesquería		Revista Pesca Responsable.		Recuento propio.	Gremio empresarial.
COMEX Perú	20 años de COMEX.	Revista Negocios Internacionales.	2010	Recuento propio.	Gremio Empresarial.
Luis Jachomowitz	Hombres, minas y pozos (1896-1996)	Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía	1996	Historia	Minería en el Perú.
Alejandro Reyes	Calixto Romero: para quitarse el sombrero.	Palmas del Espino	2008	Historia	Biografía del fundador del grupo Romero.

**ANEXO 3: LINEA DE TIEMPO CON LOS EVENTOS MÁS IMPORTANTES
DE LA HISTORIA EMPRESARIAL EN LIMA DESDE LA
RECONSTRUCCIÓN NACIONAL (1884-1895) HASTA LA ACTUALIDAD**

AÑO	EVENTO
1888	Nacimiento del primer gremio empresarial: la Cámara de Comercio de Lima.
1896	Primera separación de un gremio empresarial producto de la acción del Estado: la Sociedad de Agricultura y Minería se divide en 3: Sociedad Nacional Agraria, Sociedad Nacional de Industrias y Sociedad Nacional de Minería.
1919	Inicio del oncenio de Leguía donde los principales agricultores son separados de la administración pública aunque conservarían capacidad de presión.
1950	Promulgación de leyes de promoción de las actividades industriales y mineras que va acentuando el proceso de urbanización en el Perú.
Años 50'	Inicio del boom pesquero y del proceso de migración del campo a la ciudad.
1952	Fundación de la Sociedad Nacional de Pesquería.
1961	Fundación del SENATI por parte de empresarios de la Sociedad Nacional de Industrias con el fin de promover trabajadores cualificados para las manufacturas.
1961	Inauguración de la primera Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE). Desde ese entonces todos los años los principales representantes del sector empresarial en el país se reúnen para discutir sobre las direcciones que toma el país.
1969	Promulgación de la Ley de Reforma Agraria, que marcaría el fin de los hacendados como grupo poder en la vida política nacional.
1987	Fundación de la CONFIEP con el objetivo de articular los intereses de todos los empresarios del Perú.
Años 70'	Implementación de las reformas del gobierno militar que va debilitando fuertemente a los gremios empresariales.
1987	Intento de estatización de la banca.
1987	Incorporación de la Asociación de Bancos a la CONFIEP para que estos tuvieran capacidad de defensa frente a las acciones del Estado.
1990	Aplicación del shock económico por parte del gobierno de Fujimori.
1990	Inicio de las privatizaciones de las empresas públicas de distintos rubros durante el gobierno de Fujimori.
Década del 2000	Separación de la Sociedad Nacional de Industrias de la CONFIEP junto con ADEX y la Cámara de Comercio de Lima.
2007	Firma de los Tratados de Libre Comercio con los Estados Unidos una facción "liberal" logra imponerse frente a una "proteccionista" en los empresarios nacionales.

ANEXO 4: TESTIMONIOS COMPLETOS

Testimonio 1

- **Trayectoria:** Empresario con amplia experiencia en el sector de bebidas y gaseosas. Trabajó en Coca-Cola Perú y fue gerente general de Indoquina, Pasteurina y Royal Crown Cola. Estuvo ligado entre los años 70' y 80' a la Sociedad Nacional de Industrias.

Rafael: Bueno, primero que todo me presento. Señor X, como usted sabrá yo soy el hijo de Y. Yo me encuentro estudiando la misma carrera que él y este es mi último año, ahora me encuentro realizando mi tesis.

Lo que estoy realizando, el tema que me estoy tratando, tiene que ver con nación y empresarios. Este tema fue tratado hace más o menos cuarenta años por científicos sociales, antropólogos y otros pero hace ya mucho tiempo que no se había tocado. Lo que yo estoy haciendo es reunir testimonios de personas que se encuentran ligadas al sector empresarial del país para de alguna forma por un lado para actualizar la discusión y por otro involucrar actores tan importantes como los empresarios. Le explico un poco el contexto, normalmente se trabajó con sectores campesinos e intelectuales pero ha sido muy raro trabajar con personas ligadas al sector empresarial. Entonces, lo que yo estoy haciendo es hablar con diferentes personas ligadas al sector empresarial para tener las primeras conclusiones.

En primer lugar quisiera que usted me cuente su trayectoria al interior del sector empresarial, cómo empezó, retomar algunos recuerdos para contextualizar.

X: Ya mira, yo desde muy joven empecé a trabajar en el sector de gaseosas y bebidas: una embotelladora. En esa época teníamos primero la 7up, después la Indoquina, también teníamos de naranja. Posteriormente trajimos una franquicia internacional que era la Royal Crown Kola. Esa fue una primera idea mía.

¿Cuándo usted empezó?

Eso fue el año 1967 donde empezamos a trabajar. Eso fue antes de la revolución peruana de Velasco. Cuando yo llegué no había nada, todo estaba normal y a los seis meses empezó.

¿Cuántos años tenía usted?

Yo en ese entonces tenía 20 años.

¿Usted había regresado de estudiar?

Sí, yo había estudiado en los Estados Unidos ingeniería industrial en un College. Bueno, habíamos empezado a trabajar. Mi padre tenía la idea de que si uno empezaba trabajando en algo había que empezar desde abajo. El negocio era vender gaseosas y teníamos que conocer el mercado. Primero salí como supervisor de ventas de la empresa y como vendedor en las tiendas. Entonces, cuando el chofer llevaba los camiones, yo chequeaba todo el proceso de venta como supervisor.

¿Cómo fue esa experiencia?

Muy interesante. Nuestro mercado principal era la Indoquina. Se vendía muy bien en la ciudad, pero en las partes más alejadas era el problema de la distribución. La Indoquina era famosa por abrir nuevos mercados en los pueblos jóvenes que se creaban. Lo que era interesante era como llegaba yo con una educación americana a ese mercado tan grande que era el informal. Como no se podían llevar en cajas de madera porque eran pesadas, se usaban los sacos de tela y se los llevaba la gente que vendía al hombro.

También hay otra anécdota que es un poco anterior que me contó mi padre en que había un riachuelo y se necesitaron unos pedazos de madera para que pudiera pasar el camión. Esa fue la primera vez que se sintió la alegría de que muchas personas tuvieran acceso a esas cosas de la modernidad. Ese trabajo era también bastante fuerte porque había que manejar la camioneta y hacer la supervisión.

¿Usted manejaba la camioneta y realizaba la supervisión?

Cuando salía el camión iba primero como chofer y cuando llegábamos hacia la supervisión. Uno así tenía que hacer de todo un poco. Cuando me veían salir, decían: “Ahí viene el gringo”. Pero, toda esa experiencia fue bien agradable. Eso fue el primer año. De ahí en el segundo año fue la introducción en la planta, donde tenía que ver lo de las maquinas embotelladoras. Uno tenía que ver todo el proceso del embotellamiento, el jarabe y el control de la calidad. Esas eran las cosas más importantes.

Retomando, entonces usted empezó con una salida a campo...

Sí, era primero salir en la mañana para en la tarde empezar realizando los informes. Salía en la mañana y realizaba los informes en la tarde con el mismo gerente de ventas. Era muy dinámico eso todos los días, a veces uno presentaba solo y a veces con otros vendedores. Se hacían diversas ruedas de reuniones para conocer lo que había pasado en el mercado en ese día.

Usted menciona que esa etapa duró un año. ¿Qué pasó después?

Después pasé a producción. El segundo año fue producción y a partir de ahí entré a la administración. De ahí con el conocimiento de la parte de producción y de ventas, ya me puse a manejar la parte administrativa. Sin embargo, yo salía algunas veces al mercado para confirmar estas cosas, para verificar los asuntos.

¿Usted considera que esa experiencia fue experiencia muy importante para poder llegar a la administración?

Por supuesto, sí. Porque como administra uno lo que no conoce. Lo más importante creo que fue una buena idea de mi padre, conocer el mercado para luego saber cómo se administra el producto. Primero mercado, luego producto y de ahí después nuevo producto, así empieza el circuito productivo. Es decirle a la gente sobre el producto y luego lo vendes.

¿Cómo fue el área administrativa?

Bueno, el área administrativa era más global digamos. Era ver los sistemas, como mejorarlos porque yo traía ciertas tecnologías un poquito más modernizadas. A pesar de la experiencia, yo tenía conocimiento teóricos que me habían enseñado, por ejemplo el tema del movimiento, el tema de la producción, el concepto del marketing moderno. Como teníamos franquicias internacionales teníamos tecnología muy novedosa. El cambio se dio un tiempo después. Había que interactuar con los diferentes productores, ponernos de acuerdo en temas como la política de precios, etc. Y también los problemas con el gobierno que eran terribles.

¿Cómo era el sector empresarial de ese entonces?

Bueno, era un sector interesante, bien cohesionado pero también era –como era de esperarse en los gremios empresariales- cada uno se escapa por donde puede. Por ejemplo, cuando llegó la comunidad industrial fui testigo de cómo le dieron la espalda al presidente de la Sociedad Nacional de Industrias cuando él quiso defender a todo el

sector industrial contra la comunidad industrial, cómo en reuniones sucesivas iba perdiendo más apoyo.

Era una cosa bastante agresiva del gobierno, era bastante improvisado y mal asesorado porque era un gobierno que pone en práctica un modelo económico que solamente estaba en el país. O sea, hay gobiernos capitalistas y hay gobiernos comunistas pero esta cosa era la panacea porque era no capitalista y no comunista.

O sea, no estoy ni con uno ni con otro...

O sea no soy nada al final porque identificarte con lo que no es uno es falta de esencia. Y bueno, se crearon organizaciones sociales como el SINAMOS, se fortalecieron los sindicatos de manera bastante fuerte.

Eso también quisiera preguntarle, ¿Cómo era el sindicalismo de ese entonces?

Bueno, en realidad nosotros no llegamos a conocerlo muy bien porque estuvimos más organizados porque teníamos mucho vuelo.

Mi mamá decía que mi papá no daba puntada sin hilo o decía cuando ustedes están de ida yo ya estoy de vuelta. Eso era verdad, cuando yo llegué su sistema empresarial ya estaba organizado en cinco empresas. Cada empresa tenía sus funciones muy específicas, dos de ellas estaban dedicadas a la parte logística que era de los camiones, otra era la inmobiliaria que era la parte del terreno y las otras eran industriales porque una era la que embotellaba y la otra era la que fabricaba los concentrados que les vendía a la embotelladora. La propiedad era del mismo grupo, que era la familia, pero cada una tenía su función. Cuando llega la comunidad industrial nos afecta mucho menos que a todos los demás.

Una cosa que quisiera saber es sobre el tema generacional, ahora que menciona a su padre. Entre la de sus pares y la generación de su padre, ¿Existían algunas diferencias?

A nivel general, obviamente por la edad y por el momento que vivía cada uno. Pero, como digo mi padre era un hombre muy abierto y muy moderno con sus cosas. Él ya había trabajado el Coca-Cola porque el trajo el producto al Perú. Ya había viajado bastante, fueron al mismo Atlanta con mi tío Enrique, trajeron en un barco el primer lote de concentrados para la fábrica de Pasteurina, que era de la familia.

Y entre sus pares generacionales y la generación de su padre, ¿había diferencias?

Me refiero a temas como la gestión de las empresas...

Más que todo diría en el enfoque de manejar empresas porque la mayoría de hijos de las personas que habían estado en el rubro habían estudiado afuera, en Europa o Estados Unidos. Cuando ellos regresaban traían ideas muy modernas sobre la administración y el marketing.

¿Esas fórmulas eran aceptadas por los padres?

Yo creo que bastante, o sea como que los padres dejaban que los hijos entraran y como que los reemplazaran. Recuerdo que cuando mi padre cumplió 70 años dijo que ya no seguiría más y que solamente iría a verificar de vez en cuando. Venía todos los días pero ya no comandaba porque dejaba que las cosas se manejen a nivel de los hijos.

Creo que también era importante el valor que le daban a la educación, en el sentido del conocimiento...

Sí, yo creo que lo que había también en esas generaciones era menos rebeldía. Después creo que aparecen los hippies y cambia el mundo. Yo he llegado a ver un poco de ese asunto, pero por ejemplo la droga no existía en esa parte del mundo. Recuerdo dos incidentes con droga en Estados Unidos, estaba en una pastelería y sentimos un olor especial entre nuestros amigos donde estaba cercano otro grupo de personas. Sentíamos un olor especial, entonces uno de los que estaban ahí dijo que era marihuana. Era un olor raro y medio penetrante, entonces uno de los que conoce dijo que era eso. De ahí una segunda experiencia me acuerdo fue en un night club y salía un olor medio raro. Pienso yo que la generación nuestra y la que sigue a la de nosotros si hay un cambio duro. Esa generación no obedece al gobierno, no obedece a sus padres, no quieren ir a la guerra... fui testigo de que si no tenías algo que hacer te mandaban allá y a otros que vivían con ese terror.

¿Y el país de esa época cómo era?

Cuando regreso yo creo que aquí no se había sentido la pegada. El Perú no tenía guerras, la guerra era más o menos interna. Eran entre Velasco y el resto...

¿Y cómo fue después del gobierno de Velasco?

Creo que Velasco dura del 68 al 75 y creo que de ahí viene Morales-Bermúdez y se queda unos dos o tres años y él devuelve la institucionalidad al país. Ya cuando Morales-Bermúdez deja el poder ya la estabilidad había llegado al sector, deja algo pero él por cuestiones de tiempo no podría deshacer algo tan horroroso en poco tiempo.

¿Cuál fue el trato que existía entre los empresarios de ese entonces con el gobierno? ¿Siempre existía como un tira y afloja?

Yo creo que sí. Ya cuando entro Morales-Bermúdez al gobierno la gente comenzó a respirar. Me acuerdo que íbamos a reuniones con el Ministro de Trabajo en el mismo local con el objetivo de complicar a los empresarios. Yo me acuerdo que en unas de esas reuniones, lo que hice fue que me retiré. Se quedaron sorprendidos, como no estábamos acostumbrados a esa forma y estaba más de acuerdo a un tipo liberal como en Estados Unidos pensé que no tengo porque escuchar a ese hombre dije, insultando a los empresarios y la verdad no solo los que me acompañaban estaban sorprendidos sino hasta el mismo ministro.

¿Qué paso después del gobierno militar? Entre los años 80'... los noventa...

Después viene Alan García, el gobierno fue un desastre pero ya digamos era otra cosa. Estar en un gobierno democrático con las libertades de uno de poder ir a un café y si uno hablaba de Velasco ya te tenías que cuidar era complicado. En ese entonces la cosa era distinta, algo así como que uno estuviera en la época de los nazis por ejemplo. Bueno, cuando llega Morales las cosas como que se calman un poquito y ya cuando había un gobierno democrático es mejor. Creo que primero fue Belaunde porque la cosa se tranquiliza, devuelve los periódicos a sus dueños y con Alan García empieza bien y luego se estrella, ya no era uno reprimido porque era la cosa más desagradable del ser humano, que uno tiene que cuidarse de no hablar de más.

¿El gobierno de Velasco marca una etapa?

Definitivamente.

Después ya viene un periodo en que si se estaba en crisis...

Ya viene un manejo más normal...

¿Y después con Fujimori?

Bueno, Fujimori para mí –nunca fui fujimorista, no me gustó que pateara el tablero en un momento- pero pienso que en ese momento estaba obligado a patear el tablero. Pienso que no le quedó de otra porque no tenía mayoría. Un poco lo que estaba pasando ahorita. Si PPK no se arregla con Keiko y prácticamente va a tener que pedirle varias disculpas porque va a hacerle la vida imposible porque no va a poder sacar ni una ley. Y amarrado de manos y mal asesorado, porque si creo que estuvo muy mal asesorado por Montesinos, él patea el tablero y de ahí comete un montón de errores.

¿Y se puede hacer empresa durante épocas como la de Fujimori?

Definitivamente, porque se había uno acostumbrado a un periodo en donde uno tenía a los sindicatos muy fuertes, porque en la época de Velasco los sindicatos tenían un representante de ellos en cada directorio de las empresas del sector industrial. En realidad no eran del gobierno, eran de la clase trabajadora pero ligada al gobierno. En realidad no hacían nada porque la ley obligaba a que se encuentren presentes en el directorio y hacíamos la reunión de directorio una vez al año. Teníamos una salida para todo, realmente la empresa era un orgullo de lo que es la rápida decisión y acción. Como éramos el concepto era así: habían tres empresas grandes como Coca-Cola, Pepsi e Inka Kola que se repartían el 85% del mercado, después estábamos nosotros que teníamos un 7% del mercado y habían otras tres que se repartían un 5% del mercado. Nosotros éramos una excepción porque éramos lo suficientemente grande para calmar a los chiquitos y éramos lo suficiente chicos y rápidos para defendernos de los grandes. O sea, ellos se peleaban entre ellos, y a veces nos pegaban a nosotros.

Te cuento un ejemplo, la empresa Pepsi fue muy agresiva en su campaña de marketing. Entonces, cuando yo ingresé a los tres años me dijeron: “Percy, los de Pepsi van a sacar pronto un nuevo producto, que va a estar a un sol”. Nosotros estábamos compitiendo a 1.30 e iban a bajar el precio en 30%. Hablamos con mi papá y creamos el aniversario de Indoquina, como nadie sabía cuándo era el aniversario de Indoquina, lo pusimos a ese precio y lo lanzamos el mismo día que Pepsi bajó sus productos. Lo más importante es reaccionar rapidísimo. Se creó un problema muy serio porque salía lunes y lo hicimos el jueves. Ese día teníamos volantes sobre el aniversario de Indoquina, entonces ganamos porque para qué voy a comprar un producto nuevo si el que siempre compro está al mismo precio. Todavía nos acusaron. La verdad fue un éxito.

¿Uno reacciona en función a sus propios competidores? ¿En función al gobierno?...

Yo creo que es como un resorte, yo diría que es un ser humano que se defiende. Yo diría que es el principio de subsistencia, como los animales que te van a atacar. Uno corre y ataca según lo que está viendo.

Tomando en cuenta esas habilidades, ¿De cara a esa época, como ha cambiado? El mundo empresarial, el país, los mismos empresarios...

Ya para mí es más difícil describir al empresario actual porque estoy un poco fuera del mercado digamos pero creo que se han vuelto, igual que las personas con todas las facilidades tecnológicas, se han vuelto un poquito más flojos. Se han vuelto como de querer resolverlo todo desde una laptop o desde una oficina. Creo que el liderazgo en general se ha perdido un poco, ya no hay el concepto de líder dinámico que sube y baja de los lineamientos de la empresa.

O sea, el líder lo que hacía era moverse...

Sí, hay excepciones pero creo que sí se ha perdido el liderazgo.

En toda su trayectoria empresarial, ¿cómo vería los cambios que han existido en este país para hacer empresa? ¿Cómo vería la relación con el gobierno o trabajadores?

En realidad como teníamos un tipo de empresa muy especial, no éramos ni grandes empresarios ni un pequeño, nosotros éramos muy exigentes en nuestra conducta. Nosotros teníamos esa velocidad para movernos. Ellos tenían que pasar por muchos estamentos para tomar decisiones, nosotros no. En una época para la empresa eliminé gerencia y trabajaba con supervisores.

¿Eso qué le permite?

Ser más rápido y esperar mejor las cosas porque cuando pasan de un estamento a otro se van perdiendo, como teléfono malgrado. Pero eso fue por razones que habría que tener austeridad. En un sistema vertical como el de entonces, uno tenía que ser bastante preciso en lo que uno quería.

¿Cómo ha visto las relaciones entre los empresarios y en qué parte cree que debería cambiar?

Bueno, el problema es que cada uno baila con su propio pañuelo. Por ejemplo, los legisladores solamente les interesan su estabilidad económica. De ahí van volando las

cifras y consiguiendo influencias para sacar una ley y otra ley. Muchos están ahí nomás al acecho de oportunidades. El empresario también está buscando las mejores condiciones para su empresa y en el ínterin los trabajadores también luchan por lo mismo.

¿Eso también pasaba en la Sociedad Nacional de Industrias? ¿Cómo es? ¿Son facciones?...

Yo creo que el miedo es lo que lleva a hacer cosas que uno no haría en un determinado momento. En esa época el presidente se lanzaba con todo contra el gobierno y nuevamente los más grandes al ver esa actitud veían que tenían más que perder. Ellos inmediatamente hablaban y luego se acomodaban con el gobierno y así hubo por ejemplo empresas a quienes no les afectó la reforma agraria.

¿Cómo cuales empresas?

No me gustaría decir nombres...

Perfecto, lo entiendo.

En diversos lugares se cuentan que familias que en complicidad con el gobierno decían a quienes debían expropiar y no los expropiaron a ellos...

Cuando ya nos encontramos en democracia, ¿esas prácticas se mantienen o se reducen?

Yo pienso que se reducen notablemente. Ya la gente trabaja más en la competencia de las empresas y al gobierno lo único que se le pide es que no interfiera en el sentido de que aguante la velocidad del desarrollo pero yo creo que ya las malicias y todo eso deben haber ya bajado en su calibre.

¿Cuáles son las ventajas de hacer empresa en el Perú?

Las ventajas... bueno, creen que todavía podemos tener la ventaja de que los mercados en países como el Perú no se encuentran tan desarrollados, y hay un desbalance en tecnología y estamos muy cerca de una de las economías más grandes del mundo como Brasil. Pero yo creo que básicamente es eso.

Desde el momento que usted empezó, ¿cómo usted cree que ha avanzado el país?

Bueno, a nivel de país... país yo creo que hemos mejorado muchísimo. Se ha controlado de manera importante la pobreza, la pobreza extrema. La preocupación mía es que con el gobierno de Humala y por lo que tengo informado esa pobreza puede regresar fácilmente. Falta que no haya un desarrollo importante en cinco o seis años más caemos en una espiral que pueda durar siete u ocho años más. De ahí necesitaríamos otro ciclo de veinte años para recuperar lo perdido.

¿Qué cree que debería reconocerse que los empresarios hacen por el país?

Bueno, el empresario definitivamente aporta su capital sin respaldo de nadie y lo pone al servicio con productos y si no le va bien pierde todo. Eso es algo que no es valorado por la gente que no es empresario.

¿Hay una mala imagen de los empresarios actualmente?

Yo creo que ha mejorado mucho y creo que ha sido gracias a que el Estado ha demostrado su inoperatividad y la izquierda también porque no aportan ni a la riqueza ni al consenso ni a la solidaridad ni a la paz.

¿A qué cree que se debe?

Bueno, ahí tengo un artículo de Bullard en “El Comercio” sobre cuál eran los problemas del socialismo. Yo creo que ese artículo describe perfectamente a lo que se debe.

(El señor Percy procede a buscar el artículo y mostrarlo)

O sea, el artículo menciona que estas personas son las que saben. Entonces, la cosa no solo es que ellos sepan más sino que tienen que decidir por ti. Tú como ciudadano no sabes exactamente lo que quieres y ellos van a decidir por ti, y con eso van a ser felices las personas.

Ellos deciden por ti...

Porque aquellos son un grupo que se considera predestinado, son los sabios y los demás somos unos brutos que no sabemos hacer nada. Nos tienen que decir cómo tenemos que organizarnos, como en Venezuela.

(Interrupción)

Usted me hablaba del tema de estabilidad laboral en el sentido...

En el sentido de que frena el desarrollo. Los países más modernos o la han desaparecido o la han reducido y junto con la estabilidad laboral las cargas sociales de los trabajadores. O sea, te pagan tanto por los servicios que ya nadie contrata.

Bueno señor Percy en realidad todo lo que me ha contado me parece muy interesante porque en realidad me ayuda a poder comprender como ha sido el desarrollo en el sector empresarial a lo largo de los años, tomando en cuenta diversas trayectorias. A partir de estos testimonios quisiera articular y ver las coincidencias. Entonces, finalmente, ¿cómo haría un balance del aporte del sector empresarial?

Bueno, el trabajo principalmente porque los empresarios han sido los que daban empleo y la riqueza porque todas las personas que han estado trabajando han tenido los beneficios de poder jubilarse y cumplir sus metas. Definitivamente, ya que me lo habías preguntado y se me había olvidado, es que el peor problema que hay en este país es la informalidad. La inseguridad es producto de otra cosa, mucha gente que no hace nada genera semilla para la delincuencia.

Bueno, señor Percy eso sería todo. Le agradezco muchísimo poder contar con su experiencia y apoyo para tomar este testimonio. Muchas gracias por haberme brindado un poco de su tiempo.

De nada.

FIN DEL TESTIMONIO

Testimonio 2

- **Trayectoria: Empresario con amplia trayectoria en el sector de filtrantes y bebidas. Realizó estudios de psicología, antropología y administración de empresas en importantes universidades del país. Gerente general de la marca de filtrantes, con más de 20 años en el sector. Su actividad gremial se ha ligado a la Asociación de Exportadores (ADEX).**

Rafael: Bueno tío, te comento. Como este es mi último año me encuentro haciendo mi proyecto de tesis y un tema que he decidido retomar y cómo te mostré en el correo era el concepto de nación en diversos empresarios de la ciudad de Lima. Lo que trato de hacer es tener unos testimonios sobre cómo los empresarios han interpretado el país en el transcurso de los años.

No sé mucho de interpretar el país...

En todo caso es cómo ven el país, de la forma en la que sea...

Claro...

Este debate siempre estuvo presente en antropología desde hace cuarenta años pero en los últimos años como que se fue dejando de lado. Como te digo, lo que me encuentro haciendo como parte de mi tesis es retomarlo. Entonces quiero retomar el tema de nación, que se trabajó con sectores campesinos, intelectuales y obreros pero ha sido muy escaso sobre empresarios. Y de los pocos que se han hecho sobre los empresarios han venido de la sociología, de la economía y de la misma historia.

Para empezar el trabajo decidí tomar testimonios de una serie de empresarios y decidí empezar contigo porque tienes una formación previa en ciencias sociales, ese es un plus que me ayuda un poco a acercarme al mundo de los empresarios. Primero, voy a empezar la entrevista con que me contaras cómo empezaste en el mundo empresarial...que me expliques un poco el contexto...

Bueno, el inicio mío fue entre casualidad pero se dieron una serie de discusiones con mi esposa sobre qué hacer, la situación del país estaba muy complicada y todo el mundo se estaba yendo del país. Con mi esposa decidimos empezar con la empresa de tal manera de buscar una salida económica y al mismo tiempo capitalizar lo que había venido trabajando con sectores de medicina popular.

¿Cuándo empezaste a trabajar con sectores de medicina popular?

Desde que entré a San Marcos, desde el primer día casi. A la semana o quince días de haber ingresado conocí a un francés que había realizado una conferencia en San Marcos y yo hice un par de preguntas irrespetuosas y me contrató para que yo trabajara con él. Entonces, yo no era un chico porque tenía 28. Yo ya había estudiado una carrera, había estudiado psicología pero no había terminado por lo que tenía algo de experiencia académica.

Fui a hacer un trabajo de investigación sobre curanderos de la costa norte y el tipo de terapias que ellos hacían. Fue así que me encontré con las plantas, con los tratamientos que realizan ellos, con el modelo médico arcaico, que habían venido heredando de generación en generación de los pueblos de ahí, los moche, etc.

Entonces, a partir de la investigación y del descubrimiento de que había allí unos conocimientos olvidados casi, no suficientemente interpretado por las ciencias sociales se hizo el trabajo y se investigó y se publicó algunas cosas. Se hicieron conferencias y estábamos muy metidos en el mundo de la recuperación de tecnologías tradicionales y lo hicimos.

¿Por ejemplo?

Todo lo que son paleo tecnologías de lo psicológico como los estados alterados de conciencia, las mesas de curanderismo, todos los tratamientos con el San Pedro, el Ayahuasca, la hoja de coca y otros. Eso se da sobre todo en la costa norte y también en parte de la costa sur. Llegó un momento en que me dijeron cuando participé en una conferencia sobre la oportunidad de hacer empresa con esto de las medicinas tradicionales y me lo quedé pensando. Eso pasó en una época sobre si nos quedábamos o no en el país. Nosotros decidimos quedarnos y apostar por el país y hacer la empresa.

¿Eso cuándo fue?

Más o menos el año 1992, justo la idea ya venía desde meses atrás pero en el 92' inauguramos la empresa, empezamos a hacer el trabajo bien firme, justo con tus papás hicimos el primer estudio. Tú todavía no habías nacido.

Entonces, a partir de esa primera aproximación que había habido sobre tratar de recuperar las plantas para el uso de los sectores medios, porque las plantas tradicionales se vendían más en los mercados y para sectores populares y estaban cada vez más

relegadas. A partir de esa iniciativa hubo un relanzamiento, empezamos a trabajar en 1992 con algunos grupos de intermediarios y de ahí con unos grupos campesinos y de ahí fuimos empezando.

¿Eso fue dónde?

Nosotros empezamos comprando nuestra materia prima en La Parada, siempre con la idea de hacer trabajo de articulación con micro-productores, que no es fácil de hacer. Es complicado porque son lógicas distintas. Eso iría un poco con la idea de nación de la que tú estás hablando.

Yo creería que no hay una idea de nación, yo creo que hay varias ideas de nación que son como una baraja, que es un mazo de naipes en donde cada carta tiene relación con las demás. Entonces, es un tipo de juego y establece relaciones vinculantes porque para leer el tarot o un juego de naipes. De alguna manera es así en nuestro país.

De alguna manera hay muchos conceptos de nación, todos no explicitados sino que son más bien inconscientes. Tienen que ver con derechos y obligaciones más que un corpus de ideas compartidas. Hay algo de eso también pero se da de manera inconsciente. El concepto de nación que como tal no se encuentra suficientemente explicitado tampoco. Creo que si se le pregunta a 100 personas sobre que piensan que es nación, vas a tener casi 100 respuestas. Entonces, la nación es en este país han sido tradicionalmente segmentadas. Se habla de la nación quechua, de la nación aimara; las naciones como grupo cultural o un origen común o una lengua común o una serie de ritos culturales, como una suerte de estandarización de algunas ideas de comparte.

Pero la nación como algo que aglutine a toda la gente que vive dentro de un territorio determinado solamente creo que es más fácil encontrarla en países que son más homogéneos que el Perú, que tienen menos diversidad cultural o geográfica y social. Más bien creo que el concepto de nación es algo que se encuentra en construcción en el Perú porque recién el país empieza a crecer. En ese crecimiento empiezan a interactuar de una manera distinta, nuevas, los diferentes componentes de esa nación.

Tomando toda esta idea que nos has comentado, ¿en ese concepto cual era tu concepto de nación? ¿Era distinto? Porque tú decidiste apostar.

A ver sí, pero por qué apuestas. Uno apuesta por desarrollar una propuesta que involucre a la gente con la que has convivido y que de alguna manera se constituye en

tu país. No sé si usar la palabra nación es como clase, difícil de conceptualizar. Cuando tú ya has establecido vinculaciones humana. Creo que al final la nación es una matriz de vinculaciones humanas en donde la gente con las que tú ya has establecido una relación a lo largo de tu vida tiene ya una significación emocional para ti, tiene un significado que está involucrado con el cariño, con el conocimiento, con la seguridad, con incluso la pasión de tu propia persona a ese ámbito que estas desarrollando.

Entonces tu concepto de nación se constituye en una suerte de modelo para armas en base al relacionamiento concreto. Todos esos históricos personales. A partir de eso que es inconsciente. Tú no te pones a pensar lo de nación de la nada, llamas por teléfono a tus amigos y generas relacionamientos. Ese tipo de relacionamientos interhumanos son los que sumados constituyen el territorio sobre el cual se construye luego el concepto de nación. Entonces, tu empiezas a sumar esas cosas y al final te das cuenta que todos estamos vinculados por esos relacionamientos humanos.

Yo por ejemplo te conozco porque soy amigo de tu papá y te conocemos desde que eras un piojo. Todas esas cosas son las que constituyen al final la excusa para el concepto de nación. Al final no sé si tiene que ver con la historia o los grandes cuentos o películas que con estas otras cosas que son más cotidianas, que también tiene su correlato histórico porque tú te relacionas con lo vivido por tus papás, por tus abuelos, entonces hay una nación diacrónica y una nación sincrónica en la medida que uno se va moviendo en la vida.

Entonces, el concepto de nación pensando en voz alta es como una suerte de herramienta para pensar tu círculo de relaciones de intercambios en donde tú puedes decir: “el Perú es una mierda”. Pero es tu mierda, ya la conoces y sabes cómo huele. Yo creo que una de las cosas que hace interesante desarrollar sobre el concepto de nación es utilizarla como una especie de herramienta para las distintas perspectivas culturales. La nación se construye a partir de un concepto geográfico y dices que todo lo que está adentro es la nación, son ideas nomás. Igual tú puedes decir sobre el resto de países, la gran nación latinoamericana.

Todas esas son invenciones humanas que te sirven para establecer un relacionamiento de tipo estratégicos, que te permiten contar con los miembros de esa nación para tener ciertos tipos de pacto. Es un pacto en el que decidimos ser nación, es uno en el que hay ciertas diferencias económicas, de cierto tipo en lenguas también. Entonces, en el Perú

tenemos rollo porque tenemos un montón de lenguas y un montón de gentes que piensa distinto entre sí. Realmente son distintos y diferentes, pero tu cuando empiezas a contar nación es que las tienes que considerar a todas. Eso también tiene que ver con el tema de empresas.

Un poco tratando de ver tu experiencia que has tenido como empresario, con tu trayectoria, ¿cómo has visto las variaciones en este grupo?

A ver... son un montón de culturas pero siempre hay un dos, hay un uno y hay otro. Eso siempre se replica mucho en el Perú, ese otro diferente y siempre hay una necesidad de la gente que convive en esta nación que tratamos de llamar Perú siempre hay la necesidad de ver –como las hormiguitas- que tenemos muchas y tenemos que ver qué calza con qué.

Yo que me he movido en ámbitos empresariales, gremiales, en donde me he sentado en la misma mesa con gentes que están en empresas de tamaños bastante grandes y he estado metido en cosas que tienen que ver con el Bio-comercio, con las visiones éticas, morales, de valores; yo creo que el empresariado nacional –desde que yo empecé en este rubro de la cultura empresarial- he descubierto que primero el empresario por naturaleza es muy pragmático.

No entra mucha en discusión teórica, es más, no está acostumbrado a una reflexión que en ciencias sociales se suele hacer. El empresario no reflexiona, es más, el hecho de no reflexionar constituye una limitación para sus actividades empresariales. Lo que ocurre entre la gente que hace, piensa y comer empresa y construye valor a partir de las empresas y el resto de la gente hay un abismo comunicacional que es muy difícil que alguien que no hace empresa entienda la mentalidad del empresario, muy difícil. Normalmente yo me topado con gente con doctorado en antropología que piensa cualquier tontería sobre el sector empresarial porque no lo conocen y no tienen ninguna idea.

Esa diferencia cultural es producto de la geografía de nuestro país. A ver, si tú estás trabajando en una cumbre no va a tener ni idea sobre lo que estás haciendo. El sector empresarial tiene una enorme responsabilidad porque el sector empresarial es que básicamente genera transformación material, cultural, social y económica. Se genera a partir de la actividad empresarial porque hasta las universidades son empresas, son

emprendimientos. Bien decía el padre de la administración, que no hay países subdesarrollados sino países mal administrados.

Cuando tú lo ves desde la gestión del país, desde la gestión de las empresas y desde la gestión de la sociedad es que te das cuenta que hay una manera correcta de hacer bien las cosas y muchas maneras de hacerlas mal. Me parece que ya hemos probado todas las formas de hacerlas mal. Y de pronto en los últimos años hay como una cierta tendencia muy frágil y muy precaria de considerar los puntos de vistas de los empresarios como algo que le conviene al país.

¿Qué es lo que se desconoce del empresario?

Les pasa lo mismo que les pasa a todos los que no están metidos en el mundo de la antropología cuando hablas con un antropólogo sobre cultura. Anda explica pues, hablamos el mismo idioma pero diferentes lenguas.

Al final la nación es como un gran manto hecho de parches, cada parche tiene un dibujo especial y una simbología especial que le corresponde a ese dibujo. Entonces, leer todo el dibujo se puede ver bonita la manta pero cada pedacito tiene un significado determinado y se vincula con las otras de acuerdo a las capacidades o no de establecer vínculos de comunicación con otras personas.

Entonces, los empresarios normalmente se vinculan con otros empresarios, por otro lado con el aparato del Estado, que tratamos siempre de educar, por otro lado con el aparato político que es otra cosa distinta y también nos relacionamos con el mercado. Entonces, toda estas cuatro relaciones que establecemos, todas tienen similares. Tú te relacionas con otros antropólogos o científicos sociales, eventualmente te vas a relacionar con el mercado de trabajo y te vas a tener que relacionar con el aparato del Estado y los servicios que otorga.

En el caso de los empresarios, nosotros tenemos la posibilidad de tener algún nivel de influencia porque nos constituimos en gremios tanto a nivel del Estado como a nivel político y evidentemente tenemos un nivel de influencia en el mercado y sugerirle que consuma nuestros productos. En la medida busquemos innovaciones en el mercado y los empresarios nos damos cuenta de ello, vamos cambiando y vamos transformando nuestros productos para tratar de acercarnos más a las necesidades de esas personas, a las cuales nosotros servimos.

Entonces, si yo tengo una empresa de construcción y me doy cuenta que la gente lo que quiere es vivir en edificios más altos y tengo la oportunidad pero la municipalidad no me deja, trato de ir a gremios como CAPECO y trato de influenciar en la medida que sea favorable.

¿Eso se da más que todo en la actividad gremial?

La actividad gremial es la que de alguna manera te permite concentrar la energía creadora y la energía movilizadora de un sector determinado. Uno de los problemas que se ha mencionado siempre es que tenemos una muy grande debilidad institucional y normalmente se habla de Fujimori, que se destruyó las instituciones pero no solamente eso está débil en el Perú. Los gremios se encuentran débiles, las asociaciones de estudiantes se encuentran débiles, todo tipo de institucionalidad relacionada con la representación de grupos en la sociedad está débil.

¿Los gremios empresariales estarían débiles?

No, probablemente sean los menos débiles de todos. Pero a nivel nacional hay mucha debilidad institucional por eso que por ejemplo, tú te vas a Corea y no hay porque por ley todas las empresas están obligadas están agremiadas y están obligadas a pagar un tributo al gremio al que uno pertenece. La institucionalidad es total porque el gremio representa a la totalidad de empresas que están vinculadas con ese sector que defiende.

Entonces, la estructura institucional es muy sólida y por tanto los lenguajes comunicaciones interculturales entre los sectores que he hablados hace un rato (gobierno, mercado y pares) están claramente establecidos porque hay una representatividad sólida. Esta institucionalidad se encuentra muy débil en nuestro país.

Desde que tú empezaste, ¿ha cambiado en algo?

Yo creo que hay una profunda falta de visión de país, profunda falta de visión. Al haber una falta de información sobre el rol histórico sobre el rol histórico o sobre el rol social que les toca jugar a los empresarios, los empresarios en los gremios empresariales normalmente se están reuniendo básicamente para defender sus intereses. Y no se dan cuenta que sus intereses son los mismos intereses de su público objetivo.

Por ejemplo, el empresario a veces considera que un empresario pesquero puede decir que su interés es pescar más. Pero su interés no puede pasar sobre el resto del país. Eso es un poco el tipo de relacionamiento, es un empresario que tiene que pescar más

porque tiene que competir con China, Chile o Rusia y tiene barcos allá. Entonces, se choca con el Ministerio de la Producción. Esos límites que se van poniendo van generando el tipo de relacionamiento, entonces vamos construyendo nación cuando nos empezamos a dar cuenta que las cosas que nos limitan son tan importantes como las cosas que nos libertan. Entonces, los límites no están por gusto. La incorporación de la norma hace que la gente le saque menos la vuelta al sistema y entonces tienes una cosa más civilizada en donde todas las normas se cumplen de manera natural porque nos hemos sentado y nos hemos puesto de acuerdo.

Acá lo que tenemos en el Perú es otra cosa, no nos hemos puesto de acuerdo, uno porque no nos hemos sentado y dos porque nos sentamos a hablar y tú estás hablando de papas y yo estoy hablando de papas, pero para mí papas significa una cosa y para ti significa otra. O sea tenemos un problema de lenguajes porque no nos entendemos, entonces hay mucha dificultad para establecer canales de comunicación en el cual lo que estoy diciendo sea lo mismo, eso es un problema. Ha habido algunos cambios...

¿Por ejemplo?

Cambios muy menores como el programa de Bio-comercio y los programas de responsabilidad social que muy pocos lo han establecido, pero con el paso del tiempo por algo referente a los consumidores y sobre la presión de los grupos internacionales ha habido una apertura muy grande en el mercado. Si quieres sobrevivir tienes que pasar por ciertos faros, entonces ha habido algo de eso, no lo suficiente me parece.

Los poderes facticos todavía son muy fuertes y se llevan de encuentro a los políticos o se los compran. Este es un país en donde cuando tú tienes mucho dinero puedes comprar lo que quieras.

¿Has conocido?

He conocido, cuánto cuesta un alcalde en una zona minera. Te cuesta 20 mil dólares.

¿Si tienes que hacerlo, lo haces?

Lo conozco, sé que sucede porque tu cuando quieres que se apruebe un tipo de pesticida que esta proscrito en otras partes del mundo y tú puedes que hacer que se apruebe con una beca para el que te de una firma. Las relaciones son baratas, somos un pueblo barato. Si andas a Canadá te vas preso; pero si una empresa canadiense lo hace, se dan cosas de esa todos los días.

El concepto de nación como un territorio cultural común no existe en realidad como tal sino lo que existe son apariencias de cumplimiento de la norma y constreñimientos en algunos años. Te voy a decir que poco es lo que se ha logrado avanzar desde que yo estaba involucrado en el sector, queda mucha corrupción todavía y como el dinero puede comprar todo hay esta mala costumbre de que uno puede comprar todo. Eso sigue sucediendo. Se supone que otra de las cosas que debería funcionar a partir de la concreción del concepto de nación es que la nación genera normas para todos y que esas normas tienen que ser cumplidas por todos porque ese es el lenguaje que se aglutinan las voluntades.

Ya la gente no hace lo que se le da la gana, ya la gente va cumpliendo un rol de ciudadanía y de personas como conjunto de individuos con intereses disimiles empiezan a adquirir sentido porque las normas que tienen las comienzan a cumplir todos. El razonamiento ese que genera el hilván entre las naciones que es la normativa que todos asumimos ahí está la clave de la construcción de la nación. Yo creo que estamos en el proceso pero todavía nos falta harto.

¿Tu llegaste a ver variables entre la generación anterior a ti o entre la generación posterior?

Sí, definitivamente y a pesar de que no me relaciono con chicos más jóvenes de treinta. Si creo que hay un cambio que tiene que ver con la era de la comunicación, con nuevos estándares globales de la gente quiere adscribirse. Siento que hay generaciones que quieren hacer más verdes, que tienen una comprensión más holística de la realidad, que no son empresario.

¿El empresario cómo es? ¿O cómo era?

El empresario como te dije tiene mucho poder. Un empresario tiene que tener mucho poder y para tener mucho poder tiene que tener años en el negocio. Es un tema generacional como tú dices. El tema es cuando tienes dinero. Es como cuando tienes poder porque el poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente. Entonces, cuando hay mucho dinero, el empresario es un poquito más proclive a salirse con la suya.

Lo que estoy sintiendo es que hay posibilidad de que se genere una suerte de sentido común más fino. Eso es lo que espero y he conocido gente interesante. El tema también

son los sectores populares porque tienes sectores culturales que han venido siendo tradicionalmente postergados y ahí tienes a gente que es capaz de cualquier cosa con tal de salir adelante. Hay que salir adelante y es posible verla.

Todavía el estándar ético que tienen los jóvenes, los pulpines, dicen que quieren no solamente el dinero sino poner lo que gustan en aquello que debe ser. Tiene que tener un contenido de futuro más ético. Eso diferencia al empresaurio del empresario contemporáneo, que tiene a ser socialmente responsable y tienen más tendencia pero las tiene que construir basándose en su relacionamiento con el mercado. Te va a decir te voy a comprar porque es más verde o me da lo mismo igual te voy a comprar pero lo que me importa es que sea barato. Eso es algo que existe y es claro, es un conglomerado de vectores que se van entrecruzando y en el caso del mercado es que estamos lejos de las grandes masas. De repente en el “C” pueden pagar algo más. Ese tipo de cosas funcionan en un cierto nivel de clase media, de ahí para abajo tú tienes un sálvese quien pueda y lo que importa es que sea barato. Todas esas cosas son parches.

Eso estoy viendo...

Esto tiene que ver con los jóvenes que hacen empresas porque tienen otras perspectivas de educación, porque tienen que tener lo que todo joven tiene que tener para que valga la pena ser joven como ganas de cambiar el mundo. Llega un momento en que tratas de cambiarte a ti mismo porque llegas a un nivel de entendimiento que es el negocio.

¿Qué cosas comunes hay entre todos los empresarios, tanto empresarios como empresarios más jóvenes?

A todos nos une una cosa, que es la tendencia al crecimiento. Es inevitable porque el empresario que no crece muere. Esta es la pulsión natural de las empresas a crecer que las hace interesantes en algunos casos y en otros casos no. En el fondo, a todos nos une la necesidad de crecer más y mejor aquello que ofrecemos como servicio a la sociedad. Eso tiene que ver con los paradigmas de valor que se dan en cada lugar y de cada uno a lo largo del tiempo. Hay gente que la hizo bien haciendo coche para los caballos y se acabó con el automóvil. Nos parecemos el que hace autos y tecitos, en que todos queremos crecer. También es que tenemos bastante capacidad de adaptación.

¿Hasta el empresaurio?

El empresario tiene un montón... la compra pero la tiene, la tiene que tener. Es capacidad de vivir en épocas agitadas y sobrevivir a épocas de crisis es parte de la naturaleza del empresario. El empresario es la cabeza visible de la sociedad porque todos los que trabajan están vinculados a algún tipo de emprendimiento. Las cosas son económicamente activas porque están trabajando en algún sitio. Si es una gestión empresarial privada o pública pero es una gestión.

Tiene que establecer urdimbre que se genera a partir de los deseos de los individuos de construir bienes y servicios que puedan ser intercambiados y que les va a permitir vivir a ellos mejor.

¿Qué retos como empresario verías que debe encaminarse? ¿Cuál sería el balance que podrías realizar?

El concepto de nación, mira yo veo bien difícil que el empresario se interese siquiera por esta cuestión. Creo que le puede importar un rábano partido por la mitad. Me acuerdo en una ocasión que un presidente de CONFIEP fue bastante entusiasta con un tema de responsabilidad empresarial porque había participado en una conferencia que la dicta porque el modelo era súper útil para el empresario y al mismo tiempo consolidar su posición en la sociedad. Mandó una carta todo entusiasmado y también mandó el papel de la ponencia. La leí y me pareció muy buena porque estaba en eso desde hace un tiempo. Recibí la información del presidente de CONFIEP y esperé a ver qué respondían los demás socios, las respuestas son de lo más decepcionante. Parecía que la gente ni siquiera había leído. Yo respondí y nadie me respondió.

El tipo de relación es muy pragmática, no hay reflexión ni ideas, lo único que hay es intereses concretos y puntuales. Quieres esto, te lo puedo dar o no te lo puedo dar. Es muy machista y el tipo de relación tiene pocas aperturas a cualquier cosa que no sea completamente negocios. Puede ser que con los cambios generacionales hayan algunas cosas nuevas, ahí en lo informal es tierra de nadie pero es bien abajo y bien arriba. El fin justifica los medios, no hay una reflexión posterior sobre abrir un tipo de relación más afectivo. Casi todo es necesito esto y voy donde lo pueda conseguir. La praxis del sector es muy depredadora.

Entonces supongo que hay algunos cambios que se van a dar pero va a ser lento porque en el Perú tenemos cantidad tan grande cultural como también del sector informal que no tiene norma. Ellos generan trabajo y valor social pero no se adscriben a ninguna

norma, no establecen ningún vínculo con el resto del país, solamente chupan del 25 o 30% de los que pagamos impuestos en el país. El restante usufructúa pero no aporta y es un problema serio.

Te das cuenta que los conceptos de nación de este conjunto se puede ver desde el punto de vista intelectual pero en la práctica eso se tiene que ver con el respeto por el conjunto de las normas. Eso estandariza y a partir de ahí tu puedes empezar a tener un concepto de nación más estándar.

¿Algún balance final tío?

Eso del futuro, yo pienso que hay roles que cumplir y creo que la gente que está tratando de reflexionar sobre el país tiene una urgente necesidad de aprender otras lenguas y tiene que aprender a comunicar. La otra vez estuve conversando con Rodrigo Montoya, un viejo profesor de tu padre y mío bien querido por mí me di cuenta que de ciertas cosas no tiene ni la menor idea sobre el inter relacionamiento son concretas. Como hago para usar el lenguaje del otro en sus términos, como hay muchos términos tú tienes que comprender.

Uno muy probablemente no logre mucho si no sabe el espíritu que los motiva. Son necesidades de comunicación por un lado que permite conocer herramientas e internalización de una norma general en tanto que se pueda cumplir. Toda esta suerte de informalidad y tierra de nadie que todavía existe requiere para convertirse en un lenguaje.

Muchísimas gracias tío

FIN DEL TESTIMONIO

Testimonio 3

- **Trayectoria:** Empresaria con cerca de 20 años de experiencia en el sector de opinión pública, marketing y estudios de mercado. Ha trabajado la mayor parte de su carrera en Datum Internacional, llegando a ser actualmente gerente general. Fue profesora de la Universidad del Pacífico y presidenta de APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado).

Rafael: Me explico, mi tema de tesis es básicamente cómo han visto el país los empresarios en los últimos años, algún balance que se haya podido hacer. Para esto estoy reuniendo testimonios de personas que han estado relacionadas al sector empresarial, que conocen ciertos temas que pueden resultar interesante. En el caso, por ejemplo, de usted mi papá me comentó que era sobre opinión pública y marketing también.

Entonces, me parece que usted tiene información interesantísima que podría brindarme sobre no solo la trayectoria de los empresarios sino su propia trayectoria dentro de Datum. Me gustaría poder empezar haciéndole algunas pequeñas preguntas sobre este tema. Lo primero que quería preguntar para contextualizar era que me contara como empezó su trayectoria dentro de Datum, dentro de la opinión pública y dentro del sector en el que usted se maneja. Me gustaría un poco que me pudiera comentar sus inicios, los contextos, en fin.

Bueno, lo que pasa es que yo empecé hace como veinte años o creo que ya perdí la cuenta (risas). Y yo comencé circunstancialmente, yo estudiaba en la universidad en ese momento y digamos en ese momento quería trabajar o quería tener ingresos cuando uno estudia sabes que no tienes seis horas de corrido u ocho horas de corrido para trabajar en una empresa. Entonces, mi papá estaba en Datum y dije: “en mis tiempos libres puede realizar algunas encuestas y de paso así ayudo y mientras tanto”. Entonces, empecé a hacerlo, me gustó y cuando terminé la carrera tenía más tiempo.

¿Usted en que universidad estudió?

En la Ricardo Palma.

Ya.

Entonces, tenía más tiempo y nada ¿no? Después, de hacer encuestas pasé al área de campo y fui aprendiendo cada vez más y me fui apasionando con la investigación de mercado. Luego ya terminé la universidad y luego fui pasando a otras áreas con otras funciones y al mismo tiempo pude estudiar una maestría. Entonces, fui progresando profesionalmente al interior de la empresa con nuevas experiencias.

¿Cómo empezó usted? ¿Qué sintió al haber entrado por el campo? Eso también me comentaba mi papá...

Lo que pasa es que tiene una ventaja el campo y es que es conocer bien el negocio, de arriba abajo. Nadie te va a engañar porque tú conoces el negocio, sabes como es. Ahora, los tiempos han cambiado y la investigación de mercado de hace veinte años no es la misma de hoy día...

¿Cómo era en ese entonces?

Lo que pasa es que...te pongo un ejemplo. Cuando trabajábamos en provincia y nosotros llamábamos y mandábamos a una persona a Trujillo o Arequipa, la persona viajaba, le mandaban las encuestas y luego tenía que venir de regreso. Hoy en día, con todos los dispositivos móviles tienes la información en tiempo real y eso es una facilidad...

Una facilidad logística y en tiempos, me imagino...

Claro, te pongo los dos extremos. Hoy no necesariamente se hace todo con dispositivos móviles pero aun los que no se hacen con dispositivos móviles. A ver, nosotros antes no teníamos mucho acceso a las zonas rurales. Yo me acuerdo que antes los estudios que se publicaban en aquella época, hace 20 años, la data tenía una antigüedad de 15 días.

O sea del día que se publicaba el campo se había realizado hace 15 días. En opinión pública, en quince días puede pasar de todo porque cualquier hecho político te cambia las cosas. Hoy, lo que nosotros publicamos tiene una antigüedad de dos días, es decir, lo que nosotros terminamos fue antes de ayer.

Mucha facilidad en el recojo de información, entonces...

Hay mucha facilidad en el recojo de información, hay mucha facilidad en el procesamiento, en el uso de las computadoras, en todo. Finalmente ha cambiado muchísimo la forma en la que nosotros hacemos el trabajo pero no solamente nosotros,

sino que ha cambiado el consumidor, ha cambiado la gente. Antes solamente la noticia...ahora nuevamente en el tema de opinión pública que el votante se encuentre informado y que llegue a la zona rural tardaba mucho más. Hoy, eso pasa en segundos. Hoy, un acto de corrupción del gobierno rebota por redes sociales, por todo. Mañana lo sabe todo el Perú. Antiguamente no, demoraba algo más.

¿Cómo era el Datum de ese entonces? Usted me cuenta que su papá estaba acá, que poco a poco fue entrando...

Si, lo que pasa es que fue haciendo carrera... ¿Cómo era el Datum de ese entonces?... Lo que pasa es que sí, Datum ha cambiado un montón...era una empresa mucho más pequeña, la facturación, te diría que hoy es diez veces más que entonces, la facturación ha crecido y te diría que con la facturación somos más personas...

Hemos desarrollado nuevos productos, nuevos contenidos y no solo eso sino que también nos internacionalizamos, antes éramos Datum S.A y ahora somos Datum Internacional S.A. que puede sonar a cambio de nombre nada más pero no solo es eso sino que ahora muchos de los clientes que nosotros atendemos son clientes internacionales y son clientes que quieren abrir un negocio en el Perú y antes de abrir un negocio e invertir quieren conocer el mercado y son los clientes que nosotros atendemos. Como te digo, buena parte de la facturación viene de indagar y conocer el mercado.

¿Y el país de ese entonces como era? No solamente el país en general sino también el mercado de opinión pública en términos sociales, políticos... ¿era distinto? ¿Ha cambiado mucho?

Ha ido variando el tema de opinión pública porque ha habido varios factores. Para empezar cuando hace 20 años no había un registro nacional de encuestadores que tiene como reglamento el Jurado Nacional de Elecciones para opinión pública, hoy existe un reglamento, que es una variación importante.

Ahora, eso es importante porque en época electoral aprecian como quinientas empresas encuestadoras y que publicaban datos en todos lados. Hoy, igual el registro tienes más empresas que las que publican pero eso es mucho más ordenado. O sea ya no aparecen tan fácilmente empresas fantasmas en época electoral sino de forma mucho más esporádica... en provincia quizá más pero a nivel nacional no tanto.

¿Ese reglamento que le parece? ¿Cuál era su opinión? ¿Le pareció una buena idea en ese entonces? ¿Ha servido mucho?...

En realidad, yo tengo un montón de cuestionamientos al reglamento. Como te digo, ha ordenado un poco las cosas y ha ordenado un poco las cosas tomando tanto su lado positivo como negativo. Lo que pasa es que antiguamente también cuando se publicaban encuestas no necesariamente los medios sabían que había que publicar una ficha técnica, no daban mucha información completa y no con ánimos de manipular o de engañar, simplemente porque no había el conocimiento. Entonces, el reglamento obligo a los medios, a los periodistas...

O sea como que pone un orden...

A aprender ciertas cosas básicas de investigación de mercado, a aprender que cuando vas a publicar un dato no es lo mismo Lima que nacional, no es lo mismo una fecha de campo que otra, no es lo mismo si hiciste 300 encuestas a que si hiciste 1500. Esas diferencias que son básicas para los que estamos en investigación no lo sabían el ciudadano y el periodista. Eso ayudó a ordenar creo yo. Lo negativo es que el registro es eso, un registro. No hay, por ejemplo, lo que yo propuse y es que el Jurado debería ir a ver a las empresas.

Ya, por ejemplo, tú me dices que tienes un local... ¿tienes un local? Y te cuento de modo anecdótico, la otra vez un cliente me contaba que en una licitación del Estado le otorgaron la buena pro a una empresa y todo bacán, una empresa chiquita, desconocida pero bueno ganó. Fueron a la empresa, y operaba dentro de una joyería (Risas) Entonces, eso no es una empresa de investigación de mercado... es una cosa de locos.

Ni si quiera es tener una oficina al costado, el dueño abrió múltiples empresas y todas operan en un mismo local a demanda. No hay una oficina cuando tú necesitas mínimo una oficina que tenga una computadora, ya no digo treinta computadoras, una computadora. Cuando tú necesitas tener los datos actualizados, eso lo compruebas in situ.

Justo que me comenta de Datum, la aparición del reglamento, es como si el país se hubiera formalizado un poco...pero es un proceso un poco más lento...

El país sigue siendo un país muy informal. ¿Qué ha mejorado? Ha mejorado que el propio contexto ha obligado a ordenarse de alguna manera, hoy hay una ley de

transparencia. Hay una serie de cosas que se han incorporado en vías de cierto ordenamiento en aras de una formalización pero todavía sigue siendo bastante informal.

Ahora, tratando de profundizar en el tema que concerniría a mi tesis un poquito. En opinión pública, hay un concepto de cómo se percibe a la sociedad. Con las empresas con las cuales ustedes han trabajado, ¿ha encontrado características generales de cómo perciben al resto de la sociedad?

Bueno, lo que pasa es que las empresas muchas veces tiene una visión en términos económicos y esa visión en estos momentos es muy positiva para el Perú. O sea es una economía que está creciendo, de repente a menor ritmo que en años anteriores pero que está creciendo, por lo tanto es atractiva. Es un mercado donde muchas categorías tienen penetración muy baja en relación a la región es muy baja, por lo tanto es una oportunidad.

Por ejemplo, si el consumo per cápita de no sé, de helados es de un litro y en Chile son diez litros, tienes nueve litros de oportunidad. Claro, y te pongo el ejemplo de helados y eso hay en todas las categorías, en aguas, en consumo masivo, en todo. O sea, en todas las categorías Perú tiene mucho potencial de crecimiento, imagínate cuando tú llegas a un mercado como Estados Unidos, donde la penetración de bebidas gaseosas es de cien por ciento, ¿Cuánto tienes para crecer? Nada, tienes que ir a quitarles a los jugadores que hay y eso es muy difícil porque cada uno se va flanqueando y tiene sus estrategias para no permitir el ingreso de otro competidor. En este caso si le dices que le tengo que quitar, sí, pero lo más importante tienes que aumentar el consumo y si va a crecer la cuota va a crecer para todos.

Entonces, hay mucha oportunidad y así lo ven los empresarios. Si, los empresarios ven muchas barreras de ingreso en el Perú porque si tú quieres construir una empresa, es mucho más lento y mucho más engorroso en el Perú que en otros países.

De hecho, justo ahorita estamos empezando un estudio del Banco Mundial para ver... es un estudio que lo hacemos con cierta regularidad y es un estudio que busca ver temas de competitividad y barreras de ingreso, cuánto tiempo te demoras en constituir, en sacar una empresa, en todo lo que significa operar una empresa y no solo estamos hablando de una microempresa que puede ser muy rápido sino de una empresa de mediana para arriba y allí el Perú tiene mucho que mejorar.

¿Y siempre fue así? ¿Siempre se vio así o de repente hace 10 años?...

No... yendo hace diez años de repente no tanto pero yendo a mi infancia cuando tú querías comprar un teléfono fijo te inscribías y a los 30 días con mucha suerte tenías instalado tu teléfono. Hoy, tú le pides un teléfono fijo a Telefónica o cualquier compañía y en 24 horas lo más seguro es de que tengas el teléfono, y si no es en 24 es en 48 y máximo, exagerando porque la zona es difícil, con reclamos y todos 7 días, que es lo que la norma le exige a las empresas de telecomunicaciones pero antes eran 30 días con suerte y te podías tranquilamente esperar 60 o 90 días para tener un teléfono. Como comprenderás, que esas condiciones para una empresa que viene a operar en el país es de terror.

¿Y los empresarios nacionales? ¿Era similar también o era como que ya estaban acostumbrados? ¿Hay distinciones?

(Duda) De repente el empresario nacional conoce más el sistema y de repente conoce como acortar caminos pero al final sufre de los mismos problemas con la informalidad y, digamos, con las mismas dificultades para poner un negocio en el país.

¿En su labor de opinión pública y de investigación, cómo usted ha visto la relación que han tenido las empresas con otros sectores de la sociedad?

Hay de todo, pero sí... digamos, cuando hay que competir las empresas compiten pero también no en todas las industrias pero si en algunas se ven trabajo gremial. En el caso de las encuestadoras hay un gremio que es APEIM, que defiende los intereses de las empresas a nivel general y en los industriales están la Sociedad Nacional de Industrias.

Entonces, si hay digamos que ahora están con temas de comunicación y temas publicitarios que se han estado regulando sobre eso. Si ha habido, aunque haya competencia si hay el entendimiento de que algunas cosas hay que trabajarlas en conjunto porque, bueno, no siempre una voz es suficiente para que el gobierno o alguna autoridad local o quien fuera entienda cuál es la dinámica de ese negocio o de ese mercado.

Usted menciona como primera palabra “hay de todo”. ¿De ese hay de todo, qué es lo que más se encuentra?

La competencia es fuerte y agresiva, eso ha sido así siempre y va a seguirlo siendo. Probablemente lo que han ido mejorando son las practicas porque hay cada vez más

empresas con prácticas de responsabilidad social. Es más, te diría yo que el hecho de que como la tecnología ha revolucionado el mundo actual que antes, por ejemplo, te parecía que tal empresa tenía una práctica abusiva y lo único que podías hacer era llegar a tu casa y renegar.

Hoy, llegas a tu casa, entras a Internet y escribes a la casa matriz. (Risas) ¿Entiendes? Y probablemente algo se mueva...

Bueno, pero al menos ya algo dejaste...

No, pero digamos... cuando Dóminos decide retirarle la licencia a la empresa que tenía, la licencia en el Perú de la franquicia por el escándalo de la cucaracha, no fue porque terminó de salir en todos los medios sino que fue porque alguien terminó escribiendo a la casa matriz.

O sea, que hubiera saltado a los medios locales no era suficiente porque claro en Estados Unidos no hay una persona siguiendo los medios y las noticias en cada país donde opera Dóminos, digamos, o donde están las franquicias. Pero no, hubo una persona que dijo: “no, yo le escribo a la casa matriz” e inmediatamente se cierran todos los locales, eso fue lo que vimos. Y eso pasa, te digo, en muchas empresas.

¿Con cierta frecuencia o regularmente?

Claro, no es digamos que todos los días hay problemas porque si no ya no serían problemas pero digamos, hay un consumidor empoderado que sabe que puede recurrir a este mecanismo y las empresas tienen hoy otros mecanismos de control hacia las empresas subsidiarias o hacia las empresas locales. Como te digo, hay políticas de trato al personal. No hay forma de que localmente tú puedas tratar de manera diferente a la política global.

¿Y el consumidor empoderado es un fenómeno reciente o es algo que siempre ha estado y de repente no se notaba?

Yo creo que es un tema reciente, es un tema digamos de los últimos años y como te digo sobre todo con las redes sociales eso ha llegado a su máxima potencia.

Me gustaría que usted me comente un poquito la trayectoria de Datum, un poco como recuerda que empezaron... como fueron creciendo, de repente, porque digamos yo lo que sabía de Datum era lo que salen en los medios o era lo que me

contaba mi papá cuando era trabajador aquí. Un poco me gustaría que me comente un poco la trayectoria de Datum como empresa dedicada al negocio de la opinión pública y los estudios de mercado y también su propia trayectoria dentro de ella...

Bueno, mi trayectoria más o menos ya te lo conté y bueno, Datum se inicia en los 80'. Igual, en esa época habían muy pocas empresas de investigación, habían muchas más empresas dedicadas a lo que era investigación de mercado, eran más que todo empresas locales.

Hoy, está dominado por empresas transnacionales el mercado de lo que es la investigación de mercado. La mayoría de las empresas como IPSOS o GFK son internacionales. Y se inicia, en ese entonces había muy pocas empresas y cuando mi papá inicia no solamente eran pocas sino que también con poca rigurosidad técnica y metodológica. Mi papá trajo de España todas las técnicas que allá se conocían, en esa época ni siquiera se medían los niveles socio-económicos siquiera, no se sabía que cosa era.

Entonces, Datum incorporó la medición de niveles socio-económicos, la escala de Warner y Lund, la elaboración de encuestas por muestreo, todo eso lo incorporó Datum. Entonces en esos años, Datum va creciendo muy rápidamente y además abarca diferentes tipos de investigación y muchas unidades de negocio desde lo que es la opinión pública hasta réditos. Y eso es así en los primeros diez años hasta fines de los 90' donde ahí suceden varias cosas. Por un lado la crisis del país, no nos olvidemos que a fines de esa época teníamos toda la crisis del pos gobierno de Alan García y la hiperinflación.

Y, entonces la empresa se transforma, deja algunas unidades de negocio en los noventa. El rating ya para ese entonces empezó a salir empresas que median el rating con aparatos, mientras que antes se hacía todo a lápiz y papel. Es más, en los ochenta cuando Datum se fundó no habían computadoras y se compró una sola computadora y era una computadora gigante y gran parte del rating se calculaba a mano.

Era un periodo de chamba dura...

Bueno sí, hoy se puede sonar prehistórico. (Risas)

No, pero eso es lo interesante porque me encanta porque lo interesante de mi proyecto es ver la percepción de cómo ha variado la perspectiva del país en las personas que han estado ligado a la investigación de mercado, a las empresas, tanto a la misma opinión pública. Entonces, ese testimonio es interesantísimo porque ayuda a comprender que procesos son los que han ocurrido. Entonces es como hacer un balance.

O sea, en 36 años cuando la empresa se funda no había computadoras. Inmediatamente se compra una primera computadora. Hoy, todos trabajamos con computadora, con celular, con Tablet (Risas). Esa es la gran diferencia que ha habido solo en el tema tecnológico. Y bueno, otro tema también relacionado a la tecnología en ese entonces es que Datum tenía una encuesta que publicaba en la revista CARETAS, hoy esa misma encuesta tenemos un contrato con Peru21 y Gestión que se publica todos los meses en el periódico pero digamos ese era el trabajo mediático que tenía en los 80' Datum.

Hoy, en el año 2016 tiene sí la publicación mensual de opinión pero tenemos redes sociales, entonces tengo que tener un community manager que está dedicado íntegramente a las redes sociales, y las redes sociales funcionan en tanto que uno tenga información. Entonces, estamos todo el rato produciendo información y conocimiento y compartiendo esa información a través de las redes. Entonces, ya no es solamente el estudio que publicamos con Peru21 y Gestión sino que ha habido un crecimiento mayor de la empresa y una demanda mayor del mercado o sea, de la sociedad de tener mayor información.

Digamos, mira que vivimos en la era de la información entonces ya un estudio al mes no es suficiente, tienes que estar permanentemente con otros estudios. Entonces eso hacemos todo el tiempo pero el estudio de opinión pública, no todos los días voy a publicar la popularidad del presidente. Entonces hacemos estudios para ver el tema de obesidad, vida saludable, sobre los milenials, mujer. De hecho vamos viendo cómo se expanden los temas de investigación y el manejo que hay que tener mediático. Antes era eso una crítica y por ahí alguien publicaba una notita o mandaba una carta el medio con quien trabajábamos, hoy tienes que te llegan con metrallera (Risas).

Entonces, tienes que tener en cuenta la gran cantidad de demanda que puede haber, “tendrán ustedes algún estudio sobre mascotas”, por ejemplo. “tendrán ustedes información sobre salud”, la gente algunos puede ser para atacar pero también hay una

gran cantidad de gente que está pidiendo información. Entonces, hay un manejo más especializado de contenidos, de medios que no había en los 80'...

¿Y esa expansión del mercado a qué se debió? O sea el crecimiento del mercado, de la demanda, el crecimiento de Datum...

Yo creo que en realidad el crecimiento de la educación del país. Yo te digo, es bien interesante porque yo durante diez años enseñaba investigación de mercado en la Pacífico...y algo dicté en la Católica pero cuando yo comencé a dictar siempre en la tesis era obligatorio hacer tu investigación había rigurosidad en la Pacífico, había cierta rigurosidad en eso, pero digamos hasta ahí nomás. Los alumnos mismos no le encontraban tanto valor, o sea sabían que tenían que hacerlo y que debían.

Yo en los diez años que he dictado he visto la transformación. Hoy, el tiempo no me da pero ya hacia mis últimos cursos los alumnos llegaban sabiendo de investigación mientras que al inicio cuando llegaban a mi curso nadie tenía idea, partimos de qué es una investigación de mercado cuando diez años después todos sabían qué era una investigación de mercado.

Y no solo sabían todos que era una investigación de mercado, lo vemos en los mails que nos llegan: “quiero poner una juguería, ¿me pueden hacer una investigación de mercado?”. Nosotros ese tipo de pedidos no atendemos lamentablemente, entonces pero de eso por ejemplo hace diez años no llegaba ninguna solicitud de ese tipo.

Claro, antes ponían la juguería sin ningún tipo de estudio ni nada...

Claro, entonces qué te está diciendo eso, que hay mucha gente que sabe que es una investigación de mercado, que sabe que si va a invertir cinco mil dólares en poner una juguería antes de arriesgarme porque no hay demanda hago un pequeño estudio de mercado. Lo que pasa es que contratar una empresa como Datum para ese tipo de negocio, te puede costar más que la inversión (Risas).

Por eso, de ahí nos adentramos a que ellos mismos sean quienes hagan su investigación. No es que no se investigue sino que lo hagan ellos mismos o contraten a una empresa más pequeñita. Pero, el valor de la investigación por ejemplo ha cambiado mucho a lo largo de los años.

¿Usted vería entonces que sería por una mejora en la educación? ¿Sería que ha habido una mejora en la calidad, expansión de repente?...

Probablemente ha habido mejoras en el currículo de las universidades de repente. Como te digo, claramente hoy tienes jóvenes profesionales demandando más investigación que antes. Como te digo, es normal que una empresa de consumo masivo te diga: “quiero saber cuánto es mi participación en el mercado” o “quiero sacar una nueva línea de negocio y quiero saber si es que va a tener éxito”, eso es normal y siempre se ha dado en el mercado peruano.

Pero, este nuevo grupo de jóvenes empresarios, de micro empresarios. Es más, yo he dado algunas charlas a micro empresarios de cómo hacer su propia investigación de mercado para ver o medir el éxito de su negocio. Eso ha cambiado en el país, como te digo. Creo que ha habido un esfuerzo educativo de las universidades, probablemente de algunas empresas u ONGS que apoyan a ciertos sectores. Ahora, con los micros empresarios hay un montón de ONGS apoyando la labor que realizan los micros empresarios.

Ha habido un esfuerzo, creo de país de desarrollo que de repente los resultados no son los que de repente se esperan o lo que quisiéramos pero si ha habido una mejora.

Usted comenta de ese cambio generacional y ha tenido una oportunidad privilegiada de su experiencia enseñando en una universidad y también estando acá en opinión pública le permite ver tanto a los jóvenes como los que ya se encuentran en el mercado. ¿Qué variaciones hay entre esos dos extremos? No solo en la demanda de información sino en el desenvolverse, en cómo hacer su empresa...

Hay diferencias, hoy los más jóvenes tiene menos paciencia. O sea quieren todo para ayer, con un sentido de la oportunidad diferente al de otras generaciones.

Mientras que el joven entiende que es aquí y ahora sino se te pasa el tren, entonces eso hace que haya una exigencia diferente de tiempos, de velocidad, de oportunidad que hace que de repente en otras generaciones no eran antes. Creo que también la comunicación ida y vuelta ha cambiado. Es decir, de repente con otras generaciones la comunicación era más formal y era más lenta, hoy la comunicación es con ida y vuelta, mucho más rápida.

Entonces, un poco quisiera que pueda comentarme su experiencia en APEIM. Usted me comenta que fue una agrupación que se constituyó de una forma para

agrupar las empresas de opinión pública y de investigación de mercado. Un poco quisiera que me comente su experiencia...

Bueno, el gremio existe desde antes que Datum inclusive, tiene ya muchos años. Y yo he participado y he sido presidenta 4 años pero no sé qué podría decirte...

O sea como es la experiencia de participar en un gremio empresarial...

O sea Datum participa como un miembro de APEIM porque creemos en la competencia pero también creemos que tiene que haber una base profesional y ética sobre la cual se debe competir. El estar en un gremio, para empezar define un estándar sobre el cual las empresas trabajando.

¿Cuál es el estándar?

El estándar son los códigos de ética que tenemos. No sé, por ejemplo si hago una encuesta, después de esa encuesta no puedo venderle nada a esa persona.

Hay empresas de telemarketing que utilizan el mecanismo de la encuesta para enganchar el tema de la venta, eso por ejemplo en investigación de mercado es una práctica prohibida. Ese tipo de cosas que son prácticas que se dan, que se encuentran en empresas que son competidoras nuestras pero que no están en el gremio por eso porque realizan esas dobles prácticas. Así como eso, hay esas dobles prácticas.

Es eso, hay un estándar en donde tú pones límites y donde dices “bueno, esto es ético y esto no, esto debe ser nuestra profesión y esto no”. Sobre eso compites, lo que no se encuentra de eso como que son otro tipo de prácticas...

Como que marca una regla...

Marca una regla, como hacer un estudio y no supervisar, por ejemplo. Todo estudio de investigación tiene que tener una tasa mínima de supervisión, que tiene que tener sus parámetros. Así que yo creo que eso es positivo porque es competencia sana.

Como te digo, somos competidores y cuando estamos frente a un cliente vamos a competir y vamos a ir con todas las estrategias que tengamos para ganar la cuenta, vamos a hacer todo pero utilizando sobre un piso común, sobre un piso común. Ese piso común está relacionado con la parte ética y profesional. Después ya con qué precios y esas cosas, eso ya es su tema.

Cuando usted fue presidenta de APEIM, ¿cómo fue esa experiencia?

Bueno, ha sido gratificante por un lado, ha sido una experiencia retadora. Durante esos años, por un lado instituímos los Congresos de Investigación, que en el Perú no había. Por otro lado, otra cosa importante que hicimos fue que antes cada uno hacía por su lado los niveles socio-económicos, eso lo estandarizamos.

Ahora, el gremio es el que define los niveles socio-económicos y todos usamos la misma definición, la misma distribución, ya sí le quieres poner fotos, con la investigación que ha hecho APEIM y le quieres poner fotos, ese es tu negocio y está bien. Hay otros que lo han desarrollado y lo han acompañado de entrevistas, eso no hay problema. Pero, cuando un cliente, las grandes empresas, no tienen un proveedor de investigación, tienen dos, tres o cuatro. Entonces, cuando haces un estudio con la empresa A y con la empresa B te salía que no eran comparables porque no usaban los mismos niveles, ¿Entiendes?

Entonces lo que hicimos fue hacer un parámetro que permita comparar, eso hicimos durante mi gestión. Y otra cosa que hicimos durante mi gestión fue el tema del Registro Nacional de Encuestadoras. En esa época el Jurado quiso cambiar y quería que entregáramos el DNI de todas las personas, de toda la gente. Entonces, en los encuestados eso iba a afectar enormemente el trabajo que hacíamos porque yo te preguntaba tu posición política y después te pedía tu DNI, y eso le entregabas al Jurado.

La gente, obviamente, no iba a querer o darnos su DNI o no hubiera querido responder la verdad porque el gobierno los haría sentir coaccionados. Así que bueno, nada, tocó luchar.

¿Qué tipo de relación hay con el Estado? ¿De cooperación o de defensa de intereses?

Claro, por eso te digo. El Estado dio marcha atrás y así como esa experiencia, o sea, hemos tenido varias experiencias gremiales de trabajo conjunto.

Ahora, por ejemplo, con la ley de protección de datos personales, que es una ley nueva, en vez de que cada quien contrate una consultora, como gremio se contrata una gran consultoría que se traduzca en manuales para información de todos los asociados y, luego, cada quien ve como lo implementa, luego si tú quieres le contratas unas horas

más al abogado para que te lo explique en tu oficina pero la parte, digamos, macro, se hizo mejor en su conjunto.

¿Esos trabajos conjuntos han ayudado al mismo Datum?

Claro, ayuda, por supuesto que ayuda.

¿Qué ventajas y desventajas habrían?

No, este ejemplo que te pongo de la ley de protección de datos personales. En vez de que gaste 10 mil dólares en una consultoría, gaste mil. Es una parte proporcional. Entonces, hay un ahorro en costos, por supuesto...

(Duda) Creo que, además, de repente cada industria tiene sus particularidades. Entonces, para un abogado, que nos escucha a todos, entiende las particularidades de ese sector y puede explicar o proponer algo a todo el sector. Además, la conversación que hemos tenido se ve enriquecido porque uno no hace rating y la otra empresa hace rating, entonces los manuales que hemos recibido sirven para todo. Entonces, si yo quiero hacer o implementar un servicio que yo no tengo, igual me sirve esa consultoría porque ha contemplado todos los tipos y todos los servicios que actualmente dan las empresas peruanas.

Entonces yo creo que ventajas hay bastantes. Desventajas, yo te digo que ninguna porque al final cada empresa decide qué cosa implementar, otros deciden no implementar o implementar por partes. Ya eso es cada uno cómo maneja su negocio, finalmente somos competencia; pero hay cosas sobre las cuales no tenemos que competir y que podemos implementar. Y te pongo esa ley como un ejemplo, como esa ley hay un montón de cosas más que hay que implementar.

Ahora, a nivel general, quizá usted me ha mencionado, más que todo, las particularidades de las empresas de opinión publican en este caso, pero quisiera expandirlo a todo el sector empresarial. ¿Cómo es que se relaciona a nivel general el sector empresarial con el resto de la sociedad? ¿Cree que de repente la sociedad entiende al empresario peruano? ¿Qué otras cosas ve?

Te voy a compartir, me mandas un correo, te voy a compartir un estudio que tenemos. No es sobre eso, pero es sobre responsabilidad social y te puede ayudar porque claramente yo creo que lo que entienden las empresas por responsabilidad social no es lo mismo que entiende la ciudadanía, ahí hay un divorcio.

Si bien lo que estamos hablando no es responsabilidad social creo que de fondo es lo mismo, hay...este... esta brecha que yo encuentro bien difícil de cerrar entre las expectativas de los empresarios y las expectativas de la población que son diferentes en la medida en que no se trabajen campañas de comunicación correctas, esa brecha se va abriendo y se va abriendo y se traduce, siempre le digo a mis clientes, y te lo digo en sencillo... o sea que pasa si viene el Estado y dice: “vamos a privatizar (estatizar) Coca Cola”, por ejemplo.

Si la gente está contenta con Coca Cola, está feliz con el servicio que recibe, quiere a la empresa, quiere a la marca, siente que la empresa se desarrolla bien, la población se va a oponer a la medida, ¿no es cierto? Ya, pero si la gente siente que la empresa tiene prácticas abusivas, que no da un buen servicio, etc. Se va a pensar: “se va a privatizar, privatícenla pues”.

Es una forma de como construye la empresa su relación con el resto de la sociedad...

Claro, ese es un problema en la relación empresa y sociedad. Hay esta brecha bien grande que, como te digo, no se cierra y no termina de cerrarse.

Se generan, nadie está hablando de privatización porque es un ejemplo hipotético y extremo, porque no estamos viviendo un gobierno que piense eso o que tenga ese tipo de políticas que quiera poner en práctica, pero no necesariamente vamos a hablar de privatización pero podemos hablar de pequeñas leyes que van afectando y van a afectar diversos sectores.

En qué medida la población apoya o no, va a depender de esa relación. Normalmente, el sentimiento generalizado es que la empresa ve por sus propios intereses y que le importa poco la sociedad y, por lo tanto, también no le interesa o no defiende lo que podría hacer los intereses de las empresas, que podría ser un interés conjunto... así que sí, yo creo que hay un tema, hay un trabajo que tiene que hacer el empresariado de comunicar mejor lo que hace y que la población sepa hasta donde puede esperar.

Ahora, hay tema, y es que hay en muchos temas, en muchos sectores y en muchas zonas del país hay una ausencia del Estado. Entonces, esa ausencia del Estado se traduce en expectativas hacia la empresa, “el Estado no me lo da, entonces me lo das tú”. Y claro,

verdaderamente no es obligación de una empresa poner un colegio o poner una carretera.

Pero las personas que viven por la zona, sí esperan...

Esa es la expectativa, entonces hasta qué punto la empresa puede conciliar las expectativas que tiene la población con las posibilidades reales de una empresa.

O sea, en algunos casos si hay posibilidades de que la empresa ponga esto o construya aquella, en otros casos no. Solamente a través de la comunicación, el dialogo, a través de una comunicación clara y directa eso puede cambiar.

El problema es cuando la gente, además de sentir esta brecha, además de tener esta perspectiva siente que se le engaña o se le miente, o se le da un mal servicio o hay prácticas abusivas. Entonces, eso abre no solamente la distancia que ya hay sino que genera resentimientos.

Me parece muy interesante lo que me está comentando justamente en su estudio sobre responsabilidad social de la empresa como se relaciona con el resto de la sociedad. Señora Urpi, ¿algún balance final que podría realizar de todo lo que me ha comentado? O sea, ¿cómo ve la relación entre el sector empresarial, tanto entre las empresas como con la sociedad? ¿Alguna otra idea que quiera comentar?

Creo que lo hemos dicho todo, creo que algunas empresas si hacen un esfuerzo conjunto por el desarrollo de su sector, de su industria y que eso puede traducirse en el desarrollo del país, otras empresas no, tienen otro tipo de prácticas pero creo que cada vez la sociedad viene siendo más integrada y le va quitando sitio o le va quitando espacio para aquellas empresas que no tienen las practicas correctas.

Y por otro lado, esta brecha de la que hemos hablado entre empresa y sociedad, que si no se trabaja correctamente sucede...

¿Qué ocurre?...

Cuando, como te decía, las consecuencias son en que termina cuando la empresa necesita apoyo de la población no lo va a tener o por otro lado, también los empresarios angustiados o con el corazón en la boca electoral cuando aparecen candidato más extremistas o más radicales...

¿Ese temor es de verdad?

Sí, claro. Los empresarios vienen y llaman aterrados. Y claro, están aterrados porque la población siente que no tiene nada que perder. En cambio, si la población sintiera “yo tengo algo que perder” y no solo eso sino que yo quiero que esta empresa no se vaya.

Entonces, voy a tener un voto pensado y no voy a buscar una alternativa radical. Busco una alternativa radical cuando ni me importas tú y yo no tengo nada que perder.

Y en la alternativa radical, o sea, me parece interesantísimo que, al estar usted en opinión pública y al examinar los últimos procesos electorales, ¿Cómo fue el ambiente electoral de ese entonces? ¿Realmente se polariza tanto el país? O sea, su experiencia realmente me parecería genial porque usted tiene acceso a ese tipo de información.

Este...sí, el país se ha radicalizado...en esta última elección...porque cada elección es diferente... ahora, la elección del 2011 fue muy diferente a la elección del 2016... o sea, mientras que en el 2011 si había un temor a la perdida de la propiedad privada, nos van a quitar nuestras casas...

¿Era bien concreto ese temor?

Sí, claro. Lo que pasa es que en Venezuela había una ley en que si tú tenías dos propiedades, te vas a quedar con una y la otra se la vamos a dar a otra persona...ese temor operaba en que los que tenemos más de una casa nos van a quitar la casa.

Y la verdad es que tanto en Venezuela como en Argentina ha habido problemas para sacar divisas y todo eso. Había un temor real de un sector de la población, no era un temor de todo el mundo, no era generalizado. De hecho ganó Humala pero digamos había un sector que se moría de miedo por las consecuencias porque había o era lo que estaba pasando.

Como te digo, este voto de que no me importa porque no tengo nada que perder y no me importa si tú pierdes se da por esta brecha que hay y este resentimiento que hay hacia el sector empresarial. Eso por un lado, en el 2016 la elección ha sido bastante peleada, también fue bien polarizada...

En 2006 también fue bastante polarizada, me acuerdo...

Sí, también fue Ollanta que era el candidato, solamente que ganó García. 2006 y 2011 fue bastante polarizada, 2016 en realidad en términos económicos los empresarios estaban felices.

O sea, yo conversaba con todos, de hecho hicimos muchas menos encuestas por eso, porque nos decían: “mira, la verdad gane quien gane estamos bien, sentimos que no perdemos nada”. En el 2011 sentían que pueden perder mucho.

Y hay una ansiedad fuerte de información en ese periodo por parte de muchos empresarios entonces...

Claro, o sea, nos pedían muchísimas más encuestas en el 2011. Había quienes les gustaba una opción y había otros empresarios quienes les gustaba otra, y había toda la discusión sobre corrupción, todo lo que tú quisieras, y el país se dividió por eso.

Todo lo que tú prefieras, por corrupción, por preferencia, por derechos humanos pero en el fondo les era diferente una opción u otra cuando estamos pensando respecto al futuro o a la viabilidad de la empresa o del negocio.

Entonces eso sería interesantísimo porque quisiera recoger un poco su experiencia dentro de la opinión pública porque este acceso que usted tiene a este tipo de información es una cosa que resulta genial porque le permite conocer en tiempo real casi, como se va moviendo el ambiente electoral...y finalmente, ¿algún avance final que usted quiera realizar? Para ir terminando...

Creo que eso sería todo...

(Risas). Perfecto, en realidad señorita Urpi, eso sería todo. Le agradezco mucho que me haya brindado un poco de su tiempo.

No hay de qué, muchas gracias.

Fin del testimonio

Testimonio 4

- **Trayectoria: Político militante del Partido Aprista Peruano (PAP) con cerca de 20 años de experiencia en política partidaria. Fue Ministro durante el segundo gobierno de Alan García (2006-2011) y Congresista de la República durante cerca de 10 años. Actualmente se desempeña como asesor legal de importantes empresas, tanto peruanas como extranjeras.**

Rafael: A ver tío, primero me presento. En este momento me encuentro haciendo mi proyecto de tesis. Mi proyecto gira en torno al concepto de nación o la visión del país en varias personas, sobre todo en el Estado y en el sector empresarial. Ahora, como hablé con mi mamá antes, me sugirió que pudiera hablar contigo para poder entrar en el tema, sobre todo por la trayectoria que has tenido, tanto en el Estado como en el sector privado. Entonces, quisiera contar con un testimonio tuyo, como he ido haciendo con otras personas. Quisiera empezar en que me pudieras contextualizar tanto tu trayectoria en el sector público como en el sector privado. ¿Cómo empezaste dentro del partido, dentro de tu carrera política?

A ver, yo te puedo contar por un lado la trayectoria dentro del partido, mi trayectoria política y por el otro lado mi trayectoria profesional.

Por supuesto, las dos serían geniales...

A ver, primero yo estudié Derecho en la Universidad Católica y empecé a estudiar el año 84'. En ese año estábamos en el último tercio del gobierno de Belaunde y había bastante desilusión respecto a lo que había sido este segundo gobierno.

No solamente por algunas denuncias de corrupción sino también porque algunas cosas en la economía no caminaban bien porque había un proceso inflacionario importante y el terrorismo había crecido durante el gobierno. Empezó el día de la elecciones de 1980 con un atentado en Chuschi, Ayacucho. Entonces, mientras eso ocurría en el gobierno en paralelo en el partido aprista había surgido una figura nueva, que era García y que era bastante joven.

¿Fue un recambio generacional bastante marcado?

Hubo un recambio generacional que se inició el año 83' cuando después de haber perdido las elecciones presidenciales el 80'... o sea, el APRA había pasado por un proceso un poco difícil a su interior, primero había pasado de la exaltación, del triunfo

de las elecciones del 78' de la Asamblea Constituyente, con Haya de la Torre a la cabeza a la profunda tristeza de Haya de la Torre en 1979. Entonces, si bien es cierto que la candidatura de Armando Villanueva cohesionó al interior del partido, hubo una pequeñísima fisura pero cohesionó pero no logró avanzar en los espacios que no eran apristas.

Entonces, Villanueva pierde las elecciones del 80' con Belaunde y el partido entra en una crisis. No como la de ahora, pero de todas maneras había una crisis de liderazgo, había perdido Armando y se habían asentado las discrepancias con Townsend, que era el otro líder del APRA, que algunos consideraron que debió haber sido candidato el 80', nadie sabe. Y en medio de esa crisis surge la figura de Alan García, que irrumpe, él ya era diputado en ese momento, ya había sido constituyente antes. Y postula y gana la secretaria general del partido cuando tenía 33 o 34 años, el año 83'.

A partir de ahí empieza a construir una candidatura para las elecciones presidenciales del 85' y mientras él iba creciendo en paralelo el gobierno de Belaunde iba cayendo. Las izquierdas, a pesar de que tenían una presencia importante y tenían líderes también importantes, no habían logrado cohesionar una candidatura mayor, salvo la de Alfonso Barrantes que había logrado ganar la alcaldía de Lima el año 82' u 83'. Entonces, Barrantes se presentaba como la figura de la izquierda para las elecciones del 85' viniendo de atrás de Alan García, que era un huracán que encandilaba no solamente a los apristas sino a los no apristas.

¿Cómo era esa generación? ¿Tu generación como percibía el país en ese entonces?

La situación del país estaba difícil, te repito, había un problema inflacionario financiero y había un problema moral en el gobierno y además había un problema terrible que estaba creciendo que era el terrorismo. Pero la aparición de Alan García le dio esperanzas a la gente y sobre todo a la juventud.

Yo venía de una familia aprista, para esto, mi abuelo había sido fundador del APRA en Tarapoto y antes de eso había sido un dirigente del partido acá en Lima, había estado preso por aprista en una oportunidad y había muerto el año 80', después de la derrota de Armando, en noviembre pero la familia vivía un aprismo militante y hasta religioso seguramente; más aún a la muerte del abuelo. Yo venía de provincia entusiasmado con el APRA y entusiasmado con Alan García, a quien había visto una vez en un mitin en Tarapoto el año 83'. Entonces para mí no fue nada difícil incorporarme al APRA, de

hecho me incorporé el primer día de clases en la Católica, y me incorporé al Comando Universitario Aprista. Entonces, empecé a trabajar ahí, estamos hablando del año 84', empecé siendo un militante más, pasé a ser secretario de interior, que es el que lleva un poco las actas, el control de las cosas, luego fui secretario de organización del Comando Universitario en la Católica, y terminé siendo secretario general el año 89'. En paralelo desarrollaba una serie de actividades con la juventud aprista, que nos reuníamos en el local de Alfonso Ugarte, con los dirigentes de otras universidades y participábamos en los eventos, inclusive nacionales.

El año 88' fue un año muy importante para mí porque se desarrolló una convención ideológica muy importante del partido aprista en el Cusco, en Aguascalientes y yo viajé en representación del APRA de la Católica porque había ganado mi elección. Ahí tuve la oportunidad de juntarme con jóvenes apristas de todo el país y fue un encuentro de mucha emotividad, de mucha mística, de mucha formación, antes de eso ya antes Alan García se había reunido con jóvenes apristas en Ayacucho, con la JAP, el CUA era solamente los apristas universitarios y había dado un mensaje que había encandilado a los jóvenes que habían entrado un poco pifiado por la juventud y salió en hombros, donde resaltó la mística de los extremistas en ese entonces, diciendo “necesitamos recuperar la mística que tienen ellos” y cosas así. Fue un discurso bastante polémico pero en ese momento levantó la mística de una juventud rebelde, de una juventud aprista, que se siente de izquierda y que tenía orígenes revolucionarios en algunos momentos, con persecuciones del gobierno, con cárceles, con muertes. Es decir, toda una historia de lucha por las libertades, así...

Recuperaba la mística...

Entonces, con Alan se recuperó la ilusión y se generó una apertura al resto del país. Alan hizo su campaña con “mi compromiso es con todos los peruanos”.

Entonces, abrió el partido, le puso a la estrella del APRA una paloma blanca y entonces eso generó una apertura que le permitió ganar en la primera vuelta. Alan ganó en la primera vuelta, a pesar de que en ese momento el resultado oficial dijo que él no había ganado en la primera vuelta porque en esa época se contaban los votos blancos y nulos.

Entonces si no se contaba...

Así es, si no se contaban los votos blancos y nulos él ya habría ganado en la primera vuelta. Entonces, como se contaban los votos blanco y nulos sacó como 48%, le faltaba nada para ganar.

Entonces, pasó a la segunda vuelta con Alfonso Barrantes de izquierda, de Frejolito, pero era evidente que Alan lo iba a arrasar en la segunda vuelta, primero porque tenía algo ya más del 50% y frejolito venía ya un poco atrás. Entonces, inteligentemente él decide no pasar a la segunda vuelta y decide no postular, entonces ya Alan es reconocido presidente el año 85'. Entonces, mientras eso se generaba en el país, yo evidentemente iba avanzando en mi militancia universitaria, recuperamos espacios del APRA a nivel universitario, tuvimos un respaldo interesante, funcionábamos alrededor de 50, que era un número importante, pero teníamos una acogida, había gente que no veía con simpatía en la universidad. Producto de eso ganamos alguna vez el centro federado de letras, con una alianza, ganamos con ARE, ganamos el centro federado de derecho, yo fui elegido miembro de la Asamblea Universitaria de la universidad y hubo un momento importante de presencia.

¿Era complicado hacer política en ese entonces?

Sí, siempre ha sido complicado. La Católica siempre ha sido una universidad en donde la política está muy influida por la izquierda, entonces siempre hacer política es difícil pero no llegaba a los extremos de violencia de otros lugares. O sea, lo máximo que se llegaba era algún insulto, pero nada más. O sea, había un debate más intelectual, más programático, o sea, más que programático era ideológico el debate en ese momento porque son chicos que están leyendo la ideología y están comparando y están revisando la historia.

Entonces, era un debate ideológico, entonces nuestros principales rivales ideológicos eran naturalmente la izquierda, pero también había un grupo al que nosotros denominábamos de derecha, que tenía una participación importante en la universidad, estaban los pepecistas y también estaban los populistas. Entonces, al final casi del gobierno de Belaunde los populistas se fueron reduciendo pero la derecha no, al punto tal que estando yo en la universidad ganaron ellos la federación universitaria. Nano Guerra García, que años más tarde fue candidato de Castañeda a la presidencia de la República y que antes había estado en el equipo de Susana Villarán antes había sido un importante dirigente de izquierda, fue el primer izquierdista en perder la federación

estudiantil, la perdió contra Luciano Revoredo, que era un candidato de una posición más bien conservadora que luego en el tiempo fue alguna vez candidato al Congreso por el FIM de Olivera pero no llegó al Congreso, pero era un pata inteligente que debe tener ahorita 52 o 53 años, luego de Luciano Revoredo, ganó Mario Castillo, que es actualmente dirigente importante del PPC, un hombre de derecha. Es más, es un importante abogado también, que ve la parte contractual, se ha orientado a la parte empresarial, o sea, es un hombre de derecha y el ganó la federación también con un movimiento...entonces, yo era un representante importante del APRA en la universidad, como repito, era dirigente y estaba en algún momento en la Asamblea Universitaria, participaba en los debates y participaba en las actividades del APRA en el partido con concordancia con otras universidades, y caminaba algo el país. Entonces, estaba muy involucrado, así fue mi involucramiento en el APRA.

Además, mientras eso pasaba en mi formación política, en mi formación profesional me orientaba a revisar todo lo que era derecho constitucional. Yo creo que estudié Derecho porque no había la carrera de Ciencia Política, probablemente si hubiera habido ciencia política, yo hubiera estudiado ciencia política pero no solamente si hubiera habido porque ciencia política hubiera sido interesante para el mercado laboral porque en ese momento, en esa época estudiar ciencia política, antropología, arqueología, cualquiera de esas carreras como literatura era estar condenado a morirte de hambre. Entonces, estudié Derecho pero llevé todos los cursos electivos de derecho constitucional porque....

O sea, le gustaba la parte política...

Básicamente, o sea, me pegué todo lo que pude a la parte política y terminé haciendo una tesis, que es la que ves (señala un libro en la repisa), la última de arriba sobre descentralización, en donde evalúo aspectos políticos, administrativos y propongo una política de descentralización para el país.

Entonces, era una carrera de derecho apegado más a la función pública...

Claro, así es, no tanto a la parte privada como enfocaba la formación de la Católica. La Católica estaba enfocada más a formar abogados civilistas, de derecho civil, de derecho empresarial, casi no había penal en ese entonces, los abogados salían básicamente para salir como abogados para trabajar en el ámbito privado.

¿Por qué?

Bueno, también por la profesión, tuve como profesores a Osterling, a Enrique Elías a Norman, a Hernández, gente que siempre había asesorado a empresas. Había una fuerte presencia de la derecha en la facultad de derecho en que los profesores de la facultad de derecho, había unos cuantos que no lo eran, que eran los que estaban enfocados más a la parte pública. Entonces, así fueron las cosas, así acabe mi carrera y así me gradué como abogado en la universidad. Mientras preparaba mi tesis en el año 90' y 91 había ya terminado el gobierno de Alan García en medio de una crisis terrible.

La inflación se había multiplicado varias veces, el descontento por el descontrol económico era terrible en el país, la corrupción, o sea había muchas denuncias de corrupción que lo involucraban directamente a él, muchas no eran ciertas, la mayoría no eran ciertas, pero en el ambiente nacional se respiraba que había habido eso. Entonces, empezó un ajusticiamiento político en el Congreso de la República, en el de diputados y en el Senado, Alan García empezó a ser procesado primero políticamente y después judicialmente. Mientras eso pasaba, yo interesado en la política, interesado en el derecho, ya egresado de la facultad de derecho y preparando mi tesis para graduarme en la parte del derecho constitucional, empecé a estudiar como constitucionalmente el caso de Alan García, pero mi tesis no era sobre eso, pero empecé a estudiar constitucionalmente el caso de Alan García, a plantear alternativas de defensa y así me invitaron a uno que otro sector de la universidad para poder dar una charla sobre eso.

A través de mi padre, que tenía una amistad importante, conocí a Jorge del Castillo, y empecé a trabajar con él algunas cosas pero inmediatamente se empezó a dar cuenta que yo estaba interesado en la parte de la defensa constitucional. Alan García, para ese momento, ya no estaba en el país, había pasado ya el golpe de Estado del 92'...

¿Ese cambio fue duro del 90' al 92' el cambio en el país?

Fue duro, primero fue una época de mucha confrontación política entre la derecha y el resto. La derecha en manos de Vargas Llosa en donde estaban los banqueros, los grandes empresarios, los blancos del país. Y al frente, el APRA, las izquierdas, tratando de impulsar alguna candidatura. El APRA sacó una buena votación el año 90', sacó 20% y 22%, Lucho Alva estuvo a poco de pasar a la segunda vuelta, pero pasó Fujimori. Entonces, todos apoyamos a Fujimori...

¿La derecha había ganado bastante poder en ese entonces?

Sí, había ganado, hacía grandes movilizaciones. Vargas Llosa había formado el Movimiento Libertad, había hecho una alianza con lo que era Acción Popular y el PPC, que eran partidos entre conservadores y de derecha. Con ellos se presentó y se armó el Frente Democrático, y con eso fue el FREDEMO a las elecciones. Hubo una gran confrontación, y ganó Fujimori...más, creo yo, por errores de Vargas Llosa y de su gente, que hicieron un alarde de dinero y de soberbia.

Ostentaron...

Demasiado, demasiado, frente a un chinito que parecía inofensivo, pero que venía de la academia. No dejaba de ser un tipo interesante, había sido rector de una universidad como la Agraria, era un técnico y empezó a levantar y a levantar. Yo la primera vez que vi un cartel de Fujimori que estaba en la Panamericana Sur, donde ahora es el Trébol, antes no era eso, era cualquier cosa, por ahí en las afueras del hipódromo vi un cartel de Fujimori, estaba en mi carro con mi madre en ese momento, miré el cartel, volteé a mi madre y le dije: “él va a ganar”. “¿Qué cosa?” “Él va a ganar, no sé porque pero él va a ganar”. Y ganó. Tuve una visión (Risas).

Pero, la primera etapa del gobierno de Fujimori fue una etapa en donde Fujimori tuvo un protagonismo pequeño porque el gran protagonismo estaba en la lucha entre la derecha y la izquierda contra el APRA, contra Alan García mejor dicho. Esa era la lucha parlamentaria contra Alan García, las investigaciones... Fujimori trató de pasar a segundo plano después de ganar a Vargas Llosa y trató de formar un gobierno. Mientras que en el parlamento el APRA se agarraba a golpes con la izquierda y con la derecha también y tratando de defender a Alan García. En medio de eso, inteligentemente Fujimori, que tenía a Vladimiro Montesinos a su costado pudo construir sin que muchos se dieran cuenta un clima anti políticos y empezó a decir que los políticos eran corruptos, ineficientes, se peleaban, no solucionaban los problemas del país y todo eso contribuyó a que el 5 de abril del 92' diera un golpe de Estado.

Y cierra el Congreso, cierra el Poder Judicial, cierra las instituciones y con eso toma el control. La gente lo apoyó, masivamente lo apoyó, la gente estaba harta de los políticos, y de los partidos y del terrorismo y de la inflación. Bueno, ya para ese entonces Fujimori había controlado la inflación con un shock que fue dado, si no me equivoco el

8 de agosto del 90', o sea Fujimori hizo lo contrario a lo que había afirmado en la campaña.

O sea, Vargas Llosa había afirmado que iba a sincerar la economía y eso asustó a la gente que no vote. Y el APRA, astutamente aunque nunca lo admitió formalmente, se diseñó un spot de televisión donde pone a Pink Flyod con una boca y pasaban imágenes donde la gente se caía de hambre, entonces la gente se asustó. Y eso contribuyó a que ganara Fujimori...

Eso también es parte...

Es parte... es parte... y en esa época definitivamente no habían pues los controles que habían en el Jurado, que hoy el Jurado te ve un spot y te dice que pasa y que no pasa...

Era otra época...

Era otra época pero yo pensó que una elección ser más abierta, no me gusta que haya un Jurado que lo esté controlando los espacios o censurando...porque la política tiene que ser más abierta.

Claro, porque en otros lados también se da...

Lógico, lógico, y si tú tienes capacidad de convencer a la gente, sea hablándole de tus ideas o de tus imágenes, es parte de la guerra. Claro, mientras no llegues a la violencia, no mates...claro, pero estas hablando. Pero bueno, entonces, así fue.

Yo me incorporé, primero informalmente, a la defensa de Alan García a través de Jorge del Castillo y empecé a tener un acercamiento a través de él a los grandes dirigentes del partido, a tener mayor participación, empecé a darle un mayor vuelo a mi participación política a esos niveles, me presenté como una figura interesante entre los nuevos jóvenes del APRA y el año 95', tres años después del golpe, hubieron elecciones, apoyé a Jorge del Castillo fuerte y Jorge regresó al Congreso. Y yo me convertí en su asesor en el Congreso y a través de esa asesoría, empecé a hacer más política.

Hoy día el Congreso controla hasta que los asesores no hagan política, yo no entiendo porque el Congreso es una institución política, donde se hace política, donde todos deberían ser políticos, desde el congresista hasta la secretaria.

De hecho, uno viviendo hace política...

Lógico, entonces nadie debería estar controlando si el asesor hace política. “Oiga que hace marchando si usted es asesor”. Oiga no friegue, si eso es hacer política.

El Congreso es una institución política...

Así es, así es. No, que el asesor tiene que firmar tarjeta y vestirse bien y cumplir sus ocho horas. Oye, pero a ti que te importa hermano, si el asesor no cumple eso ya es función del congresista. De repente el congresista le ha encargado que vaya a Puno a movilizar a su gente, está haciendo política.

Es su chamba...

Lógico, un político hace política. El equipo de un político hace política...

Y ese espacio en donde se hace política reúne espacios en donde existen intereses de los empresarios...

Pero lógico, la política es una lucha de intereses. Uno tiene que entender eso. Hay unas leyes que han salido últimamente, algunas impulsadas por algunos sectores medio izquierdosos, medio a caviarados que dicen que “qué barbaridad, cómo puede ser posible, hay componendas” pero la política es una lucha de intereses y en una mesa se sientan esos intereses que se llama Congreso y en medio de eso se ponen de acuerdo, y negocian pues. La política es negociación...

Es ponerse de acuerdo también...

Por supuesto, así es. En una negociación tú pones por encima de la negociación tus intereses. Yo pongo mis intereses de obrero y el otro pone sus intereses de empresario y el otro pone sus intereses de comerciante y negociamos y nos peleamos y al final nos ponemos de acuerdo. Por último, al final votamos y el que tiene más votos gana. Y si nos pusimos de acuerdo para elegir o nombrar a alguien es parte de la negociación política. La negociación política no es mala, es natural.

De eso se trata, entonces no puedes tratar tú de para elegir al Defensor del Pueblo hay que nombrar un equipo de notarios o los que son la reserva moral de este país, porque entre ellos se han nombrado aunque nadie los haya nombrado, pero entre ellos se tiran flores. O sea, mientras los apristas nos sacamos la mugre entre nosotros, ellos se tiran flores. Unos dicen que uno es mejor, los otros que el otro es mejor, entonces ellos son la reserva moral. Y como son la reserva moral, entonces, tienen mayor derecho de

nombrar al Defensor del Pueblo que el Congreso de la República, que está lleno de políticos interesados y mediocres.

Es su discurso también...

No, está bien, pero el Congreso tiene derecho porque ellos han sido elegidos. Ahora, si tú no estás de acuerdo, postula al Congreso entonces, gana tu propio escaño y genera tu propia corriente...

Y cuando usted habla del mundo del Congreso, cuando empieza a entrar, regularmente como hay intereses de un sector y de otro sector, ¿regularmente cómo era el ambiente de ese entonces?

Si, lo que pasa es que habíamos entrado a otra lógica. La llegada de Fujimori al gobierno des izquierdiza la función del Estado. Con Fujimori empieza la posibilidad de un mercado libre, de un mercado abierto y como tiene algunos éxitos importantes, después del drama del shock, en el 90', que nadie lo culpa a él porque la inflación venia de atrás. Tenía que hacerlo, viene la captura de Abimael Guzmán, empieza a controlarse a Sendero Luminoso mejor. Entonces, los dos problemas del país, prácticamente empezaron a solucionarse: el problema económico y el problema de la violencia.

Correcto...

Entonces, el ambiente...se genera un mejor ambiente de inversiones. Fujimori toma la decisión de dar algunos pasos importantes que hoy día podrían parecer pequeños pero fueron importantes en su momento.

Por ejemplo, la privatización de los grifos, de las estaciones de servicios. Teníamos uno grifos horribles, que todos pertenecían al Estado, donde las maquinas no sabemos si funcionaban o no, si te robaban o no. Era una cosa patética, los grifos eran el símbolo del atraso nacional. Y de pronto se convirtieron en modernos negocios, cambió. Los que habían viajado al extranjero decían que eran iguales o más bonitos que los que había en Estados Unidos, en Europa. Y eso empieza a darle otro tipo de imagen al país, otro estímulo a la inversión, esa es la verdad. Y Fujimori empieza a privatizar las cosas, unas mejor que otras, unos dicen que para bien, otros dicen que para mal pero lo que sea, los servicios empiezan a funcionar para mejor y la inversión privada también. Aunque no nos guste, así fue.

O sea, Fujimori ordena la economía, ordena y le da orden al país aunque haya hecho todo lo que haya hecho. Es verdad, se cometieron excesos, la Cantuta, Barrios Altos, Leonor La Rosa, la otra chica a la que descuartizaron, todo es verdad. Es verdad, no lo dudo. Que también hubo corrupción dentro de su gobierno, claro que es verdad, sobre todo en la segunda parte, ya Montesinos se desboca con el narcotráfico. Es una cosa atroz pero la economía adquiere un orden y el país, por lo menos en el terrorismo una disciplina.

Entonces, en medio de eso yo llego como asesor de Jorge del Castillo, y Jorge del Castillo es un hombre pro-inversión yo también creo en la inversión. Entonces, se abre un pequeño caminito. Al principio los ocho congresistas del APRA, porque éramos ocho nomás los que estaban ahí aislados, solos, venía toda la hecatombe de lo que había sido los juicios y Alan, pero poco a poco debido a su inteligencia y su capacidad política fueron abriendo espacios.

Una consulta tío, tú me hablaste hasta hace un momento de “desizquierdizar el Estado”. ¿Qué significa eso?

O sea, empezó a encargarle una serie de funciones que realizaba el Estado al sector privado. O sea, rompe con la teoría de que solamente todos los servicios tendrían que brindarlo el Estado. Y al empezar a darle espacios, a encargarle funciones al sector privado, los servicios se vuelven más eficientes porque los privados administran mayor eficientemente los servicios que el Estado y las actividades económicas.

Es evidente, porque un empresario que quiere ganar plata, tiene que tener su empresa bien armadita, bien ordenadita y manejar bien sus ingresos y sus egresos y pensar a imaginar cosas. En el Estado, lamentablemente, muchas veces, no siempre pero muchas veces a la gente no le interesa las pérdidas o la eficiencia porque no es de nadie, igual ellos cobran su sueldo.

Es de todos y no es de nadie, digamos...

Eso no puede funcionar en la empresa privada, ¿Qué hacía el Estado vendiendo gasolina en los grifos? O sea, yo sé que hay Estados que lo hacen pero para mí están mejor en manos de los privados, hay que controlarlos, para eso se tienen las empresas supervisoras, de las tarifas, de todo eso pero eso del servicio lo brinda mejor el privado, y yo estoy de acuerdo con eso. Tú le puedes hacer otro tipo de control, le controlas los

precios, le controlas los derechos laborales, le controlas el pago de sus impuestos, le controlas el tema del medio ambiente, le controla la armonía con el entorno, le controlas esas cosas.

Pero, definitivamente es mejor que el Estado. El Estado tiene ya que hacer muchas cosas, entonces yo soy un convencido de eso. Entonces, en medio de eso empecé a relacionarme con políticos de mucho peso en el Congreso porque yo era el asesor de Jorge que estaba en el Congreso. Y también empecé a desarrollar mi propio camino político. En el año 95' en diciembre tuvimos un congreso partidario y ese congreso era un congreso en medio de la crisis, salí elegido secretario nacional de derechos humanos. Me incorporé al comité ejecutivo nacional, o sea, dejé de ser un militante simple que fue dirigente universitario y me convertí en dirigente nacional del Partido. Ese fue el año 95'.

Y ese proceso, en realidad, te ayudó bastante el Congreso, digamos...moverte ahí...

Además estaba dentro del Congreso, entonces iba conociendo toda la práctica parlamentaria, los mecanismos internos. O sea, ya estaba familiarizado con el tema congresal y ya estaba metido en mi tema político dentro del partido, y empecé a viajar, especialmente dentro de mi región, que era San Martín a reorganizar el partido, que estaba muerto y lo reorganicé al punto tal que lo puse en mejores condiciones para competir el año 2000.

Antes de eso, en las elecciones municipales, si no me equivoco el año 98', conseguimos ya ganar algunos espacios, recuperar algunos espacios políticos en la región. Y el año 2000 postulé al Congreso, por primera vez. No gané, bueno sí gane pero me robaron la elección, eso quedó claro. Era elección nacional en ese momento, o sea, nadie postulaba por un departamento sino que era una lista única a nivel nacional y uno marcaba por su candidato de los 120 congresistas. O sea, uno marcaba su voto del uno al 120.

Ah, entonces así no se dividían las regiones y eso...

Sí, yo quedé sexto y el APRA había metido seis. O sea, yo había entrado al Congreso. Sin embargo, en el Jurado Nacional de Elecciones se encargaron de inflarle los votos a la candidata 7 y esa candidata termina desplazándome a mí, que era el 6. La respuesta de lo que había ocurrido vino de inmediato, o sea, ni siquiera habían esperado mucho

tiempo. Apenas se incorporó al Congreso, renunció al APRA y terminó desplazándose al fujimorismo.

¿Eso fue a finales de los 90'?

Fue en el 2000...

Cuando empieza a caer el régimen de Fujimori...

Así es. Ingresó al Congreso en julio e inmediatamente renuncia al APRA, y se va con el fujimorismo. Y tiempo después salieron los videos de las negociaciones en que su marido había hecho, en Piura, para que su mujer entre al Congreso y se convierta en una fujimorista. O sea, fue una tráfuga y por eso había sido yo desplazado del sexto al séptimo lugar.

Claro, tenían que hacerla entrar para tener sus votos.

Me sacaron del Congreso, pero ese Congreso se cayó en un año porque habían salido toda la serie de cosas, y el año 2001 hubo nuevamente elecciones. Pero esta vez ya fueron por cada región, o sea distrito múltiple, yo ya postulé por mi región. Y como traía cosas nuevas, embalado, gané.

¿Es distinto haber sido asesor que ser congresista?

Claro, es otra responsabilidad, otra dinámica, otra participación. Tú eres el protagonista, no estás detrás del protagonista, por supuesto que sí es muy diferente. Entonces, así fue y así llegue al Congreso. Fui elegido del año 2001 hasta el año 2006, hice un trabajo interesante, que me permitió ser elegido del 2006 al 2011. Y en medio del segundo gobierno de Alan García fui ministro durante un año, o un año y ocho meses.

Y luego, ya vino la crisis nuevamente, postulé al Congreso por Lima aunque si postulaba por mi región ganaba pero eso lo digo ahora, no lo pensé en su momento. Y esa fue mi participación política, sigo haciendo política. Sigo muy atento a la política, sigo al tanto en contacto con los políticos y estoy haciendo política en mi región, preparando una campaña, una eventual campaña a la presidencia regional.

Ahora, profesionalmente tú comprenderás que esos primero años, que yo acabé la carrera, yo fui egresado desde al año 90' hasta el año 2000 que fui elegido congresista, me desempeñé como asesor, aprendí mucho. Pero también me desempeñé en temas privados, empecé asesorar a algunas empresas y eso me vinculó también con el sector

empresarial. Luego, cuando llegué al Congreso entre 2001 y 2011, no tuve ninguna relación empresarial con nadie. O sea, no asesoré a nadie, me dediqué solamente a ser congresista.

Pero tener contactos o hablar, eso era inevitable...

No, eso era inevitable. Siempre los tienes, sobre todo si eres congresista. Porque yo era un congresista pro-inversión y de las normas que promovían la inversión, entonces durante los diez años que estuve en el Congreso, tuve mucho contacto con empresarios.

He estado con dirigentes empresariales, gremiales, en fin. Tuve mucho contacto con mucha gente de todo el país, viajé con mucha gente y eso me dio una gama de contactos o amistades que las mantengo hasta ahora. Cuando termine el Congreso el año 2011 ya me reincorporé, realmente que entré al sector privado porque en lo anteriormente del 95' al 2001 había sido asesor en el Congreso y, a pesar de haber tenido algunas asesorías, mi vida era más política y estaba metido más en el sector público que en el privado, recién el año 2011 entre con más fuerza al sector privado, entré a un estudio de abogados, empecé a trabajar.

Y ahora, actualmente, me dedico a asesorar a empresas, tengo ahí a unas empresas importantes, grandes, a las que asesoro y a ver sus asuntos privados, que muchas veces tienen alguna relación que ver con el Estado.

¿Las empresas tienen mucha relación con el Estado?

Claro, porque tienen que firmar contratos, solucionar contratos, ver sus problemas...

¿Es distinto a cuando tú estás en el sector privado, asesorándolos, que cuando tú estás en la función pública?

Cuando tú estás en la función pública lo que tú buscas, primero, son cuidar los intereses del Estado. Tienes que buscar una armonía, porque el interés del Estado no te puede llevar a avasallar el interés del privado, porque es el privado que finalmente va a generar trabajo, tienes que buscar un equilibrio.

Por lo menos en mi percepción es así, puede haber otros que tengan una percepción distinta, en donde tú desde el Estado tienes que tratar de exprimirle lo último al privado, yo no. A mí me gusta que se generen las condiciones para que el privado pueda desarrollar su actividad, que puedan ganar plata porque ellos son empresarios, su

objetivo es tener éxito en sus negocios, que ganen plata y que paguen sus impuestos y que generen empleo.

Desde mi punto de vista, si yo logro generar las condiciones para que los empresarios puedan hacer muy buenos negocios y eso generar muy buenos trabajos, bien remunerados, correctamente, y además pagar buenos impuestos y modernizar el país, ya está. No me interesa sacarle más dinero para que, de repente al sacarle más dinero puede que lo único que estoy provocando es que evada impuestos o que no pague bien a sus trabajadores o que no reinvierta su dinero y que no trate de mejorar...

Entonces, mejor lo dejo hacer sus cosas tranquilo y sólo va a pasar...

Así es. Tú obligación es la siguiente: cumple con la ley, contrata a tus trabajadores, reconócele y págale todos los derechos que tengan y págale tus tributos al Estado.

¿Y cómo responde el empresariado normalmente a la labor política? Porque me imagino que la labor política básicamente consiste en balancear intereses, sobre todo al sector que uno representa.

Si claro...

**Entonces, cuando balanceas intereses de las empresas, entre los sectores sociales...
¿normalmente cómo se relaciona el empresariado con el resto de la sociedad?
¿Cómo lo ha notado?**

Desde mi punto de vista bien. O sea, siempre ha habido mucha corrección, siempre ha habido mucha cordialidad y, por lo menos yo desde mi experiencia, siempre he tenido la oportunidad de conversar con empresarios que te explican muy bien los problemas que tienen y que te dan algunas alternativas que puedan solucionar estos problemas.

Entonces, si eso lo comparas con el interés del Estado y la cosa pega, la cosa engancha, la cosa tenga un engranaje interesante, entonces la cosa va. Entonces, por supuesto que el empresario también tiene su propio interés. Él de repente no quisiera pagar impuesto, él de repente quisiera que se flexibilicen más las normas laborales pero tú sabes cuáles son los puntos de equilibrio.

¿Y eso ha cambiado? Porque si me comenta que el país en un inicio en los años 90', cuando usted empezó su trayectoria, el Jurado Nacional de Elecciones por ejemplo,

decía una cosa u otra, ¿el sector empresarial es el mismo de hace 20 años? ¿En qué ha cambiado ahorita?

Yo creo que, sí, hay una diferencia. Yo creo que el sector empresarial también ha cambiado y ha evolucionado de manera positiva. No todos, como en todo lado hay de todo. Pero creo que en líneas generales ha evolucionado de una manera positiva porque ahora trata de salir adelante innovando, generando nuevas ideas, tratando de mejorar los servicios que brinda y creo que hay una mayor cultura, inclusive, de reconocimiento de pagos, de derechos laborales, y todo eso. O sea, no es fácil, pero creo que se ha ido imponiendo. Inclusive, creo que las políticas en materia medioambiental están avanzando, lo cual es bueno.

¿Cómo el sector empresarial veía a otros sectores de la sociedad? Lo pregunto desde su perspectiva dentro de la función pública como con representantes de gremios, o sectores sindicales.

Bueno, la relación que han tenido los empresarios, pienso yo conmigo, ha sido una relación buena siempre porque siempre nos hemos movido en términos cordiales y buscando el equilibrio.

¿Y con otros políticos, de repente?

Pero hay de todo. O sea, por ejemplo, Javier Diez Canseco, que ya murió, era percibido con terror por los empresarios.

¿Sí?

Claro. No solamente por los empresarios, también por los funcionarios públicos. Había sectores que veían en él a alguien que los perseguía, perseguía a los empresarios y perseguía a otros pero probablemente también era un doble discurso porque era un personaje político pero tenía mucha relación con los empresarios también. Y tenía también actividades con el sector privado, cotizaba en bolsa, en fin. Pero era un personaje que sus ideas abiertas generaban escozor en el sector empresarial. Y hay otros como él, de pronto Lezcano también es antipático.

Ahora, yo, las cosas no son totalmente buenas ni totalmente malas. O sea, así como también había ciertos políticos con los cuales el sector empresarial podría conversar, en términos cordiales y cómodos, no es cierto, sin que eso signifique entregarles nada,

correcto, sin que eso signifique entregarles nada, también creo que hay algunos políticos que tienen que ser antipáticos, porque eso te ayuda a tirar la pita.

¿Es parte del juego de hacer política?

Yo creo que ayuda a negociar. A mí me ayudaba, que haya algunos extremistas me ayudaba en mis conversaciones frente a los empresarios. Porque me ayudaba a ver, mira voy a ver como hago para que este loco no haga todo lo que quiere pero también tienes que ver que...

En algo tienes que ceder...

Lógico, entonces, también ayuda, uno tiene que cumplir su rol.

Eso me parece interesante, porque, por ejemplo, usted tiene una experiencia en la función pública, tanto en su rol como asesor, congresista y ministro de Estado. ¿Ahí cómo se balancean los intereses? Sobre todo, a mí lo que me interesa saber era como se manejaba el interés del sector empresarial con otros sectores.

Yo creo que la comunicación es permanente, nunca acaba la conversación, y eso es de siempre. Es rutinario, uno va conversando de manera permanente. Y de manera permanente van fluyendo temas, y se van planteando alternativas. No siempre, los debates conducen a un proyecto de ley, ni a un cambio en la legislación, pero sí a intercambiar ideas.

Ahora, yo creo que los empresarios, a través de sus gremios, también van midiendo el temperamento de los políticos para ver hasta donde los políticos pueden ir. O sea, el hecho de que te digan: “oye, por ejemplo, PPK quiere bajar un punto del IGV, nosotros creemos que estaría bien” y encuentras una respuesta en la mayoría política porque te dicen: “no, porque eso podría afectar”. Entonces, ellos también se van midiendo. Quisieran que les bajen 10 puntos, no 1 pero no van a empujar mientras no vean un escenario favorable.

Lo hacen con bastante diplomacia, no se enfrentan, saben que no pueden enfrentarse abiertamente a la clase política, que es la que finalmente tiene el poder. Entonces, pero, hay dirigentes empresariales que también han hecho actividad política. Actualmente creo que el presidente de la CONFIEP, Martín Pérez, que representa a todos los empresarios del Perú y que trabaja en una empresa, en un grupo de empresarial, que es

uno de los principales grupos empresariales del país como es el Grupo Romero, ha sido congresista y ha sido ministro. Entonces, también conoce el otro lado del río.

¿Tendría algún balance final sobre toda la experiencia que me ha comentado?

¿Qué tipo de balance?

O sea, ¿cómo usted ha visto el devenir del sector empresarial con el resto del país en los últimos años y cómo la relación que ha tenido el sector empresarial con el Estado? Tanto a nivel de los congresistas como de los ministerios...

Yo creo que más allá de haber tenido en los últimos años, en el gobierno de Humala, que se siente, gran parte de la modernización del país recae en el sector empresarial. O sea, aquí no podemos decir que el éxito del país es solamente el éxito de quienes gobernaron desde...inclusive con Fujimori, desde el final de la crisis económica hasta el gobierno de Alan García y el tema del terrorismo que espero que se vaya. Creo que no se pudiera haber avanzado tanto si no se contaba también con la participación de los privados, o sea, definitivamente.

O sea, en todos los niveles, no solamente del gran empresario sino también del mediano empresario y del pequeño empresario. Las economías pujantes que encontramos en las provincias y alrededor de las ciudades vienen de un empresario popular que ha ido abriéndose campo con innovación y con trabajo. Entonces, creo que ha habido una entrada de una cultura del trabajo, del esfuerzo y del éxito que no debería parar. O sea, a pesar de los cinco años de Humala. Espero que PPK sepa encausar ese sentimiento.

Usted con su experiencia, ¿Cuáles serían los retos y devenires de la función pública y del sector empresarial? ¿Qué retos existen?

Si claro.

¿Cuáles son los principales retos que existen?

Lo primero que necesita la función pública son algunas cosas. Esas son básicas para seguir avanzando. Económicamente necesitamos mantener un esquema de economía estable. Tiene que ser muy eficiente el gobierno para poder generar la inversión pública que se necesita, no solamente para mejorar la calidad de las ciudades y de las poblaciones, sino además para mejorar la calidad de los servicios. O sea, el país está

muy atrasado en servicios, en agua sobre todo, primero agua y desagüe, saneamiento que es fundamental para el desarrollo de las ciudades y para la salud de la gente.

Y luego en comunicación, o sea, a pesar de que en los últimos tiempos en una ciudad como Lima hemos avanzado sin duda la incorporación al transporte del Metropolitano, servicio municipal, como del metro de Lima, a pesar de que solo tiene la limitación de tener una sola línea, que va en la periferia. A pesar de ello, que todavía es pequeña ha contribuido muchísimo a mejorar las condiciones de transporte de la gente, muchísimo. Falta mucho más, mucho más. O sea, eso debe ser ni la décima parte, eso debe de ser la veintava parte de lo que hay que hacer en Lima, en Lima. En otras ciudades pasa lo mismo, Huancayo, con un millón de habitantes, el transporte es caótico. Necesitamos incorporar sistemas de comunicación rápida, como monorrieles, quizá no da la población para tener un metro pero sí de repente para tener un monorriel o tener algunas vías exclusivas, un servicio tipo del Metropolitano.

No solamente ahí, sino también en Arequipa, en Piura, en las ciudades más grandes. Y en las ciudades intermedias hay que meterle mucha fuerza al servicio, al agua, o sea, la gente vive mal por falta de agua. En mi región hay ciudades enteras que tienen dos o tres horas de agua a la semana, a pesar de estar cercana las ciudades a los ríos. Y eso no permite el avance de las ciudades en varias cosas, en inversión. O sea, ¿qué empresa se va a constituir en una ciudad en donde no hay agua? ¿Qué empresa se va a constituir en un lugar en donde el servicio eléctrico es deficiente? ¿Qué empresa se va a constituir en un lugar en donde falta mayor infraestructura? O sea, eso limita la capacidad de avance del país. El Perú tiene que avanzar mucho en infraestructura y para poder avanzar necesita no solo invertir lo público y los mecanismos públicos de captación de recursos, sino también los privados. Y gran parte de la obra tienen que ser financiadas por los privados y sus mecanismos de financiamiento. El Estado tiene que generar las condiciones para ello porque el Perú está muy retrasado, demasiado, hay mucho por hacer.

O sea, faltan los trenes, faltan trenes que circulen rápidamente las ciudades y las cargas, nos falta mucho. Esa es la cuestión. Y el otro tema, muy importante, además de la transparencia, todos estamos de acuerdo en que haya transparencia y tratar de luchar porque no haya corrupción porque la corrupción afecta la obra pública también, afecta. Cuando va una empresa y gana un concurso para hacer una obra de desagüe en un pueblo y le tienen que dejar el 10% al alcalde, ese 10% que le pagan al alcalde afecta la

calidad de la obra porque el empresario no va a perder. O sea, esa es la verdad. Afecta y si a ese 10% que le va a dar a la autoridad se le incrementa otros pagos que tiene que hacer en el camino para que la supervisión no le moleste en la calidad de la obra, para que su expediente avance la aprobación de sus avances de obra, el pago de sus cheques y todo eso, entonces al final el costo de haber ganado una obra de 100, el 30% se va en haber pagado coimas. En ese 70% está su ganancia y está la obra. Y la obra termina siendo de una calidad pero terrible porque donde debe ir una bolsa de cemento, ponen la mitad de la bolsa. Eso afecta terriblemente la calidad del servicio y afecta terriblemente la economía del país. O sea, esa es la verdad, si hace daño directamente la corrupción, no solamente es el hecho de que le han pagado a alguien. O sea, “que le paguen, a mí que me importa”, no pues, si te importa porque eso va a afectar directamente la calidad de la obra.

Pero el otro tema que es urgente es el control de la delincuencia. O sea, del control de la criminalidad, de la inseguridad que hay en todas las ciudades del país. En todo el país estamos dominados por mafias locales y mafias extranjeras. O sea, tenemos mafias colombianas que no están en el narcotráfico. No hablo del narcotráfico solamente, hablo de las mafias que están controlando la criminalidad y la delincuencia en las ciudades a través de unos mecanismos de extorción, de chantaje, de préstamos. Te dan préstamos sin firma.

O sea, estos son tan poderosos que mientras tú vas al banco y pides un préstamo y tienes que firmar diez cosas y tienes que entregar una garantía y un aval y todo eso, o mientras tú recurres a un prestamista privado que te pide firmar un contrato y a que tú le endoses la propiedad de tu carro, de negocio o de tu casa, estas mafias te dan solamente la plata mirándote a los ojos, no tienes que firmar nada. Pero la garantía es tu vida, la garantía es tu vida. O sea que si no me pagas te mato, o mato a tu familia. Esas cosas, el Estado no puede dejar que eso avance porque genera una tierra de nadie, una inseguridad tremenda.

Y este gobierno hasta ahora no tiene una iniciativa que yo veo para controlar esa cosa. Se necesita autoridad. Y muchas veces el propio control de la sociedad juega muchas veces contra la autoridad en muchos casos. Porque si muchas veces la policía levanta la mano con la vara, entonces le tomas la foto y lo denuncias y hay que encarcelarlo y un policía, ¿para qué tiene vara? Para poner orden pues y para usarlo cuando lo necesita, sino no le demos vara pues.

Perfecto, ¿entonces para usted esos serían los principales retos?

El país tiene muchos retos pero yo creo que si nosotros conseguimos un gobierno que mantenga estable a la economía, que haga eficiente la utilización de los recursos públicos para las obras de infraestructura, que promueva la inversión privada masiva de los servicios y en otras áreas de la economía y que controle la corrupción y que controle la criminalidad. Con esos puntos ya la hiciste. Ahí está todo.

Bueno tío, en realidad eso sería básicamente todo. Me ha sido bastante útil esta información que me has dado.

No hay de qué, Rafael.

FIN DEL TESTIMONIO

Testimonio 5

- **Trayectoria: Gerente General de Perú 2021, una Organización No Gubernamental dedicada a la elaboración de proyectos de Responsabilidad Social Empresarial. Comunicador por la Pontificia Universidad Católica del Perú y Magister en Antropología Social por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), sede Argentina. Cuenta con 15 años de experiencia, dentro de las cuales destaca haber sido Director Nacional de Educación Rural y jefe del Plan Selva del Ministerio de Educación.**

Rafael: Bueno Sr. X, primero que todo me presento. Mi nombre es Rafael López, soy estudiante de antropología del último año. Me encuentro ahora realizando mi proyecto de tesis. Este consiste, como le comentó la señora Delia Haustein, en trabajar el concepto de nación y la visión de país que han tenido los empresarios en los últimos años. Para esta tesis estoy buscando entrevistas a personas que se encuentran ligadas al sector empresarial o que han trabajado con personas ligadas al sector empresarial para poder realizar mi investigación. A través de esto quiero conocer por medio de ciertos testimonios, ciertas similitudes para obtener ciertas ideas o premisas para poder que puedan aportar. Entonces, quisiera poder empezar preguntándole un poco su trayectoria, ¿cómo empezó a trabajar con el sector empresarial? ¿Cómo empezó a trabajar en Perú 2021? Un poco que me comente los inicios de todo.

Bueno, Perú 2021 tiene un poco más de 20 años. Fue creado a inicios de los años 90' cuando después de la captura de Abimael Guzmán, un grupo de empresarios se juntaron y decidieron armar una organización cuyo propósito en ese entonces era promover. Primero, armar una visión de lo que querían para el Perú para el año 2021. Esto era cómo se imaginaban el Perú, a qué Perú querían llegar y qué hacer para llegar a eso, que era lo que se proponían.

¿Cómo así decidieron juntarse y formar esta organización?

Fue por medio de una serie de personas que estaban ligadas a la CONFIEP. Ellos pertenecían a CONFIEP, este grupo de empresarios, y salió como un comité de trabajo con el propósito de armar una visión. Esa visión se convirtió en nuestra organización.

Lo que impulsaba, inicialmente, era proponer acciones de responsabilidad social dentro del sector privado.

¿Qué momento del país les permitió ver el punto en que decidieron empezar?

El momento del país fue fundamental porque fue después de la captura de Abimael Guzmán y, a partir de eso se dice: “Bueno, ahora podemos construir un país”. Ese momento fue muy importante para que se decidiera formar la organización

¿Cómo empezó usted a trabajar aquí en Perú 2021?

Estoy aquí desde hace pocos meses. Perú 2021 ha tenido tres gerentes generales. El primero que duró ocho años, el segundo que duró más o menos unos tres años y yo he entrado hace tres meses.

¿Cómo ha sido la experiencia ahorita en la institución? O sea, ¿a través de que formas empezó a ver cómo estaba la institución?

Bueno, es una institución que, como te comentaba, tiene más de 20 años. Entonces, dentro del sector empresarial es una institución líder en promover el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. Y lo que estamos ahora es, otra vez, partir del contexto internacional y que llegue al contexto nacional, mutando hacia los objetivos de desarrollo sostenible. Entonces, todas nuestras acciones se encuentran orientadas en cómo contribuir desde el sector privado para impactar en las metas de los objetivos del milenio.

Le explico esto porque normalmente se ha hablado de un sector empresarial y un sector ligado a las ciencias sociales. Entonces, la academia y sobre todo las ciencias sociales no ha estudiado a profundidad al sector empresarial desde un punto de vista más analítico. Se ha estudiado desde la sociología, desde la economía y un poco la historia pero no tanto desde la antropología.

Perdón, ahí te interrumpo pero yo creo que está pasando lo contrario. Que el sector privado más bien ha estado buscando a este grupo porque es un grupo que tiene ciertos conocimientos que no tienen o que no han tenido los perfiles tradicionales que han estado dentro del sector privado y que ahora se necesitan, sobre todo en lo que se refiere al comportamiento del cliente y el impacto en las comunidades, etc. Entonces, sí, perfiles como el de los sociólogos, antropólogos, psicólogos, etc. Que antes podrían

haber estado más ligados a la academia, ahora se encuentran siendo llamados por el sector empresarial.

¿Y cuándo empezó eso? ¿Cómo empezó?

No sé cómo empezó. Me imagino que habrá empezado en Europa o Estados Unidos pero no me encuentro muy seguro.

¿En el Perú, más o menos?

Me imagino que habrá empezado hace unos cinco años.

¿Y por iniciativa de las mismas empresas o de los académicos?

Creo que de las empresas internacionales, que en otros países tenían operaciones y que cuando llegan al Perú implementan esas prácticas como parte del estándar.

¿Y las empresas peruanas fueron aplicándolos? ¿Cómo vio ese proceso dentro de su propia trayectoria? ¿Cómo el sector empresarial trata de involucrarse con el resto de la sociedad a través de los programas de responsabilidad social?

Ahora lo que estamos haciendo es más bien convirtiéndonos en la plataforma que articule a los actores. Por un lado se encuentra el sector empresarial pero no queremos que actúe solo sino que queremos que actúe de acuerdo a las necesidades del Estado. Entonces, también estamos convocando al Estado para trabajar, a la sociedad civil para que se pueda trabajar en conjunto.

¿Y esa posición que se encuentran teniendo de poder relacionarse y verse como disperso?

Como una bisagra...

Exacto, como una bisagra. ¿Cómo considera que se producen la relación entre ambos? ¿Cuáles son los intereses de ellos? Tanto del Estado, del sector empresarial, de la sociedad civil... ¿Cómo se maneja ese tipo de relaciones?

Ese es justamente el desafío. El Estado tiene políticas que cumplir, ciertas metas, ciertos objetivos que establece. El sector privado es parte de un negocio, que es completamente válido porque ese es su fin. Sin embargo, si quieren seguir en tener un negocio tienen que pensar a futuro tienen que articular las necesidades de otros grupos. Ahí es donde básicamente se articulan los intereses, asegurar un negocio que sea rentable y sostenible

en el tiempo, implica pensar también en un desarrollo sostenible a nivel social, ambiental y no solamente económico.

¿Ese punto de vista de la empresa no solamente como un negocio sino también desde el punto de vista del entorno social desde cuándo empezó a verse? ¿Es reciente?

Depende de la industria, depende de la industria. La industria minera siempre ha trabajado en esos temas porque como trabaja con comunidades y en comunidades siempre ha tenido que relacionarse con comunidades. Y trabaja extrayendo material de la naturaleza, entonces también se encuentra relacionado con la naturaleza.

Usted me comenta la experiencia de que vienen empresas internacionales y esas prácticas se empiezan a replicar aquí en el Perú. ¿Se ha expandido a nivel general en el sector empresarial o hay sectores que lo tienen más presentes que otros?

Como te digo, hay sectores que lo tienen más presentes que otros porque lo ven día a día, como en el caso de la industria extractiva. Me imagino que la industria financiera o el sector financiero es más difícil que llegue a pensar en una línea ambiental o social, porque no está el día a día con ellos, a pesar de que puede pensarlo. Esa es la parte compleja.

Y usted comenta que Perú 2021 trabaja con diversos grupos del sector empresarial y, dependiendo, existe una relación distinta con otros sectores de la sociedad. Ustedes como institución, ¿Cómo pueden articular puntos comunes para trabajar con el Estado y otros actores?

Dialogando. Nosotros vamos al Estado y le preguntamos qué necesitan, vemos lo que nos dicen ahí. Después vamos a las empresas y preguntamos qué es lo que pueden ofrecer ustedes. Y también vemos como pueden ayudar los organismos internacionales, bajo que marcos nos podemos articular.

¿Y esos marcos más o menos en que ejes se basan?

El convenio y los temas que buscan los gobiernos. Por ejemplo, ahora el objetivo es el desarrollo sostenible. Eso es un marco.

¿Existen otros marcos?

Bueno, son los convenios que ha firmado el Perú como país. Eso son los principales porque son a partir de los cuales se promulga una ley.

Entonces, vuelvo a hablar de esa posición de bisagra que usted comenta. ¿Cuál ha sido la percepción del sector empresarial de otros actores de la sociedad? ¿Qué es lo que ve el sector empresarial del resto del país?

Depende, bastante. Depende de qué sector, de qué empresario. Si es un empresario que está sensibilizado va a estar mucho más atento a identificar rutas u oportunidades en ámbitos sociales o ambientales, cosa que esto implica un mayor compromiso de incorporar ese marco de trabajo. Hay otros que no, que incluso hasta ahora no entienden su necesidad y no lo ven como un tema relevante de invertir en sostenibilidad. Entonces, es muy variable.

De acuerdo a su experiencia, ¿eso de qué depende? ¿Depende de algún sector o de repente de alguna barrera generacional?

Depende de la persona

¿Solamente de la persona?

Depende de la persona, de la persona que lidera.

¿Y eso regularmente cómo se plasma? Porque dentro de una empresa hay distintas jerarquías...

En la empresa, la cabeza manda y si a la cabeza no le importa el tema ambiental, no van a invertir un sol en el tema ambiental o social. Si la cabeza convencida, sí lo va a hacer, y va a meter dentro de sus líneas de negocio el tema de desarrollo sostenible.

¿Cómo se involucra la línea de desarrollo sostenible dentro de la línea de negocios de una empresa? ¿Cómo empieza a darle real importancia dentro de su línea de inversión al tema ambiental o social?

Gran parte de ese cambio es generado ahora por los millenials.

Coménteme un poco más, por favor.

Ellos vienen con ese nuevo enfoque, que también implica una serie nueva de clientes para las empresas, o las empresas actuales. Una empresa que no invierte en desarrollo sostenible, que no está consciente de los problemas o no es...

Una empresa que no conversa con su entorno genera un producto que al final no van a ser consumidos por estas nuevas generaciones, que sí está pensando en consumir productos elaborados por empresas responsables. Entonces, van a perder plata. Entonces, por la fuerza van a tener que invertir en estos temas.

¿Usted diría que el mundo mismo lleva a la empresa a tomarlo en cuenta en su propia línea de negocios? usted me menciona del caso de los millenials, ¿qué diferencias hubo en el caso de esta generación con respecto a las anteriores? ¿Cómo se puede articular sí es que existe una cabeza que pertenece a otra generación y existen grupos que se encuentran en otra?

Lo que tiene este grupo en particular es que no trabajan en un lugar en el que no creen, así de simple. Van a trabajar en lugares donde ellos sientan que la filosofía en donde están es que coincida con el tipo de vida que ellos se han propuesto tener.

¿Ese fenómeno es reciente? ¿Desde cuándo empezó a darse?

Es reciente, se empezó a dar desde hace poco. Probablemente sea de un par de años, quizá.

¿Cómo cree usted que se vaya a relacionar a futuro el sector empresarial con el resto del país? Lo pregunto porque Perú 2021 se funda en los 90', hace más de 20 años, y se encuentra ya cerca de cumplir la meta de llegar al bicentenario. ¿Qué se ha visto que se ha avanzado en el país?

Sí. Hay un poco más de conciencia en las empresas y hay más leyes que han buscado más proteger estas cosas a nivel nacional. Las empresas incorporan estas políticas dentro de sus líneas de negocios. Destinan presupuesto al tema del desarrollo sostenible y están más conscientes. Desde una perspectiva de negocio, pero definitivamente más consciente.

¿Es la necesidad del mismo mercado que demanda?

Sí, es la necesidad de que sí no lo hago voy a perder plata, así de simple.

¿Usted cree que hace falta construir más puentes entre el sector empresarial y otros sectores de la sociedad?

Sí, pero no solamente entre el sector empresarial y otros sectores sino también entre todos los sectores faltan construir puentes. O sea, falta construir puentes entre todos. No

solo desde la empresa sino también entre todos. Entre todos los demás no hay puentes. O sea, en el Estado no hay puentes con la sociedad civil y entre la sociedad civil misma. No hay puentes, en ningún lugar.

¿Y se han construido?

Se han construido, algunos se encuentran construyéndose pero todavía falta fortalecer bastante eso.

¿En qué aspectos?

En darle sostenibilidad a las alianzas y las coordinaciones. En los objetivos del milenio hay 17 puntos y el punto 17 es crear alianzas para lograr esos objetivos. El Perú lo que más carece son las alianzas, que son su punto más débil.

¿Eso regularmente a qué factores se han debido?

A que no sabemos trabajar en conjunto.

¿Por ejemplo?

El ministerio tal hace un programa que tal vez el otro ministerio se encuentra realizando. Entre ellos no hay ninguna coordinación para no duplicar o hacer algo mucho más fuerte.

Ya hablando más sobre el objetivo central de mi tesis, que es lo relacionado al concepto de nación. Usted sabrá que el concepto de nación puede implicar muchas cosas. Desde su experiencia y de la experiencia de Perú 2021, ¿Cuál ha sido el concepto de nación que se ha percibido en el sector empresarial?

No, desde el sector empresarial a lo largo de la historia peruana creo que se ha percibido en el hecho de que la empresa es la nación. La empresa, en donde yo trabajo o donde yo soy dueño es lo único que me importa, es mi filosofía de vida, lo tengo que sacar adelante como sea y no me importa el resto. Es que subsista y que gane, entonces se convierte en una pequeña nación. Y a nivel global, uno ve que las nuevas naciones son casi las grandes empresas, o sea, Google es una nación, Coca-Cola es otra nación porque van construyendo sus propias empresas que traspasa las fronteras de los países. Cada empresa tiene sus propias políticas, sus propias leyes sus propias normas, cada gente se comporta de una manera, de acuerdo a su clima laboral.

¿Esto mismo en qué ha variado?

Todavía el Perú está pasando por una transición que se ha dado a nivel mundial, pero el empresariado sigue siendo tradicional acá.

¿Qué es un empresariado tradicional? ¿Qué prácticas tiene?

Enfocado en una sostenibilidad económica. Básicamente en cómo hacer que mis negocios ganen plata en su debido tiempo, no importa nada más.

¿Y ese no importa nada más que implica?

Implica no relacionarse o hacer todo para que el fin sea ganar dinero y que yo me enriquezca. No hay mucho trabajo colaborativo. Aunque eso está cambiando, todo eso está cambiando.

A ver, coménteme cómo está cambiando...

Porque, como te comentaba están entrando todas estas nuevas generaciones a ocupar cargos y están planteando reformas en todas las cosas. Estas cosas implican pensar en el otro, levantar la cabeza y ver que existe más gente aparte de uno, etc.

¿Y eso no genera conflictos al interior de la misma empresa?

En toda transición se generan conflictos, pero es parte de la transición.

¿Cuál consideraría que es la percepción que tienen otros sectores, como el Estado o la sociedad civil, sobre el sector empresarial? Porque regularmente es frecuente que se generen prejuicios, tanto de un lado como de otro... ¿Qué prejuicios hay sobre el sector empresarial?

Que no les interesa nada más que la plata, que son corruptos, que corrompen más que ser corruptos, que no les interesa el medio ambiente y que van a hacer todo lo posible tener plata sin tomar en cuenta los impactos que eso pueda generar. Nosotros creemos y trabajamos con un empresariado serio que sí piensa y trabaja con esas cosas.

Y si esos prejuicios se encuentran bastante presentes, ¿qué hace el sector empresarial por romper con esos prejuicios?

Generar nuevos modelos de negocio que impliquen no solamente la parte económica sino también el impacto que tiene ese negocio dentro de la sociedad.

Y volviendo al tema de prejuicios, ¿el sector empresarial tiene también sus prejuicios de otros sectores de la sociedad?

Si, también.

¿Y cuáles son?

Que son ineficientes, que son ineficaces, más que todo orientados a la gestión.

¿Y el mismo sector empresarial ha ido quitándose esos prejuicios o se sigue manteniendo?

Han ido cambiando y eso ha sido producto de la relación que ha ido estableciendo con el resto de la sociedad, de la confianza que puede haber ido creciendo.

Finalmente, ¿Usted cuál considera, viendo a nivel de Perú 2021 y del sector empresarial con quienes trabajan, son los retos y devenires del sector empresarial y del país en general?

Es, básicamente, construir puentes de diálogos entre los actores, eso es.

¿Y esos puentes cómo los estaría trabajando Perú 2021?

A través del fortalecimiento de los sectores, para que se conozcan entre ellos y puedan tener confianza. Para que conozcan, sepan lo que están haciendo y se pueda llevar a plantear trabajos en conjunto.

Bueno, eso sería básicamente todo. Muchas gracias.

No hay de que, Rafael.

FIN DEL TESTIMONIO.

Testimonio 6

- *Trayectoria: Actual Gerente del área de Sistemas de Record S.A. Cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector de industria. Realizó sus estudios sobre empresas en Estados Unidos, especializándose en el área de sistemas. La mayor parte de su carrera en el sector privado la realizó en el área de industria, especialmente en Record S.A.*

Bueno, me voy presentando primero. Yo soy Rafael López y mi papá ha trabajado bastante con su hermana. En este momento me encuentro realizando mi tesis, que trata sobre cómo se relaciona el sector empresarial con el resto de la sociedad y cómo han formado un concepto de nación, bajo qué parámetros lo forman. A partir de ahí, yo me encuentro realizando una serie de entrevistas a actores claves de distintas empresas para poder recoger sus testimonios. Entonces, me presento de esta forma y quisiera empezar un poco que me cuente su trayectoria dentro de la empresa, dentro del sector empresarial, un poco con la necesidad de contextualizar.

Ok. Bueno, yo soy gerente de sistemas. Comencé desde abajo como analista de programadora y luego formé parte de una línea de carrera dentro de la empresa. Tengo cerca de 32 años trabajando en la empresa y también soy accionista. Entonces, mi relación con Record es un poco especial.

¿Cómo era el país cuando usted empezó? Sobre todo para realizar un paralelo entre su propia trayectoria y el país de ese entonces.

Bueno, te puedo decir que cuando comencé como analista programador era la época de la inflación. Era muy difícil porque teníamos que estar actualizando el tema de los precios todo el tiempo y teníamos que tener una competencia dura porque las máquinas no funcionaban todos los días, así que era una cosa muy difícil, eso fue en la década de los 80'. En la década de los 90' tuvimos que enfrentar una época que fue terrible, porque muchas industrias peruanas desaparecieron.

¿Qué fue más difícil? ¿La década de los ochenta con la hiperinflación o el shock de los noventa?

Definitivamente el shock de los noventa, tuvimos que reinventarnos. Nosotros vimos en ese momento que con el tremendo incremento de los precios para todo el mercado, la

gente no tenía plata y empezó a comprar productos chinos, porque eran relativamente más barato.

Así, nosotros perdimos mercado, perdimos mercado de una manera impresionante. No había ingresos porque tú sabes que la falta de utilidades no quiebra necesariamente a una empresa, sino que la empresa quiebra por falta de liquidez. Pasamos momentos muy duros en los que fue necesario entrar directamente al público para poder subsistir, para poder recoger algo de efectivo y hacer los pagos que teníamos que hacer.

¿Pudo haber quebrado la empresa?

Por supuesto que sí, pudo haber quebrado. Pero no quebró porque nos dimos cuenta que teníamos que hacer cambios y nos esforzamos por eso, tratamos de hacer los cambios que teníamos que hacer y sobrevivimos.

¿Cómo era el ambiente Record cuando usted empezó, tanto de la empresa misma como de quienes estaban dirigiéndola?

Bueno, era una época que gracias al proteccionismo que tuvimos con los gobiernos anteriores no había gran competencia. Entonces, ha sido una época en donde los clientes venían a pedirnos mercadería: “oye, aunque sea lo falladito, dame lo falladito, dame lo que tengas porque necesito mercancía”. Entonces, la gente nos compraba.

A partir de la década del 90’, tuvimos que salir a buscar, tuvimos que aprender porque todo era distinto, todo cambio. Y fuimos desarrollando nuestro departamento de ventas, nuestro personal fue más agresivo y tuvimos que salir adelante. Yo me siento muy orgullosa de que hicimos grandes sacrificios, grandes esfuerzos y tuvimos porque antes nosotros teníamos otras dos empresas y en ese contextos las otras dos empresas que formaban parte del grupo quebraron.

¿Cómo empezó la empresa en ese ambiente? O sea, ¿Habían cosas que cambiaron cuando usted empezó como programadora, la década del 80’ hasta la década del 90’? ¿Qué mentalidad había en las personas?

Bueno, era bastante más relajado, era un ambiente muy familiar. Yo diría que era más familiar, no tan profesional como hoy en día. Hoy la mentalidad es mucho más profesional, tenemos gente a nivel de gerencia que tienen maestrías y posgrados.

¿En gestión se hacía línea de carrera dentro de la empresa? ¿Eso pasa ahora?

No, anteriormente, como pasaba en muchas empresas, era muy común que la gente se quedaba en una empresa por siempre. Hoy en día eso no es así. Hoy en día los chicos jóvenes, cuantas más experiencias han tenido en varias empresas se ven mejor. Cuando tú ves en un currículum que en 3 o 4 años en cada lugar, eso es bien visto. Antes era al revés, cuanto más tiempo habías trabajado en una empresa era mejor visto. Entonces ha cambiado, definitivamente.

¿Usted cómo cree que era el concepto por parte del sector empresarial del país en ese entonces? ¿Qué era lo que buscaba el sector empresarial en relación al país, o al resto de la sociedad, y si eso cambió?

Mira, te puedo hablar algo de nosotros. Mira, creo que no hemos cambiado mucho. Siempre hemos sido una empresa responsable, responsable con nuestros trabajadores, responsables ante nuestros clientes ofreciendo productos de calidad y siempre con garantía.

Si alguien viene y dice: “oye, esto se malogró”, aquí lo arreglamos. Entonces, digamos que esa trayectoria no ha cambiado. Igual es, muy responsables con el medio ambiente, con una mentalidad. Eso influye mucho de que los tres fundadores de la empresa eran alemanes y sus descendientes tenían esa tradición alemana.

¿Cómo era la trayectoria de Record? No solo desde el momento de que usted entra sino quizá desde un poquito antes. Sobre todo para tener una idea del contexto que diferenciaría a Record de otras empresas del rubro.

Somos una empresa alemana con tres habilidades distintas. Uno especialista en producción, otro especialista ser un empresario realmente y uno más que un gran vendedor, con grandes habilidades sociales. Y entonces, se complementaban muy bien entre ellos tres, uno se encargaba de la producción, otro de la administración y el otro del tema de ventas. Y la segunda generación también.

¿Y cómo empezó esa primera generación? ¿En qué año fue?

Más o menos en 1934.

¿En los años 30' aquí en el Perú?

Si.

¿Y la segunda generación?

La segunda generación empezó desde el 67' aproximadamente. Y bueno, ahí están, la segunda generación ahí esta hasta la actualidad.

¿Había diferencias entre esas generaciones en la forma de cómo hacer empresa, en la forma de cómo relacionarse?

No, en realidad no porque son padre e hijo o tío, dependiendo de los casos. Entonces, son estas cosas que te enseñan en el hogar desde niño donde no hay esa discusión de cómo hacer las cosas. Es una educación muy basada en valores. La verdad es que no, que yo sepa no había una gran diferencia.

¿Por ejemplo en qué se plasma esa educación basada en valores?

No entiendo muy bien.

¿Por ejemplo, qué valores son los que se buscan?

La honestidad, el trabajo bien con esfuerzo, el ser correcto. ¿Qué más te puedo decir? ¿Qué piensas tú cuando te hablan de un alemán?

Orden y rectitud.

Ahí tienes. Son esas cosas que acá son valores que siguen esas generaciones tras generaciones. O sea, acá hay mucha rectitud, mucha honestidad, se busca honrar el nombre de los abuelos. Y lo que ellos hicieron, lo que ellos dejaron lo cuidamos.

¿Honrar el nombre de los abuelos significaría no solo hablar de ellos mismos sino de honrar a la familia?

Eso es. Absolutamente.

Siguiendo un poco con la trayectoria de la empresa porque me interesa conocer al grupo que conforma Record. ¿Qué pasó en los noventa que se terminan los proteccionismos, se abre un poco más el mercado y empiezan a llegar productos como los chinos? ¿Qué pasó en ese entonces?

Primero que nada, no es que se abra un poco. No, se abrió totalmente. Totalmente a todo y sin restricciones. Hay el dumping chino, que también lo sufrió la industria textil y también la industria de zapatos, lo hemos sufrido también nosotros.

Discúlpeme pero para poder entenderle, ¿qué es el dumping?

Dumping es, por ejemplo y para que tengas una idea, es cuando el chino te trae un producto acá y lo vende el precio más barato de lo que cuesta la materia prima y la materia prima la compra en el mismo sitio que yo.

¿Qué está haciendo? Está subsidiando, el gobierno chino subsidia al productor, y le da subsidios al productor de modo que lo puede poner acá a un precio regalado. Eso es competencia desleal lo que están haciendo los chinos. Entonces, los chinos se ayudan con empresas como Falabella o Ripley que importan mercancía de los chinos, importan productos subvaluados.

Me imagino entonces que ese momento debe haber sido muy fuerte. Porque se abre por completo el mercado, llegan productos subvaluados, llegan cadenas más grandes...

Sí, fue muy duro, fue muy duro. Uno estaba acostumbrado a que el cliente venga aquí a comprar, uno tiene que salir ahora a vender. Pero nos adaptamos.

¿Cómo así se adaptaron? ¿Cuáles fueron las estrategias?

Ok, aquí hay que hacer, hay que buscar cómo y dónde vender. O sea, sería estúpido quedarse con las manos cruzadas porque no vendo. Uno se pregunta porque no vendo, que es lo que tiene el producto. Tiene que ser un producto muy caro.

¿Muy caro comparado con qué? Con los productos chinos. Ya, pasó que en un momento nosotros dejamos de vender pero luego, gracias a Dios, gracias a que hicimos el esfuerzo es que tuvimos que salir a vender y tuvimos que hacer ver nuestro producto al público. Y el público se fue dando cuenta que comprar chino no le conviene porque dura poco tiempo y se malogra y tiene que reemplazarlo. Hay un dicho alemán que dice: “soy muy pobre para comprar barato”. Y cuando compras barato tienes que reemplazar y reemplazar y reemplazar, y terminas pagando más que cuando compras caro.

Respecto a ese episodio, ¿usted cree que el Estado pudo haberlo hecho menos fuerte o debió ese momento ser así? Haciendo una mirada...

Yo pienso que tuvo que hacer así, yo creo que tuvo que ser así. O sea, yo no creo en la protección de los mercados, yo creo en el comercio abierto, en la competencia justa. Y que uno tiene que ponerse las pilas. Entonces, si no eres bueno en una cosa, estás perdiendo el tiempo. Pero, si eres bueno y compites en los mismos términos, ganará el que mejor hace las cosas.

¿De alguna forma vendría a ser una competencia con reglas claras?

Una competencia justa más bien. O sea, yo no voy a ponerme a nadar contra Phellps, contra un hombre que nada una maravilla, con unos brazos enormes y unos pies enormes, no sería una competencia justa.

¿Qué otras relaciones se construyeron en los últimos años con el resto de la sociedad aparte de la dimensión del mercado?

En realidad lo más importante es que nosotros tenemos un gran producto, porque nuestro producto es eterno. Yo tengo ollas de la abuela y la gran parte de la gente tiene ollas de la abuela. Entonces, es un producto bueno y duradero. Entonces, hay un reconocimiento de marca que nos ha ayudado mucho pero eso es porque lo hemos construido nosotros a lo largo de nuestra vida.

Desde 1934 hasta la fecha tenemos un producto de calidad. Record es sinónimo de calidad. Entonces, nosotros no vamos a entrar nunca en la guerra de precios, no lo hicimos en la década de los noventa y no lo vamos a hacer ahora. Porque nosotros nos diferenciamos, nos diferenciamos porque damos un producto de calidad y si mañana se te malogra, nosotros tenemos el repuesto. ¿Quién más tiene eso? En el Perú, nadie.

Para poder entender, en el mismo mercado donde se encuentran, una guerra de precios, ¿en qué consiste?

En una guerra de precios nadie gana, nadie gana. Por ejemplo, ahorita, Telefónica, NEXTEL, Claro y todos ellos se pusieron en una guerra de precios bajando los precios de la telefonía y nadie gana, todos están perdiendo ahí porque sus márgenes se han reducido tremendamente y no han conseguido ganar más mercado porque claro uno baja su precio y al día siguiente el otro baja su precio y luego el otro baja su precio. En una guerra de precios nadie gana, entonces, han tenido que cambiar la estrategia porque si no, los márgenes se reducen a nada. La guerra de precios es una mala estrategia.

Record se encuentra asociado al sector industrial y este sector cambió bastante en los últimos años. Entonces, ¿usted consideraría que el sector industrial peruano ha mejorado o antes era mejor?

Ha mejorado. Ha mejorado en beneficio del consumidor. Ha mejorado en el sentido de que en el momento en que tú abres el mercado llegan otros competidores. O mejoras o te vas, así de sencillo en beneficio del consumidor final.

¿Muchos se fueron? ¿Muchas industrias fueron las que terminaron mal en los años noventa?

En metalmecánica, que el ambiente o el rubro en donde estamos nosotros, muchas quebraron, muchísimas. Han venido también muchas empresas internacionales. Ahora, tienes una fábrica de Indurama que es una belleza, modernísima que se encuentra por Lurín. Coldex, que sobrevivió igual que nosotros. Si, ha mejorado definitivamente.

¿Qué relación existe entre las empresas que han surgido recientemente y las que han quedado en el rubro? Aparte de la competencia, obviamente... ¿puede haber cooperación?

Mira, yo creo que sí.

En muchas empresas, sobretodo como Record, se habla mucho sobre la actividad gremial. ¿Cómo ve usted el ambiente entre Record junto con otras empresas que se encuentran agremiadas a la Sociedad Nacional de Industrias? ¿Ha cambiado o sigue siendo la misma?

Mira, la Sociedad Nacional de Industrias, la verdad que a nosotros nos ha servido de poco o de nada. Las veces que hemos tenido que luchar, la verdad, nos hemos tenido que defender solos.

¿Por qué?

Diría que es burocrático, lento. O sea, uno no puede esperar eternamente que te puedan ayudar, como gremio nunca hemos tenido nada. Quizá es un problema nuestro pero sí, cuando hemos buscado, que yo recuerde, cuando hemos buscado apoyo en la Sociedad Nacional de Industria la verdad es que no hemos podido encontrado. La verdad, esa cosa nunca ha estado a cargo mío, te digo básicamente lo que he escuchado.

¿Qué tipo de relación han construido?

La verdad que eso hubieras tenido que hablarlo con mi papá, y él ya no está acá. Mi experiencia ha sido de lo que yo he escuchado de los otros dos socios que cuando hemos tenido algún problema, alguien dice que deberíamos buscar algún apoyo en la Sociedad Nacional de Industrias, la verdad no dijeron que no servía. Tuvieron que tener alguna mala experiencia, yo la verdad no he tenido una experiencia propia. Debido a eso es que no sentiría que te esté dando la información adecuada.

¿Las nuevas generaciones aquí en Record se encuentran con otra perspectiva en cosas como la gestión o mantienen la tradición en cómo hacer las cosas?

No, se mantiene la tradición porque todavía se encuentra la segunda generación. Entonces, yo me encuentro en esa generación y sigo el modelo de mi padre, aunque no esté. Y de cierta forma las gerencias se han profesionalizado.

Aquí somos tres de la tercera generación y cada uno tiene un área distinta en la que tenemos las mismas responsabilidades que cualquier otro gerente, en que si no logra sus objetivos simplemente tiene que ir a otro lado. Aquí no hay nada de eso de que “yo soy el hijo del dueño”.

¿Eso era común antes?

Supongo que algunas otras partes sí. Acá no hay privilegios y uno tiene que valerse por sí mismo. Por ejemplo, mi padre siempre puso mi cargo a disposición de sus socios. Si ustedes creen que ella no hace bien su trabajo, ustedes pueden decidir.

Claro, porque normalmente en otras entrevistas que me habían mencionado bastante en el rubro de industria, que tú puedes ser hijo del socio pero uno tiene que ganarse su puesto. ¿Usted considera que eso puede deberse a la rama o de repente a la familia? ¿A qué respondería esa ética?

Es un poco de todo. Las familias son las que pasan esos valores entre las mismas pero también creo que uno lee, uno escucha, uno está al día, uno más o menos vive dentro de un globito donde se habla claramente que para que las empresas familiares funcionen tienen sobrevivir a los dueños, hay que profesionalizar la gerencia.

Y tiene que haber todo un rol de lo que le corresponde hacer a cada generación. Uno tiene que demostrar lo que vales y si no vales, chau. Esa es la tendencia. Además, tú tienes este asunto de buen gobierno corporativo y ahí se encuentran toda una serie de reglas.

¿Qué les permite el buen gobierno corporativo?

Es una guía que permite conocer cuáles son las buenas prácticas y es una forma en la que tú envías información al mercado. Como nosotros cotizamos en bolsa, tenemos que abrir información a los accionistas minoritarios, que son quienes tienen partes chiquitas de la empresa. Eso es de lo que se trata el bueno gobierno corporativo, de proteger al

accionista minoritario: la entrega de información, cómo debe de conformarse un directorio, las gerencias cómo deben de hacerse funcionar.

¿Cómo una pequeña democracia de alguna forma?

Claro.

Entonces, ¿cuáles serían para usted los retos y devenires de Record y del sector empresarial del rubro metalmecánica en general? ¿Qué retos se tienen que afrontar?

Retos. Creo que el reto más grande es ser competitivos. En el Perú hay, como el costo de vida ha subido más, ya los sueldos no son lo que eran antes.

Cuando tú tienes un sueldo bajo puedes producir barato pero hoy ya no. Entonces, la moneda se volvió fuerte también. El dólar hoy se encuentra más caro. La cosa es que exportar ya no es tan fácil, porque los precios ya no son más bajos. Tienes un montón de cosas que hacen que tu producto no sea competitivo afuera.

Nosotros para sobrevivir en el Perú tenemos que exportar, no podemos esta siempre vendiendo acá al mercado interno. Entonces ese es el reto, mantenernos competitivos. Tenemos que hacer mejoras en la producción para que los productos sean mejores y podamos tener una creciente rentabilidad para poder seguir existiendo.

Tenemos que tener calidad sin que nuestro precio nos haga salir del mercado, sin dejar de ser competitivo. Es bien difícil, es bien difícil porque tienes competencia china que tienen precios mucho más bajos y afuera tienes empresas que tienen maquinarias mucho más modernas que la nuestra, y pueden mantener la producción.

Ahora, la mano de obra peruana no es la más barata de la región ni nada parecido. Hay que esforzarse todo el tiempo, hay que esforzarse todo el tiempo para poder manejar la rentabilidad.

¿Y ese esfuerzo de quién depende? ¿De algún apoyo del Estado?

Yo creo que las empresas no deberían ponerse a pedirle ayuda al Estado. Yo creo que tenemos que esperar a que las reglas sean claras pero no deberíamos esperar apoyo del Estado. Yo creo que esa decisión está solamente en nuestras manos. Tenemos que ver por dónde cortar, ya sea invirtiendo en maquinaria más moderna, viendo el tema de la mano de obra o buscando materia prima menos costosa.

¿Algún balance final?

Yo creo que hay un saldo positivo, yo creo que como empresa y como gremio estamos bien. Yo creo que es difícil hacer industria en el Perú, siempre ha sido difícil pero no imposible y tenemos una responsabilidad con los trabajadores, con los mismos clientes y con todos.

Sra., muchísimas gracias por haberme brindado un poco de su tiempo

No hay de qué.

FIN DEL TESTIMONIO

Testimonio 7

- *Trayectoria: Actualmente se desempeña como presidenta de la Sociedad Nacional de Pesquería. Fue ministra de la Producción durante el gobierno del presidente Alan García (2006-2007). Ha trabajado en cargos importantes del MEF y la cooperación internacional (USAID). Miembro del Directorio de Scotiabank.*

Rafael: Bueno, me presento. Yo soy Rafael, soy el hijo de Gastón como usted sabrá. Me encuentro en mi último año de escuela en la carrera de Antropología de la Universidad San Marcos.

Como parte de mi proyecto de tesis estoy haciendo una serie de entrevistas para recoger testimonios de personas ligadas al sector empresarial para un poco conocer la visión que han tenido del país en los últimos años. Este tema ha sido muy poco tratado desde las ciencias sociales, se habla de economía, sociología pero poco de antropología. La última vez que se trató del tema fue hace cuarenta años, en los años 70' más o menos.

Entonces, lo que he querido hacer retomar. Para esto estoy reuniendo testimonios de personas que han trabajado tanto en el sector público como en las empresas para que con sus opiniones, testimonios y trayectorias pueda tener testimonios que me permitan realizar esta tesis. Esto me parece interesante porque por medio de estos testimonios es posible sacar información muy valiosa.

Le agradezco primeramente que haya aceptado y quisiera empezar un poco que me vaya contando cómo empezó usted su trayectoria, sobre todo profesional, desde tanto el sector público como dentro del sector empresarial y cómo es relacionarse en esos sectores.

Bueno, sí. Yo soy economista y tengo una maestría en administración pública y, buena, toda mi carrera la hice en temas de políticas públicas. Y he estado tanto en el Estado, he trabajado diez años en el Estado, he estado en la cooperación internacional y ya tres años en el gremio de la pesca industrial pero, como digo, siempre en temas de políticas públicas desde distintos ángulos.

Y bueno, ese es mi tema. Yo estuve en el Estado cerca de diez años, nueve quizá, luego cuando decidí tener hijos fui a la cooperación internacional porque el ritmo del Estado es súper intenso.

¿Cómo decidió estar en el Estado?

Bueno, hice una maestría en administración pública. Es el sitio más propicio para aplicar lo estudiado y, digamos, luego estuve en la cooperación internacional en un proyecto de descentralización. Y justo cuando terminó fue cuando me llamaron para ser ministra. Entonces, estuve en el ministerio durante un año. Luego, regresé a la cooperación internacional en un proyecto sobre facilitación de comercio con USAID. Y bueno, hace tres años me llamaron para acá.

De verdad, mi eje siempre han sido las políticas públicas y, buenas, desde hace tres años desde una mirada empresarial. Siempre creo que hay que tomar conciencia de que el rol empresarial es muy importante y si uno mira los últimos 25 años lo que vemos es que el Perú ha crecido mucho a nivel del PBI, ha crecido mucho a nivel de migración del mercado laboral, tenemos empresas muy grandes que han conquistado mercados y están presentes en distintos países pero lo que no ha avanzado al mismo ritmo es el Estado.

Los servicios públicos no han avanzado, por más que el presupuesto público se ha multiplicado por cuatro en los últimos años, lamentablemente estamos muy mal en infraestructura, estamos muy mal en lo que es la educación y salud básica, y creo que ahí está la agenda. De hecho, te invito a ver la presentación que el año pasado me tocó presidir el CADE. Entonces, en la versión introductoria hubo muchos de los temas que se podrían haber hablado.

En base a lo que ha podido ver, ¿cómo era el país cuando usted inició su carrera en la gestión pública? ¿Qué cambios ha habido o qué trayectorias hubo?

Bueno, justamente en los años noventa que yo empecé a trabajar en el sector público se hicieron un montón de reformas. Reformas para mejorar el aparato estatal, desregular la economía, se avanzó en algo la gestión pública.

Yo lo que recuerdo era un sector público muy pobre porque claro con un PBI más chico y los impuestos del sector público eran también, no me acuerdo mucho las cifras, pero me acuerdo que era la cuarta parte o la quinta parte de lo que es hoy en día. Entonces claro, los recursos eran escasos, había que ser súper eficientes para utilizarlos.

Yo creo que el presupuesto, alto de los últimos años, ha estado creciendo y estado creciendo pero tenemos un Estado en donde no prima la mérito cracia, no prima la excelencia, no prima la búsqueda de resultados. A veces, digamos, no nos hemos dado cuenta en muchos sectores del Estado en que primero tiene que estar el ciudadano, en brindarle todos los servicios, y después la estabilidad laboral absoluta. Eso, creo que lamentablemente nos está frenando, y hace que el Estado se mire a sí mismo, se sirva así mismo en vez de estar sirviendo a la ciudadanía.

Usted cuando empezó, porque me interesa retomar su trayectoria, ¿Cómo era la relación entre el Estado y las empresas? Tomando en cuenta su experiencia. ¿Eran relaciones de cooperación? ¿De conflicto?

Mira, la verdad que cuando yo estaba en el Estado, sobre todo en los primeros años, más que nada estuve en lo que eran sectores sociales. Más que nada, yo que vea, no había mucha relación con el sector empresarial. Ahora, recordemos también que en esos años el Estado era muy pequeño y el país en general.

¿El PBI?

Claro, nuestro PBI era nada más la quinta parte. Entonces, era primero que todo ver qué se hace para que empiecen a invertir las empresas. Era ver que empiecen a apostar por el Perú. Recordemos que era el año 93', 95' perdón que es cuando yo terminé mi maestría, que recién se habían hecho algunas reformas, recién se estaba reinsertando el Perú a nivel mundial y creo que con acierto fue una relación de colaboración, era una relación de cómo facilitar el trabajo para que los empresarios vuelvan a creer en el Perú, no solamente los peruanos sino también los de los otros países.

¿Antes no había mucha confianza?

Bueno, recordemos que más que falta de confianza veníamos de una hiperinflación, teníamos el terrorismo y claro el Perú no solamente un escenario poco propicio para hacer empresa sino que digamos para vivir.

Recordemos que pues toda la fuga que hubo de la migración hacia afuera en esos años fue de gente que podría dudar que sí había o no futuro. Entonces, creo que los noventa fue recuperar la credibilidad de que el Perú era un país viable tanto para los ciudadanos como para los empresarios. Y eso permitió recuperar la inversión privado y de cierta

reforma del sector público y si bien el tema privado siguió y siguió avanzando en los últimos 25 años, el sector público no lo hizo de similar manera.

¿En qué aspectos el sector público no avanzó de similar manera?

Bueno, lo ves en los resultados. Como te decía, si tú ves los rankings mundiales estamos jalados en educación y salud básica, estamos jalados en institucionalidad, estamos jalados en infraestructura, estamos jalados en seguridad.

O sea, tenemos serios problemas sobre todo estos factores que son muy intensos en recurso humano y hay que mover a ese recurso humano hacia una meritocracia orientada a resultados. O sea, no vamos a tener un buen sistema de seguridad si no tenemos un buen sistema de recurso humano que está en la policía, no vamos a lograr todas las mejoras que tenemos en educación si no tenemos una buena gestión de recurso humano de los maestros y de los directores de escuelas, igual en la salud.

O sea, ha habido un status quo del cual tenemos que salir porque primero tiene que estar el servicio a la ciudadanía y ahí tenemos que enfocarnos todos para que mejore. Porque, digamos, el lado de generar impuestos, generar empleo ha estado caminando y lo ves en los resultados agregados pero no así los servicios. Entonces, tenemos que enfocarnos en el lado así de los servicios.

¿Cómo ve qué, de repente, otros sectores de la sociedad, han buscado seguir ampliando dentro del Estado esta noción de ciudadanía?

Bueno, yo creo que una buena forma de mirar esto es mirar en buena parte los discursos inaugurales del CADE. El CADE es una organización del IPAE, que es una organización de empresarios, y justamente tú ves que los discursos están desde el lado de la competitividad, que mucho es el tema de todos los aspectos de la sociedad y el desarrollo en el sentido amplio: descentralización, combate a la corrupción, etc.

O sea, todos esos temas son parte hoy de las agendas de la sociedad civil como la nuestra, también de la nuestra, en la medida en que solo sí se hacen frente a todos estos problemas que hay vamos a lograr un adecuado desarrollo.

Por ejemplo, yendo al caso puntual nuestro, la Sociedad Nacional de Pesquería nosotros hoy en día promovemos en general la pesca sostenible y eso significa empoderar y darles liderazgo a los pescadores artesanales. Saludamos mucho las últimas medidas, que haya estado el ministro Basombrio en el norte justamente anunciando el combate a

la pesca ilegal, la pesca de arrastre, que son las embarcaciones ilegales. Porque aparte de pesquería, el desarrollo es eso. Realmente irse contra los ilegales es darles técnica, realmente es darles empoderamiento a los buenos pescadores para que hagan mejor gestión de su zona, porque eso sin duda es lo que les va a permitir tener también mayores rendimientos por su actividad. O sea, el desarrollo de la pesca, digamos, de la parte más social, es eso, es ordenar a la pesca artesanal porque los pescadores artesanales se ven perjudicados por la pesca ilegal, por el mal manejo que implica a veces la desaparición de algunas especies.

Usted me estaba mencionando hace poco el CADE, y el caso del gremio que usted preside: la Sociedad Nacional de Pesquería. Cuando usted ha asistido a los distintos CADE, ¿Qué variaciones generacionales ha habido entre los asistentes o el discurso que ellos manejaban? ¿Qué balance ha podido realizar de esa visión del sector empresarial?

Yo creo que, digamos, el Perú de los noventa había pasado por muchas crisis en todos los niveles. Las reformas que se hicieron en los años noventa permitieron que los privados entren mucho y eso hizo que se concentraran en ganar mercados, en tener mejores productos en poder competir porque recordemos que antes teníamos una industria protegida y de pronto se levantó todo.

Y claro, tuvimos dos casos: empresarios que no supieron cómo adaptarse a la competencia y lamentablemente quebraron y en cambio muchos otros empresarios que tuvieron que volverse eficientes, competitivos, mejorando la calidad de sus productos lograron tener mercados en el mundo entero. Entonces, eso permitió avanzar pero, sin embargo, a nivel del sector público estamos todavía a niveles muy precarios. No tenemos verdaderamente partidos políticos, salvo algunos, no tenemos buenas reglas de elección, tenemos reglas de elección a medias.

Entonces, eso hace que en el empresariado si bien vamos avanzando y si el país obviamente aspira a seguir creciendo para tener mucho más empleo, mira al costado y ve que el Estado no lo está acompañando. Entonces, yo creo que ha sido esa dinámica.

Ahora los empresarios tienen, tú ves, a nivel de su preocupación o de su discurso, muy enfocados en temas de políticas públicas por esa toma de conciencia de que si nuestro Estado no mejora no vamos, es como una traba para el crecimiento en general no

solamente para más oportunidades para todos sino para que haya el tema de, digamos, más empleo, más impuestos de los cuales se pagan todos los servicios.

¿Entonces usted diría que ha habido mayor participación del sector empresarial en el tema de las políticas públicas dentro del Estado?

Yo creo que siempre estuvo presente ver el tema de los asuntos públicos, lo que pasa es que antes era más enfocado en el tema de competitividad, para comenzar la estabilidad macroeconómica, seguridad digamos básica como no tener terrorismo.

Si quieres eso como piso, tener la estabilidad macroeconómica porque con la hiperinflación era imposible hacer tus negocios, luego el tema de tu seguridad mínima de no tener terrorismo, luego ver el tema de competitividad.

Y ya el tema de competitividad empieza a crecer, antes de repente eran temas más sectoriales. Hoy en día competitividad tiene temas transversales.

¿Podría decirse que pasamos a otra etapa entonces?

Sí, yo diría que inicialmente el tema de lo macroeconómico y social si quieres porque estaba perturbado por la hiperinflación y el mal manejo económico influenciado por el terrorismo. Luego, pasas al tema de la competitividad y de ahí pasas al tema de la competitividad pero del lado de los servicios sociales.

De hecho, cuando tú miras el ranking de competitividad a nivel macro, a nivel del sistema financiero estamos muy bien pero en el tema de los servicios sociales, en el tema de la seguridad y penalidad estamos jalados.

Yo creo que eso ha ido marcando y creo que todos en el sector empresarial somos conscientes y están preocupados de que eso se arregle pero hay que tener en cuenta que, digamos, los empresarios han venido cumpliendo su rol, lo que tenemos es un Estado que no lo ha venido haciendo y que presenta limitaciones y que tenemos que enfocarnos todos a que esas sean enfrentadas.

¿Cuál es el rol que han estado cumpliendo los empresarios?

Bueno, para comenzar generar empleo, generar crecimiento, pagar impuestos. Digamos, no es fácil. Yo, digamos, me parece injusto cuando se voltea y se mira al empresario como que tiene que hacer todo. O sea, hacer empresa no es fácil, conquistar mercados no es fácil, arriesgar su dinero no es fácil. Entonces, eso se ha venido cumpliendo y

además desde las organizaciones gremiales siempre acompañando esta agenda de país y con más énfasis en los temas sociales digamos porque no han venido avanzando en los últimos años.

Pero tenemos múltiples factores, digamos, los colegios profesionales, las universidades, tenemos las ONGS, tenemos los partidos políticos. Digamos, creo que hay que mirar el panorama general de todos los actores y también reclamar: “oye, las propuestas donde están”. De hecho, de las propuestas de reformas de esta ONG Transparencia han participado muchos empresarios. Entonces, creo que es importante ver que son múltiples actores, que creo que todos deberían estar mirando que a nivel de la parte empresarial se ha avanzado pero no en todo lo otro, del servicio público, del tema de los servicios sociales y digamos son múltiples factores y hay que ver que se hacen.

Usted me menciona que ha habido un avance del sector empresarial de sus logros, hay un retraso del Estado y también hay un tercer actor que es la sociedad civil. Este pueden ser también varios grupos, ¿Qué visión es la que comparte el sector empresarial con el resto de la sociedad?

Bueno, yo creo que sociedad civil. Yo creo que te puedo hablar, más que de un análisis comparativo, es la visión de políticas públicas de la parte empresarial, que es lo que te he venido mencionando. Lo que sí creo es, insisto, si uno ve la mirada general de los que critican el modelo, cuando dicen: “no, hay que cambiar el modelo”.

Y cuando tú le preguntas a la gente qué cambios, ellos te dicen que mejorar la seguridad, mejorar la salud, mejorar la educación, entonces lo que están hablando es mejorar el funcionamiento del Estado, no están hablando de la parte empresarial. Entonces, yo creo que hay esta confusión e, insisto, creo que distrae.

Yo creo que el Estado tiene que estar enfocado al servicio funcione mejor y todos los actores enfocarse a que el Estado funcione mejor. Necesitamos buenos partidos políticos, necesitamos buenas reglas de elección, tenemos estas reglas de elección que hacen que tengamos unos partidos que toman el nivel nacional, Ejecutivo y Legislativo, y movimientos regionales que toman gobiernos regionales y alcaldías.

Entonces, hay una fragmentación ahí. Ni siquiera hay una visión unitaria. Yo creo, entonces, que el eje debe ser el tema de la institucionalidad de todos estos aspectos y creo que así como se le exige a los empresarios, y está bien que se les exija, hay que

exigir también a todos los otros actores: a las universidades, a los colegios profesionales, a los partidos, digamos, qué están haciendo para el desarrollo.

Hablando más que todo ahora sobre el caso de la Sociedad Nacional de Pesquería, ¿Cómo es que esta se ha relacionado con otros grupos de la sociedad civil? De repente con otros gremios de pescadores, de repente con organizaciones regionales, ONGS. ¿Qué tipo de relación han buscado construir?

Bueno, nosotros buscamos sumar esfuerzos. Digamos, tenemos buenas relaciones con las ONGS, tenemos buenas relaciones con las asociaciones de pescas artesanales. De hecho, las asociaciones de pescas artesanales han sacado un planteamiento de diez temas, de diez propuestas para el desarrollo de la pesca artesanal y nosotros estamos ayudando a implementarlo.

Está este tema que es, por ejemplo, empoderarlo y asignarles derechos. De hecho, he tenido un artículo sobre el tema y, de hecho, en constantes discusiones se ha planteado el tema. Si queremos una sostenibilidad, tenemos que asignarle, empoderar, a los pescadores artesanales para que sean ellos mismos quienes controles sus pescas. Está el tema del seguro que también plantean, bueno yo misma los he acompañado al SIS, digamos, para ver cuáles son los problemas que se presentan. Está el tema del control del mar, también he ido yo con ellos a capitánías para ver. Y en general, esa agenda de los pescadores artesanales, digamos, es nuestra agenda. Entonces, yo te diría que lo principal a nivel de ese empoderamiento es que ellos puedan hacer sus propias propuestas y buscar apoyarlos en la mejor implementación.

Además que coincidimos con lo que plantean los pescadores artesanales. Más bien, saludamos que este gobierno está dando importancia al tema. De hecho, como comentaba el lunes han estado el presidente del concejo de ministros, el ministro Giuffra y el ministro Basombrio en el norte justamente hablando de la pesca artesanal.

Entonces, creo que es algo importante. Como te dije, tenemos buena relación, tenemos bastante difusión de actividades, tenemos unas conferencias de sostenibilidad marina que hacemos una vez al mes, la difundimos al público e invitamos a todos los científicos y luego colocamos el video de la conferencia y la presentación, sacando los boletines que se llaman “Aportes al debate”, buscando acercar a las organizaciones y a la ciudadanía en general informaciones sobre este sector, estoy hoy día recibíendote aquí (Risas). Entonces, en general hay una política de apertura.

Usted cree que esa política de apertura que está teniendo la Sociedad Nacional de Pesquería, ¿También se encuentra en otros gremios?

Claro, no lo sabría completamente, tendría que evaluarlo pero yo creo que a nivel general hay esa vinculación, solo que cada gremio tiene distintos enfoques. Nosotros tenemos el enfoque general de apertura, sobre todo difundiendo información técnica, científica y económica y, sobre todo, la vinculación con los pescadores artesanales. Digamos, no conozco los detalles como para evaluar a los otros gremios.

¿Cuáles considera que deben ser los retos y devenires del sector empresarial? ¿Existen nuevos retos? Y ¿Cómo puede hacer el sector empresarial para articular a otros actores a seguir los mismos intereses?

Yo creo que el principal reto de todo el país, no solamente del sector empresarial, es generar empleo. O sea, realmente debe preocuparnos que el año 2015 casi no se ha generado empleo y cada año entren al mercado laboral doscientos mil jóvenes. O sea, esos jóvenes estudian, te vas a graduar en un año, o sea, necesitamos generar empleo. O sea, yo que tengo hijos de doce y diez, estoy pensando: “uy, cuando mis hijos lleguen al mercado laboral, digamos, no hay oportunidades de empleo”. Necesitamos, digamos, volver a dinamizar la economía para volver a generar empleo. Porque ya sabemos que pasa cuando no hay empleo.

O sea, cuando no hay empleo, incluso la inseguridad aumenta. Los jóvenes empiezan a emigrar, digamos, hay toda esa desazón en la familia, digamos, en que no saben si tendrán o no tener un acceso a una vivienda, a los servicios, en fin, yo creo que lo principal ahorita a nivel país es generar empleo.

Y segundo, también para el país y digamos que también para los empresarios, el tema de lo que es enfrentar el funcionamiento del Estado. Eso es, digamos, porque si miramos a largo plazo si no terminamos de arreglar el sistema educativo, nuestro sistema de salud, arreglar nuestros sistemas de elección, de partidos políticos, el tema del sistema de justicia, el tema de infraestructura, digamos, no vamos a poder competir. No hay que ser ajenos con el hecho de que el Perú compite con muchos otros países. O sea, ya quisieran otros países tener nuestros empleos, ya quisieran quitárnoslos, quisieran poder competir lo nuestro y quitarnos nuestros empleos.

El Perú tiene que defender el empleo generado y eso significa defender la competitividad de las empresas, porque las empresas solo van a poder mantener su presencia en los mercados internacionales y hacerla crecer si son competitivos, si realmente pueden contratar a mano de obra calificada, si tienen la infraestructura que necesitan para mover nuestros productos, si digamos tienen la seguridad para que sus actividades se desarrollen a nivel de Estado sin contratiempos.

Entonces, creo que digamos esos son los dos frentes nacionales: la generación de empleo y que el Estado funcione mejor.

Ahora, finalmente quisiera hacer una perspectiva desde su trayectoria personal. Usted me ha mencionado que ha estado tanto en el sector público, en la cooperación internacional y ahora en el sector empresarial. ¿Qué diferencias y similitudes encuentra en los objetivos y visiones de país en estos tres sectores?

Yo creo que la similitud digamos es que todos buscan el desarrollo. Todos buscan, al menos en mi trayectoria, la búsqueda del desarrollo desde las políticas públicas. Cuando uno está en el Estado uno se da cuenta que, al final de cuenta, uno es autoridad. Y se trata de tener mucho cuidado en ejercer la autoridad con prudencia, escuchando a todos los sectores, con el debido sustento técnico y legal de las decisiones que uno toma. Creo que eso es lo clave.

Cuando uno está en la cooperación, uno tiene que ser consciente que uno acompaña al Estado. El protagonismo lo tiene el Estado y uno cooperación lo que puede es apoyar estos liderazgos, que esos liderazgos se encuentren en buen camino y poder brindarle apoyo técnico, apoyo financiero para que puedan avanzar más rápido en las propuestas que tengan.

Y cuando uno está en el gremio, lo que uno busca es digamos que la industria pueda avanzar al ritmo que le exige el entorno mundial, y también el entorno nacional. Entonces, digamos, está la agenda para hacer más competitiva la industria y también la agenda para que todos aquellos que están en nuestra sociedad, en nuestra comunidad, en nuestro caso los pescadores artesanales, puedan desarrollar mejor su labor. Y ahí, claro, nuestro rol es de propuestas, de hacer propuestas en políticas públicas, el rol también de conversar con la ciudadanía, de ir a plantear nuestra propuesta.

No solo de manera directa sino también vía los artículos de opinión, de entrevistas. Y cuando uno discrepa, porque también es legítimo discrepar y estamos en un sistema democrático, también existe la vía judicial. Entonces, uno puede cuestionar determinadas decisiones que considera arbitrarias y carentes de sustento.

Finalmente, para terminar, ¿Qué puntos son los que usted considera que deben desarrollarse en su propia visión de país?

Como te digo, yo creo que los grandes temas es generar por un lado más empleo. Digamos, desde el punto de vista de la familia, la familia lo que quiere es que todos los miembros tengan empleo para que a fin de mes se puedan pagar todas las cuentas. La madre, lo que quiere, es que su hijo cuando salga al mercado laboral haya oportunidades para él. Entonces, digamos que, sin duda oportunidades para poder generar empleo es un reto fundamental y eso significa desde atender ciertos temas de seguridad básica, facilitar la actividad empresarial y estar mirando a la competencia y a su vez la audacia de los empresarios, de arriesgar su tiempo y su dinero para conquistar nuevos mercados y mantener los que hay.

Y lo segundo, lo segundo como gran frente, es hacer que el Estado funcione mejor. O sea, el Estado tiene la responsabilidad de brindar salud y educación para los más pobres, tiene la responsabilidad de la seguridad, tiene la responsabilidad de administrar la justicia, tiene la responsabilidad de construir la infraestructura. O sea, tenemos que hacer un Estado que realmente sea eficiente en hacer ello, insisto, poniendo primero al ciudadano.

A veces hay, digamos, autoridades timoratas que no toman decisiones porque no quieren pelearse con nadie pero lamentablemente lo primero en que hay que pensar en el ciudadano y si la necesidad del ciudadano implica que hay que tomar ciertas decisiones políticas, hay que hacerlo porque eso es lo que tiene que primar.

Entonces, Sra. Elena, eso sería básicamente toda la entrevista. Yo le agradezco muchísimo que me haya brindado un poco de su tiempo.

De nada, mucha suerte en tu investigación

FIN DEL TESTIMONIO.

Testimonio 8

- *Trayectoria: Empresario con amplia trayectoria en el sector de comunicación política y trabajos de articulación entre el sector empresarial y organismos de RSE. Ex Gerente General de ADEX, culminando recientemente su periodo.*

Rafael: Bueno tío, primero le voy a explicar lo que es el tema de la tesis. O sea, mi tesis en realidad lo que busca es entender cuál era la visión del país del sector empresarial o de personas que estuvieron ligadas al sector empresarial.

Eso porque, digamos, en la antropología normalmente se realizaba estudios con sectores campesinos, sectores obreros o sectores intelectuales. Ha sido muy raro hacer este tipo de estudios con el sector empresarial. Y la última vez que se hizo fue hace 40 años, por lo que ahora busco retomar el tema.

¿Quién lo realizó?

Se hizo en el IEP, pero era la época en donde todavía existían estas grandes haciendas, donde había las cooperativas. Ya pues, mucha agua ha pasado debajo del puente y lo que quiero hacer es un poco retomar esto pero con otro sector. Se ha trabajado, pero como te dije, en sectores campesinos y obreros. Entonces, lo que me encuentro haciendo, y por eso le pedí un poco de ayuda a mi papá era que reuniera una serie de testimonios para tener el material empírico.

A partir de ahí estoy reuniendo testimonios de varias personas que han estado ligadas al sector empresarial, tanto a gremios, sector público o sus mismas empresas para de esa forma tener una serie de testimonios que me permitan hacer una visión. O sea, que cosas se comparten y que cosas se diferencian, y a partir de ahí hacer un análisis.

De acuerdo.

Ya, entonces, un poco yo quisiera empezar porque me vayas comentando tu inicio, tu trayectoria...

¿Cómo me vinculo con este tema?

Claro, sobre todo el contexto. Digamos, desde qué periodo empezaste a relacionarte con el sector empresarial, que me vayas introduciendo un poco una trayectoria...

De acuerdo, a ver, bueno. En principio creo que podría ayudarte si, digamos, te paso mi CV, ahí tengo uno detallado que no lo uso normalmente pero que lo uso cada año para no olvidarme las cosas que hago. Pero, digamos que, a ver, yo tengo de profesión periodista, me formé como periodista y comunicador social como carrera universitaria e hice periodismo en los primeros años de mi trayectoria profesional entre el año 86' y el año 96', más o menos una década.

Fui a un viaje al extranjero y luego me empiezo a vincular más en el tema de asesoría en diversos proyectos desde mediados de los noventa. Entonces, a partir de ello, yo he venido trabajando la siguiente década en el mundo del desarrollo vinculado a muchas organizaciones de la sociedad civil, ONGS y cooperación internacional, haciendo mucho trabajo al respecto.

Luego, digamos, una experiencia profesional que me marcó fuertemente para entender el mundo de la responsabilidad social empresarial en la década pasada, a mediados del 2000... (Interrupción por llamada telefónica). Entonces, a mediados del año 2000, 2005 por ahí, me incorporé a una institución muy interesante que se llama la fundación AVINA, que tu papá y tu mamá conocen muy bien. Quien era el representante de AVINA en el Perú era Baltazar Caravedo, "Baltaco"... (Interrupción por llamada telefónica)... me llega un poco, pero gajes del oficio... (Risas)

Me estaba comentando un poco en el año 2005 como empieza...

Ahora sí, voy a tratar de no contestas. Entonces, la figura es así, en el 2005 me incorporo a la fundación AVINA. Baltaco, un personaje híper conocido, que es el gurú de la responsabilidad social en el Perú hoy día dirige el programa de responsabilidad social de la Pacífico, de la Católica, un señor híper conocido, tu mamá y tu papá lo conocen muy bien, él me lleva a AVINA. Yo ya venía trabajando con AVINA desde hace años como consultor externo, como contacto cercano pero ya en el 2005 me llama, me dice: "Jorge, ayúdame en AVINA".

Entonces, me incorporo al equipo del foro de comunicaciones de AVINA y comienzo a viajar por toda América Latina como parte del equipo técnico porque estábamos armando toda una estrategia de comunicación, y esa estrategia de comunicación involucraba un fuerte trabajo con el sector empresarial en América Latina para ver cómo en esos años se estaba empezando a conocer el concepto y el discurso de la responsabilidad social en América Latina. Entonces, hice mucho trabajo con ETHOS,

que es un organismo de responsabilidad social de Brasil muy conocido, con organismos en Colombia, en Centroamérica, etc. Esa experiencia me llevó a vincularme con el sector empresarial por primera vez porque, además, a mí me encargaron un estudio el año 2006 sobre el posicionamiento de AVINA en el sector empresarial.

AVINA es una organización, todavía existe, que fue creada por un empresario suizo que se llama Stephan Schmidheiny, ese dato es muy importante porque es parte de toda la historia.

Claro, perfecto.

Entonces, Stephan es un multimillonario suizo que el año 1992 tomó la decisión de hacer una donación de millones de dólares para crear AVINA. El año 94' se crea AVINA, producto de haber donado todo un grupo empresarial que se llama grupo NUEVA, que están empresas gigantescas en América Latina.

Stephan es un pata que tiene sus inversiones desde los años 70' en América Latina. Él ha sido suizo, ha sido director de NESTLÉ, ha sido director de SWATCH, ha sido director de las grandes corporaciones mundiales y él es un tipo que ha ido comprando y vendiendo empresas y creando organismos de desarrollo: AVINA, FUNDES, varias organizaciones han sido fundadas. A partir de eso, él creó un fideicomiso que se llama VIVA, este fideicomiso VIVA recibe el dinero de un grupo empresarial mayor, son más de dos mil millones de dólares al año y con eso hacen las acciones de filantropía y las acciones de desarrollo sostenible.

Y por último, fue convocado por el secretario general de Naciones Unidas en el año 91' y fue nombrado presidente de la comisión de responsabilidad social empresarial ese año y fue quien organizó la cumbre empresarial y la cumbre de la Tierra de las Naciones Unidas el año 92', con su dinero. Naciones Unidas lo llamó, puso su plata, un año sabático y fundó la famosa organización mundial empresarial para el desarrollo sostenible. Ese pata, fue el que creó AVINA y con ellos hemos trabajado en ese tiempo. Ahí yo me metí, se creó la red de responsabilidad social de AVINA en el Perú, participaban varias empresas, varios empresarios. El ánimo era bien interesante, yo a terminaba mi ciclo con AVINA, y un amigo empresario, un muy buen amigo empresario, me llama y me dice: “oye, quiero presentarte a quien está postulando para ser presidente de ADEX”: G Martinot. Este amigo, quien lo conoces, es antropólogo y ha estudiado con tu papá fue quien me presentó a G y me incorporé a ADEX como

asesor del presidente en temas de comunicación, etc. Poco a poco fui caminando a asumir la gerencia de marketing, gerencia de comunicaciones, una serie de cosas entre el periodo del 2007 al 2009. Terminó la gestión de G, yo me fui a Ciudad Saludable, una ONG que también es amiga y tu mamá y tu papá la conocen... ahí está Albina Ruiz, que ve el tema de residuos sólidos, que está aquí al frente, y yo fui director ejecutivo de esa institución y ahí tuve un trabajo muy importante con el sector empresarial porque Albina Ruiz es una líder mundial en el tema de residuos sólidos y apoyo a los recicladores y trabaja con muchas corporaciones internacionales acá en el Perú y fuera del Perú.

En esa época tuvimos proyectos en ocho países de América Latina, yo dirigía toda la operación y ella era la presidenta y trabajé con muchas empresas muy grandes sobre el tema de responsabilidad social en el tema de residuos sólidos: sector financiero, industrial, etc. En el 2012 me llaman nuevamente mis amigos de ADEX y me dicen: “oye, te quiero presentar a quien quiere ser presidente de ADEX” ¿Quién? Alfredo Menacho nuevamente, y me presentan a Eduardo Amorrotu, un empresario vinculado al mundo logístico, el tema naviero y logístico.

¿Por qué me llamaban? Bueno, mi chamba es pues la comunicación política, el lobby político y me dicen: “entonces, ayúdanos a hacer la campaña”, y ganamos. En el año 2013, Eduardo asume su gestión, yo no porque en ese entonces era director de Ciudad Saludable. Sin embargo, yo hice socio a Ciudad Saludable de ADEX, porque nosotros exportábamos servicios, porque digamos estábamos en varios países.

Exportaban información en última instancia...

Servicios, etc. Y me incorporé al consejo ejecutivo de ADEX invitado por el presidente. Con voz pero sin voto. En ADEX, como en cualquier organización gremial, puede haber invitados al consejo ejecutivo con voz pero sin voto, porque yo era socio. Fui representante de Ciudad Saludable por todo el 2013. Entonces, hicimos un trabajo donde a mí me plantearon presidir una comisión para crear un mecanismo, para crear un incentivo, a las empresas exportadoras pymes para involucrarse en temas de certificación de sostenibilidad.

Estuve apoyando en ese tema, llegó noviembre del 2013 y terminaba mi mandato en Ciudad Saludable y ya había tenido más de dos años como director ejecutivo, y estaba la posibilidad que renovara dos años más en Ciudad Saludable pero vino la oferta de

Eduardo que me dijo: “oye, asume la gerencia general de ADEX” entonces yo dije: “ya, bacán.”

Me metí al tema, tenía sus riesgos, de hecho los tiene y los estoy asumiendo hoy día, pero asumí la gerencia general en enero del 2014 hasta marzo del 2016. He estado dos años y medio como gerente general de ADEX, y a partir de eso me incorporé como director a un par de empresas amigas, de señores que han sido miembros del consejo ejecutivo durante nuestra gestión y trabajo asesorando a estos directorios en temas de responsabilidad social.

Y acá estoy, formé mi empresa en marzo o en abril de este año, una empresa de consultoría que se encuentra asociada a temas de responsabilidad social, comunicación política y estoy sacando adelante un pequeño proyecto de exportación de productos orgánicos a España y Portugal. Me he metido en un emprendimiento empresarial y me he aventurado. Esa es un poco mi historia.

Entonces, un poco mostrándome su trayectoria, usted se ubicaba en los años ochenta y los noventa. ¿Cómo era el país y como era vista le responsabilidad social en ese entonces? ¿Cómo era el contexto? Porque lo interesante de conocer la trayectoria de vida de una persona es ver cómo cambian las cosas. Entonces, hay distintos escenarios. ¿Cómo cambia su visión del sector empresarial? ¿Qué prejuicios había? ¿Qué visiones eran esas?

A ver. En el año 99', sí en el año 99'... a ver, yo he hecho un montón de cosas paralelas, no he tenido un trabajo de que me voy aquí y después seguido me voy allá, no, he hecho cosas de todo tipo. En el año 99' yo me involucro con la cooperación suiza y fui consultor de muchos proyectos de cosas de la cooperación suiza entre el 99' y el 2006, hasta diciembre de ese año. Entonces, la cooperación suiza justo en el año 99' estaba iniciando un trabajo, impulsando e iniciando, un trabajo de formalización de la minería artesanal.

Todo lo que hoy se discute sobre minería artesanal, ya se discutió hace 20 años. Pero como sucede en el Perú todo se hace a última hora, los congresos de la republica vuelven a hablar de los mismos problemas todo el tiempo y todos se creen los que han descubierto la pólvora.

Pero ya en el año 99' a mí me contratan para hacer el lobby político para formar una ley de formalización de la minería artesanal y combatir el impacto de mercurio en la gestión ambiental. Tuvimos éxito, se aprobó una ley por unanimidad en el Congreso, en fin. Y el año 2000 y 2001 yo pasé, entre otras cosas, a trabajar con los suizos. Entonces ahí, tuve una vinculación con el sector minero bien importante porque para el sector minero su pretexto, digamos, para limpiarse la cara era hablar mal de la minería artesanal, y hasta hoy siguen diciendo eso.

Claro, ellos son así o asá...

“Ellos son los peores, malogran todo”, así. Entonces, ahí comencé a trabajar con un montón de gente interesante, uno de ellos Z, perdón me estoy equivocando, Z es otra persona...Y, Y. Hoy, si tú entras a la página web de Antamina, él es el CEO de Antamina.

¿Acá en el Perú?

No, para toda América Latina. Ese pata era el director general de minería del Ministerio de Energía y Minas. Era un súper técnico y después la industria minera se lo jaló y tenía el peso como el pata X de Yanacocha, que también X era un amigo mío. Entonces, yo me reunía con X y con Y porque, por ejemplo, teníamos un proyecto en Ciudad Saludable, yo ya apoyaba a Ciudad Saludable en esos años como consultor externo. Ciudad Saludable estábamos realizando un proyecto sanitario de gestión ambiental con el apoyo de Yanacocha y Antamina estaba desarrollando otro proyecto de residuos sólidos en varias de sus ubicaciones y yo trabajaba con el Ministerio de Energía y Minas, asesorando, estaba metido en todo.

En ese momento, las empresas mineras ya tenían una idea de lo que tenían que hacer como responsabilidad social empresarial, estaban aprendiendo sobre las certificaciones aunque todavía no se creaban algunas certificaciones que después aparecieron. Ya tenían algunas ideas sobre lo que tenían que hacer pero para ellos eso era todavía chino. Para ellos el tema era financiar proyectos concretos que la gente aprobara y que se callaran la boca, eso era. Con el sector financiero el único que en ese momento...

Ahora, ¿la responsabilidad social en ese momento entró por las empresas transnacionales? ¿Las peruanas las trajeron?

No, las transnacionales. O sea, como te digo, a ti te sentaban como CEO en una corporación minera acá en el Perú y te decían: “toma, este es el paquete de gestión que estamos haciendo en el mundo, tú ve como lo haces”. Entonces, claro, contrataban a gente muy capa para poder administrar esos temas. Esa lógica de las gerencias o direcciones de relaciones comunitarias tenían otra lógica, que era básicamente cómo distribuimos la plata para hacer los proyectitos, lo que la gente demanda, una cancha acá, un coliseo allá, toma te doy semillas, pero básicamente era apoyo social. Entonces, los mineros fueron los que comenzaron.

Yo lo vi porque en ese momento en varias mesas estábamos trabajando eso. Hay un pata que ahora no me acuerdo su nombre... es un pata que tu papá conoce también. Este pata desarrolló la idea de la mesa del dialogo minero, ya en esos años y G comenzó a trabajar fuertemente en eso.

Mi primera idea es que las grandes empresas agarraron sus paquetes de, digamos, tenían sus combos, transnacionales de lo que tenían que hacer acá en el Perú y comenzaron a aplicarlo. El Estado no tenía ninguna idea de cómo ser interlocutor con las empresas sobre esas temáticas. Básicamente era un tema de regulación con las leyes sobre límites máximos, límites mínimos y se acabó la historia.

El CONAM recién había aparecido y estaba haciendo brujería y como chamanes haciendo no sé qué cosa. Varios de los ministros y viceministros que han pasado, como Mariano Castro, son de esa lógica de finales de la década de los noventa y de principios de los dos mil con la creación del CONAM.

¿Es algo bastante generacional, no?

Sí, sí. Había una gente, había una gente interesante que sabía de esos temas y que comenzó a vender ese concepto en las grandes empresas, entonces las grandes empresas empezaron a consolidar ese modelo en el mundo. Eso pasó entre 2003 y 2004, cuando la cosa empezó a consolidarse como estrategia... ¿qué cosa? La responsabilidad social como un negocio, no como un departamento.

Ya luego vendría el tema de la sostenibilidad, muchos años después como un concepto mayor. Básicamente el tema de la sostenibilidad vino después de Rio +20. En esa cumbre hubo justamente después de la cumbre del 92' que este pata Stephan financio la famosa web y en el 2012, veinte años después de produce esta cumbre, yo estuve en esa

cumbre. Muchos de los directores de responsabilidad social estuvieron ahí, me encontré con muchos de ellos y a partir de eso ellos transitaron a la lógica de: “oye, ahora lo que se tiene que hacer esto”. Eso significa el gobierno corporativo con sostenibilidad. Salió entonces, todo lo correspondiente a la economía verde, el salirnos de la economía marrón y todos los indicadores de sostenibilidad. Luego, cuando todo fracasó o casi fracasa, viene ahora la famosa agenda al 2030...”al 2030 para tratar de recuperar y qué sé yo, puro cuento”.

Entonces, yo lo que veo es una revolución. Mira, yo en el año 2006, en el año 2006 cuando estaba en la fundación AVINA, varios teníamos responsabilidades sobre redes. Yo tenía la responsabilidad sobre la red agua y la red de responsabilidad social. ¿Qué implicaba eso? Que yo era el coordinador. Entonces, AVINA me dio un mandato de traer al Perú al director ejecutivo de ETHOS, ETHOS es un influyente y pionero organismo de lo que es la responsabilidad social empresarial en Brasil, nos llevan veinte años de historia. Entonces, lo traje a Perú y tuvimos una semana de trabajo a la que le llamamos la “Semana de la Responsabilidad Social en el Perú”.

Lo hice con la Universidad del Pacífico y la organizamos con el presidente de la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental, que es un fundador miembro del directorio de AVINA en Perú, es un abogado híper conocido, lo acaban de premiar hace un par de semanas. Él era el jefe de Manuel Pulgar Vidal en la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental. Entonces, con él, con la Universidad del Pacífico y con otras instituciones organicé la “Semana de la Responsabilidad Social en el Perú” y logramos que muchos gerentes generales y directores de responsabilidad social fueran esa semana.

Pablo hizo una exposición muy interesante de la agenda de responsabilidad social en el mundo y quién llegó aquí para dar una conferencia fue Stephan, la primera vez que vino al Perú para hacer eso...

¿Fue complicado convencer a esos gerentes o mandos de responsabilidad social?

No, no. Para ellos el problema no era convencerlos, el problema era conocer a los directorios.

¿Por qué?

Porque los directorios, yo que he pasado sobre eso...

Es que...normalmente se tiene el prejuicio de que una empresa es uniforme...

No, no. La cosa es más compleja. Para empezar, tú tienes sobre las juntas directivas, tú tienes juntas de accionistas. Las juntas directivas son los espacios más importantes de decisión de las empresas y esas juntas directivas, digamos, lo más bacán de una empresa si una empresa es bacán son sus juntas directivas. Pueden ser muy sólidas, muy potentes.

Y la junta de accionistas es el establishment corporativo dueños de acciones que pueden ser personas jurídicas o naturales o ambos, donde se mueven los intereses más oscuros o inalcanzables que tú te puedas imaginar.

En la asamblea de accionistas puede estar sentado alguien que pueda representar a un grupo financiero, puede estar Monsanto y tú no sabes. ¿Me entiendes? Y son los que al final toman las decisiones de para dónde va la plata, porque son los dueños. Y la junta directiva son los que gobiernan corporativamente. Entonces en esa junta corporativa puede haber gente que venga de la asamblea de accionistas o no. Tú puedes poner gente en el directorio que no tiene una sola acción o puede ser un accionista.

Entonces esa, esa complejidad del mundo corporativo hace que no sea tan sencillo echarle la culpa a los gerentes generales, o a los mandos, porque no es tan sencillo. Esta vaina es como el Congreso de la República, sube un colibrí y baja un caimán. Yo voy con mi programa, tal o cual cosa, veo que dicen allá arriba y me dicen: “No nos interesa”. Analizan rentabilidad, análisis factorial, te dicen que: “No, no, no queremos eso. Queremos esto. Pero, ¿por qué? A ti que te importa, nosotros te decimos lo que tienes que hacer”. Eso ocurre todo el tiempo.

Cualquier decisión que tome una corporación va a afectar el resultado operativo y el resultado financiero, no hay nada que no afecte ese resultado y lo que miran los dueños es eso. Lo que miran los dueños son tres cifras al final de un estado financiero que se llama el resultado operativo, que se llama los costos y que se llama la ganancia. Entonces, eso se mueve un punto para arriba, un punto para abajo, dependiendo el tamaño de la operación. Un punto para arriba pueden ser diez millones menos, o diez millones más. Ese VITA, que termina siendo un resultado que se parece mucho a la ganancia real de la empresa, eso termina yendo a los bolsillos de los dueños. Así de sencillo.

Entonces, ven esos tres numeritos, cuadran y...

Sí, entonces qué hago. Es responsabilidad del directorio, de la junta directiva, tomar una decisión de explicación, de sustentación y de negociación con los dueños, se es que están separados, dependiendo del tamaño eso puede ser muy variado: accionariado mixto de todo tipo, acciones tipo 1, tipo 2, tipo 3, dependiendo del tamaño de la empresa, es que es una cosa muy compleja. Salvo cuando eres chiquito el directorio es lo mismo que la Asamblea, y lo mismo que el gerente general y el gerente general es quien preside el directorio, ese preside la asamblea de accionistas, es el accionista mayoritario y el mismo es el contador (Risas).

Pero si la corporación es grande, el mundo corporativo es más complejo. Entonces, toda decisión que afecte el presupuesto de gasto, de inversión de una corporación va a afectar directamente el resultado final. Entonces, esos patas miran eso.

O sea, el dinero no tiene patria y no tiene valor en términos subjetivos: el rendimiento de mis acciones y el valor de mercado de mis acciones, por lo tanto el rendimiento por la agregación de valor que le hace la empresa a mi plata y cuánto puedo recibir. Entonces, hay gente como Stephan que es dueño de muchas empresas y organiza muchas juntas directivas que establece mecanismos para crear valor social, económico y ambiental y aplica su triple voto online en las empresas, pero eso determina un cambio en el resultado operativo.

Pero hay otros empresarios que les interesa un carajo, a Donald Trump le interesa un pepino y de repente a otros tampoco pero de repente agarras a otro empresario y sí le interesa porque tiene otros intereses políticos, estratégicos, y comerciales. Entonces, lo ven como una inversión. Eso en el Perú también se produce pero en menor escala. Lo que pasa es que hay un Pareto en que separas el mundo corporativo global internacional. En el Perú el Pareto está por un lado el 90% que le interesa un pepino y el 10% que quiere hacer algo al respecto. Todos ellos están en el mismo mercado.

Claro, al final son todos empresarios.

Entonces, algunos toman la decisión de afectar su rentabilidad inmediata para asegurar su rentabilidad futura y le dan una visión de sostenibilidad al negocio y hay otros que les interesa un pepino, quieren la rentabilidad hoy porque mañana la empresa le despedaza, la descuartizan o se van a otro sector y se acabó el problema. Entonces, es importante entender eso.

O sea, ¿el tiempo que van a estar ellos es lo que van a contar? Entonces, si tú vas a estar en un sector por un tiempo largo, vas a terminar haciendo lo posible para que dure.

Exacto, te voy a poner ejemplos concretos. Yo en el año 2005, uno de los participantes de la Red de responsabilidad social que iba y que venía fue A. Era bien joven, de hecho A es mucho menor que yo. Yo tengo 48, él tendrá creo que 39 o 40. En esa época era un veinteañero, ya trabajaba en el grupo de su compañía. Y de hecho yo lo conozco desde muy chiquillo porque yo cuando salí del colegio yo entré a trabajar, así como entré a trabajar en vacaciones, entré a trabajar en Inka Kola. Y conocí a los A, vi sus oficinas en el centro de Lima. Yo conocí a este chico de mocoso, yo era adolescente y él era un niño.

Bueno, Jhonny Lindley es hoy el presidente del directorio de Corporación Lindley. ¿Qué hicieron los Lindley? Los Lindley hicieron una asociación estratégica con Coca-Cola Company. No vendieron la empresa, la gente entiende mal lo que pasó. Coca-Cola no es dueña de Corporación Lindley, es socio estratégico. Tiene un gran accionariado pero no es el mayoritario. Lo que acordaron estratégicamente es que Coca-Cola ponía a disposición de Corporación Lindley todo su sistema de distribución mundial y comercialización mundial para hacer que Inca Kola se vaya al mundo. En el camino hubo una forma con la patente de la fórmula de Inca Kola, un tema interno de ellos. Ese es un grupo empresarial gigantesco que sigue siendo mayoritariamente peruano y Jhonny Lindley es ahora el presidente del directorio, él ha sido criado, creado por su padre fallecido y por su abuelo fallecido para ser el líder del grupo empresarial.

¿Bien familiar?

Ya dejó de ser familiar. Sí es cierto que la familia está en el directorio pero no está toda la familia en la asamblea de accionistas, en la asamblea de accionistas están Coca-Cola, otros y además cotizan en bolsa. Pero, Corporación Lindley se preparó para tomar decisiones estratégicas y empresariales para asegurar la sostenibilidad del negocio. Yo he compartido conversaciones con Jhonny sobre ese tema.

Cuando hay eventos importantes, a mí me siguen llegando invitaciones de esa gente y ese es un caso típico de una corporación gigantesca que tomó decisiones para sustentable su negocio: en la gestión del agua, en la gestión de los componentes de la

fórmula del producto, de la forma de inversión. Y tienen un programa de sostenibilidad que dejó de ser un programa de responsabilidad social hace mucho tiempo.

Eso se logra porque hay un grupo mayoritario que está interesado en mantenerse futuras generaciones, por los siglos de los siglos. Esos patas van a tomar las decisiones que sean necesarias, como por ejemplo asociarse estratégicamente a que era el principal “competido” para darles sustentabilidad ese negocio. Esa visión tiene que ver con la escala y tiene que ver con la proyección de futura que tiene ese negocio globalmente porque decidió salir del país y crecer globalmente.

O sea, crecer bien.

Crecer bien. Otro ejemplo, es el caso de PEPSICO. Esa es también es una corporación a la que yo tengo un vínculo hace años, sobre todo en Ciudad Saludable, porque tienen un programa de sustentabilidad muy importante que se llama Performance with propose. Desempeño con propósito, ese concepto de propósito es el concepto más importante que la industria está utilizando a nivel mundial en responsabilidad social.

El concepto del propósito es el siguiente, yo tengo una visión. Mi visión es ser el producto, el agua o gaseosa de mayor venta en el mundo por tales características y quiero liderar el mercado, y mi misión es liderar el mercado y tal o cual cosa. ¿De acuerdo? Cuando tú utilizas como ejemplo que las grandes corporaciones hacen uso del Balance Sport Card muy intensamente, a pesar que se ha venido transformando esa metodología en los años pero el tablero de mando es algo que las grandes corporaciones siguen usando alrededor del mundo: Kaplan y Norman. El Balance Escort Card es una herramienta que te dice que hay cuatro niveles, que van desde los procesos internos hasta la rentabilidad y te crean todo un esquema de medidas. Bueno, la estrategia de Kaplan y Norman no prevén el propósito, el resultado trascendente del resultado empresarial y muchas empresas han desarrollado su propia misión. Ya, mi misión es hace un gran dinero con el mejor producto posible para satisfacer lo más que pueda a mis dueños. Eso es.

Sin embargo, también me planteo un propósito trascendente y van a asegurar que tenga más negocio durante más tiempo, en las mejores condiciones. El concepto de propósito es lo que determina el camino de la sustentabilidad de un negocio. ¿Por qué lo hago? ¿Por qué quiero ganar más y por qué quiero tener más botellas vendidas en el mundo? Por ejemplo, PEPSICO hizo un análisis estratégico en el año 2009 y en el año 2011

decidió lanzar su famoso Plan de Responsabilidad Mundial, el famoso Performance with propose, y lo lanza en Perú.

Y lo lanzamos con Ciudad Saludable. Indra, la CEO de PEPSICO, una de las mujeres que más gana en el planeta vino acá al Perú. Hicimos un evento en la huaca Pucllana y se invitó a toda la gentera empresarial y los medios de comunicación y todo porque el programa más importante de PEPSICO en su tablero de mando, en lo que se refiere a sustentabilidad social tiene que ver con trabajar con los recicladores de todo el planeta para reducir el impacto del uso de PET en todas las botellas. Así como tiene una estrategia para reciclar agua y tiene una estrategia para modificar su estructura molecular como producto para hacer menos daño a la salud, por el azúcar y todo lo demás. Y PEPSICO a partir de eso elabora un programa que se empieza a aplicar en todo el mundo.

En Perú, los socios estratégicos para esa estrategia fue Ciudad Saludable cuando yo estaba como director y con AVINA y trabajamos con el vicepresidente para América Latina de PEPSICO, un pata de México. Ese es otro ejemplo de una corporación que por un tema de escala y aseguramiento de la sostenibilidad del negocio plantea una sustentabilidad de la operación con un propósito trascendente, utilizando el triple botón line: impacto social, económico y ambiental. Lo que estoy tratando de hacer es darte ejemplos de cómo se aplica esta idea de la sustentabilidad...

¿Y el otro 90%?

Están mirando sus cifras y están en la estrategia de, digamos, productividad y competitividad. Lo que pasa es que productividad y competitividad... A ver, para ser productivo tienes que ser competitivo y para ser competitivo tendrías que ser sustentable, pero no todos lo entienden en esa línea.

Ejemplo, ¿qué necesito para ser productivo? Hacer más con menos. Esa es la ecuación más simple: mayor resultado, con menor gasto de inversión. Listo, productividad. ¿Cómo soy competitivo? Hago más con menos y mejor que todos los demás. ¿Cómo me hago sustentable? Hago más con menos, mejor que todos los demás y me aseguro que sea así por los siglos de los siglos, sin dañar a los elementos constitutivos de mi negocio.

Si daño mi entorno no tengo negocio...

Va a resultar competitivo pero por un tiempo limitado. La estrategia de sustentabilidad para ser sostenible es hacer más con menos, hacerlo mejor que los demás y haciéndolo de tal manera que no dañe mis recursos en el futuro. Esa es en pocas palabras la cadena de la sostenibilidad y sustentabilidad.

Esa cosita tiene que ver con mirar números y desempeños, el desempeño en una organización se mide por el resultado financiero, por el resultado productivo, por el resultado de la operación de la organización, por el resultado de las relaciones externas del negocio en el mundo, con el mercado, con la comunidad, etc.

Por el resultado con la política, con todo. Todo eso, ese macro contexto, todo eso tiene que ver con indicadores, hay ratios, que te ayudan a determinar cómo vas a ser sustentable. Por ejemplo, hay un ratio que tiene que ver con la tranquilidad y emocionalidad positiva de la gente que hace tu producto y servicio. Si ellos están bien, tus resultados están asegurados. Si tú no manejas bien el ratio que te habla de porcentaje de trabajadores que están adecuadamente contratados y pagados en la empresa, porcentaje de trabajadores con alta satisfacción labora... ¿me entiendes?

Si tú no manejas esos ratios internos, cualitativos, eso va a afectar tu productividad y sostenibilidad en el futuro. A otros eso les interesa un carajo, los boto, los cambio, contrato mis chibolos, después los botamos y ponemos otros. El 90% piensa así, y hay otros que no, miran todo su programa de gobierno corporativo.

¿Es una cultura de la viveza la del corto plazo?

Es que ni siquiera es viveza, es criollada. Porque como en cualquier lugar, en el mundo empresarial hay ciclos. Yo hoy día soy gerente general de una organización y podría estar tres años. Dependiendo. Si yo sé que voy a estar tres años, hago el mínimo esfuerzo y busco la máxima satisfacción para mis clientes principales, que son los dueños. ¿Qué quieren? Rentabilidad... listo.

Entonces si tengo que botar gente, ya los boto y los juicios el próximo lo verá, ya esos son temas de abogados. ¿Me entiendes? Entonces yo quiero darle sustentabilidad a mi proceso comienzo a hablarte de muchos componentes, el proceso operativo tiene sus componentes, los recursos humanos tienen sus componentes, de productividad, tiene el tema de eficiencia, de eco eficiencia, tienes un montón.

O sea, nada está por gusto....

Y la relación con los clientes también, cómo relacionarme con los clientes de manera sustentable, cómo mi cadena de distribución tiene sostenibilidad y sustentabilidad y todo eso al final yo puedo demostrar que tiene un impacto en el resultado final y puedo decir: “Señores, gastamos un poco más, sí pero estamos invirtiendo en el futuro y vamos a asegurar nuestra rentabilidad en el largo plazo pese a lo baches que puedan darse en ese tiempo porque además tengo todo un equipo interno y externo que se encuentra analizando la perspectiva económica de nuestros entornos de mercado y podemos saber yo tomo las decisiones hoy cómo me va a ir en el mercado europeo o en el mercado acá”.

¿Entonces sería así: “Esto cuesta un poco más pero te estoy asegurando el futuro”?

Sí, todo esto forma parte de una temática mayor que se llama el gobierno corporativo, que debe dialogar con una buena gobernanza, con una cosa pública y que debe dialogar con una buena estructura, sana, eco social para que se haga viable un país, el mundo ideal. A eso Naciones Unidas le llamó el desarrollo de la economía verde, en 2012 en Rio de Janeiro: “Todo esto nos va a dar resultados a todos”.

Eso no toma en cuenta la simple y sencilla maldad y mediocridad, egoísmo de la gente, que la economía sí toma en cuenta. Esos si son factores de la economía: el egoísmo, la corrupción, tu puedes determinar con un ratio: “Oye, hay tantos corruptos, hay tantos pendejos, entonces yo voy a tomar decisiones para regular el mercado: el BCR y todo eso”. En el mundo corporativo privado es una cosa mucho más compleja, no te olvides que en un país como el Perú el mundo accionario, del accionariado es un establishment cerrado donde B y sus empresas y C y el dueño de Interbank D y los E y todos estos patas tienen múltiples empresas y corporaciones, empresas de producción, etc. Que compran paquetes accionarios en diferentes tipos de negocios, eso lo llaman diversificación, entonces ellos dominan.

O sea, son clubes, arriba, donde dominan mundos corporativos en acciones donde toman decisiones en el restaurant inglés en el Country Club ahí: “Oye, que hacemos con eso”. No tienes idea...

¿En estricto sentido esos tipos se sientan a comer en el club y ahí se deciden cosas?

Ahí deciden lo que pasa en el país, como los S. Eso no es cuento, eso no es una leyenda periodística, no, es real. Los patas, claro, lo que sí ha ocurrido es que las nuevas

generaciones, que hoy dominan, como S o D hijo o como E o como C hijo son tipos que han tenido una educación, una preparación ochentera o noventera donde si han recibido.

¿Entonces hay una manera generacional bien marcada?

Hay, hay. Estos patas tienen una preparación de gobierno corporativo pero extraordinario. S hijo es un capo, yo lo he conocido a ese pata. Es un cuarentón, es de mi edad. Es un pata realmente brillante, sencillo, pero toma decisiones. Su papá también, ese era otro mundo, era el mundo del negocio, del dinero. Hacer dinero, esos patas están metidos en otra lógica. Pero lo interesante que abajo, en ese mundo corporativo...

¿Son varios mundos?

No, es que ahí viene el gerencial: los ejecutivos. Los ejecutivos, ahí están los CEOS. Los patas son contratados, son empleados, pero del más alto nivel. Hace un mes conocí a un pata que fue el CEO de Belcorp. Y este pata ahora se ha ido a manejar la oficina regional en México. Ya, ese pata ganaba dos millones de dólares al año, era su salario. ¿Qué puedes esperar de un pata que gana dos millones de dólares al año? ¿En qué lo gastas?

Ese es su salario fuera de sus bonificaciones y acciones que ha ido comprando, ya, de eso tienes decenas en el Perú. O sea, ya tienes ejecutivos de ese nivel. Y debajo de ellos tienes a una plana de gerentes corporativos de muy alto nivel que tienen 30 años en promedio y que son patas que se han preparado exclusivamente.

O sea, todos tienen el mismo paquete en la cabeza. Eso es bueno y es malo porque eso hace un poco cuadrulado el asunto si el paquete que tienen encima es malo. Y es bueno porque tienes a gente de muy buen nivel.

¿Y ese paquete de dónde salió? ¿De su educación en otros lados?

Universidad del Pacífico, principalmente y de ocho o nueve universidades norteamericanas, tres universidades británicas y algunos raros se van a Singapur y se van a estudiar. Entonces, tienes gente que de esos no estaban hace 20 años.

No estaban, eran chibolos, estaban jugando su tenis y viajaban a Miami con su papá a comprar ropa. Ahora son los que gobiernan el mundo corporativo. Es una cadena de influencias...

Y los papás de estos chibolos... ¿quiénes eran?

Los dueños, pues. Yo te voy a poner un ejemplo, un ejemplo bien bacán. Cuando a mí me llama para trabajar en ADEX en el 2007 me presenta a G. G tenía en esa época 41 años, chibolo.

Él era el gerente general adjunto de HERSIL, laboratorio HERSIL. La típica empresa peruana, en ese momento había cumplido cuarenta años, en este momento ya había cumplido medio siglo la empresa y el gerente general es el tío que hasta el día de hoy sigue siendo gerente general desde hace cuarenta años porque los hermanos Silva fundaron el 64', fundaron, laboratorios HERSIL. Hoy día, grupo HERSIL, ¿qué es? Laboratorio, empresa logística, han comprado Pardos Chicken, han comprado Mediterraneo Chicken y han creado un montón de negocios nuevos. Han comprado y creado todo un servicio de clínicas de resonancia magnética, se han diversificado enormemente. ¿Quiénes han hecho ese trabajo? Los primos hermanos. ¿Quiénes son? son cinco primos. Los hijos de los hermanos.

Claro, la otra generación.

La segunda generación. Esa segunda generación convirtió un laboratorio en un grupo y lo hizo crecer doce veces. Ahora con operaciones en Portugal, en España, en Bolivia, en Colombia, están en China y ¿Quién era el líder, el macho alfa, de esa vaina? G.

Han pasado nueve años, casi diez y hoy día G es el director ejecutivo del grupo HERSIL. Los primos y él forman un comité estratégico que dialoga con el directorio. Y G ha decidido poner como en el directorio a un presidente que no es de la familia. Un tío capazo, no me acuerdo el nombre pero ha sido un pata que ha sido el presidente del directorio de los últimos veinte años.

Y lo ha puesto ahí como balanza para él mismo, para tener a alguien de más nivel que él para que le pueda decir no o sí para balancear. Y en la junta de accionistas están todos ellos de nuevo, más los viejitos. Y los viejitos hace diez años, o quince años que no viven en Lima sino compraron un condominio en Palm Beach, ahí han comprado un condominio donde viven los tres hermanos con sus esposas y han construido un condominio ahí en la playa y con su hawaiana y su coco, tienen cada uno un asistente con su computadora que les está diciendo cómo están las acciones.

Y esos viejitos se oponen a todo lo que G ha querido hacer y ha hecho en esa época. Y G se caga en su viejo y ha hecho lo que ha querido, y G tiene debajo... ¿ahora?... el hijo de G, el hijo de Chamo, el hijo de no sé cuántos, son jóvenes... ¿tú cuanto tienes?

23...

De tu edad, 24, 23, que ya egresaron de la del Pacífico, ya terminaron una maestría en Estados Unidos, qué se yo y ya entraron a la empresa... ¿qué están haciendo? Están ocupando las jefaturas, entonces se construye una cadena de valor y todo depende de G.

Si le interesa o no la sustentabilidad, ahora le importa un carajo: “No, yo quiero recuperar la empresa financieramente” porque en la época que fue ministro de Comercio Exterior en el gobierno de Humala, sus primos hicieron mierda la empresa. O sea, financieramente la está limpiando. Cuando yo le dije: “Oye, hay que hacer algo”. “No me interesa, hablamos en el 2017, yo quiero ver primero esto”.

A su madre, ahí debe haber un lio de familia...

No tienes ni idea, es un infierno. Todo lo que tú leas en la literatura corporativa arriba de las memorias, los informes, no es que mienten. Es igual que el Estado, tú ves que sale Zavala, PPK a hablar tonterías, que vamos bien, pero haber tú entra pues a ver el mundo. Es un infierno adentro.

Yo ahorita lo estoy viendo, haciendo ver que la persona que ha llamado antes para que sea viceministro de agricultura, es una historia que ya es otra cuestión pero es un infierno. Sales en la televisión y dicen tres cosas. Claro, entonces ahí ya juegas con la imagen corporativa. La imagen corporativa es el flujo comunicacional que oculta, que tapa toda esta serie de estructura del gobierno corporativo y solamente habla de resultados. Y esos resultados al noventa por ciento sólo le interesa que sea dinero.

¿Por qué? Porque eso tiene que ver: yo doy empleo formal, yo genero riqueza para el Perú porque exporto y por lo tanto genero divisas, pago impuestos, las pistas, los colegios y los puentes se hacen con mi plata también, yo no eludo, no evado impuestos, todos mis trabajadores son formales y, por lo tanto, yo hago patria.

Ya, o sea, yo hago patria porque yo cumplo...

Yo cumplo, entonces yo produzco. Entonces yo soy productivo, soy competitivo pero qué es esa vaina de la sustentabilidad, esa vaina es para los de la izquierda. Son los rojos

que vienen a meterme cuento desde acá: Rochabrundt, esos patas. Entonces, te estoy hablando lo que a mi me dicen. Son mis amigos: G, H, que también ha sido mi consejo ejecutivo en ADEX.

¿A quién he tenido en el directorio? G, H, el dueño de Altomayo, que es la empresa exportadora de café orgánico más grande del mundo, al dueño de Frutaron que es la empresa transnacional más grande del mundo en sabores y esencias para la industria alimenticia, a J que es el presidente del directorio...

Ha sido de la CONFIEP...

Ha sido presidente del Directorio de CONFIEP y también ha sido presidente del directorio del grupo TASA, que es la Tecnológica de Alimentos del grupo Brescia, la empresa exportadora de harina de pescado más grande del planeta. Esos han sido mis directores.

Entonces, si tú vieras, o sea, son tres años escuchando cada locura... son tíos que...son tú abuelito pues. ¿Tu abuelito qué hace? Se sienta, habla y grita, encima si es empoderado y tiene billete: “Ah...carajo...tanta huevada”. J es así, con las manos arriba (lo imita).

O sea, no les cuadra, es como qué le hables a mi abuela que es cucufata...

El tío por ejemplo a mí me tiene un cariño, y me grita: “Oye Rochabrundt, carajo...tanta huevada” “¿Qué vienes acá?” y luego, “Muy bien muchacho, estás haciendo todo muy bien”. Y dicen cosas como: “Nosotros creamos empleos, un montón de plata y a las viejitas les regalamos pescado... (Risas)

Encima yo he limpiado la bahía de Pisco”. Es cierto. “Yo he limpiado la bahía de Pisco y ya con eso he hecho patria”. (Risas) Puede dar risa pero eso...

Es la lógica...

Esa es la lógica de la posición instalada de una de las empresas más grandes del mundo.

O sea, de alguna forma podrías pensarlo de la forma en que esa persona es la que decide...

Son los decisores...

Claro, y te preguntas: ¿Qué tiene esa persona en la cabeza cuando toma las decisiones? Y eso es lo que tiene...

Ese es su chip. Entonces, ¿vas a quitarle el chip de la cabeza? No puedes, no tienes el poder. ¿Entonces qué haces? Negocias, tranzas, esperas, tienes paciencia, no atacas... porque detrás de eso hay seres humanos. Mira, yo he ido a la casa de playa de J en Asia, me ha invitado y he visto como juega con su nietecito, es el abuelito querido, ¿me entiendes? Es un señor.

Nunca ha robado, nunca ha maltratado a nadie, es un caballero, todo el mundo lo quiere, es el patriarca de su familia, los Brescia lo adoran porque ha sido un trabajador leal, es un señor que comenzó trabajando como obrero en la fábrica de los Brescia hace cincuenta años y hoy día es el presidente del directorio. O sea, ese pata es un héroe.

Claro...

O sea, de la sociedad peruana es uno. Además, ha vivido el terrorismo, casi lo han querido matar, nunca se ha ido del país y sus inversiones están en el Perú. O sea, compró acciones de su empresa. ¿Qué le puedes criticar?

O sea, es una persona al final...

Es un señor, ¿me comprendes el concepto? ¿Qué le puedes criticar? No le puedes criticar nada, lo único que tienes que hacer es esperar y mirar a los que vienen detrás. Entonces, claro, por respeto no le cuestionan pero si lo tienes sentado en tu directorio y tú eres el gerente general de una organización donde tú lo tienes como director, buscas conversar, convencer.

¿Me entiendes? Y mientras eso ocurre va pasando el tiempo, pasa el mundo y no avanzas en ciertas cosas que deberías avanzar pero es la realidad. Ahora, ese está en el 10%, porque en el 90% están los tiburones.

Justamente le comento que cuando justo hablé con Alfredo Menacho, a través del contacto con mi papá, me habla también eso. Usted me menciona el tiburón y él me mencionaba el empresaurio. Varios de los que he entrevistado me mencionan a ese tipo de empresario. ¿Quién es?

Están los depredadores y están los directores herbívoros, que son unos monstruos que solo comen hierba, no se comen a la gente. Tiranosaurios hay bastantes, que les interesa

un pepino el país, la gente, un montón. O sea, y esos patas están ahí y hay empresas que contratan a esos porque los necesitan para sacar adelante sus negocios, en el mundo del petróleo, en la minería también, en la industria alimenticia.

O sea, es una cosa bien compleja, bien compleja. Digamos, a ver, qué conclusiones podríamos sacar de esta experiencia.

Número uno, hay una lenta transformación del sector empresarial en el Perú, lenta y que tiene que ver con toda una estructura corporativa que se va transformando en el tiempo, que tiene que ver con generaciones. Eso es uno, lo otro es que no existe un tejido institucional, social, ambiental, que en buena lógica haga propuestas al mundo empresarial que sean viables en su lógica. Sólo existen pequeñas cuadrillas de queijosos, existen pequeños comandos de ataque, que con seguramente la verdad en la mano, pero sin mayor estrategia, lo único que hacen es atacar, atacar y atacar y no tienen la mayor capacidad para construir una interlocución con ese mundo difícil, que es mundo corporativo. Y que además, es el que sostiene la economía del país.

Yo, en varios años que he trabajado con varias ONGS, y he trabajado en varias ONGS, una de las cosas que concluyo es que muy pocas, muy pocas se entiende que la empresa y el empresario son actores claves para el desarrollo del país. No, las ONGS no lo ven ni les interesa, salvo cuando tienen que tocar la puerta para pedir fondos. Los ven como el contrincante, el enemigo.

¿El malo de la película?

El malo de la película, y probablemente sea el malo de la película pero es el malo que crea los empleos, donde trabajo tu viejo, donde trabajó mi vieja, donde trabaja tu hermano, donde trabajan todos los demás. Entonces, no es el Estado es la empresa la que va a crear la sostenibilidad de la sociedad. Y eso se entiende poco, se entiende muy poco.

Y las ONGS trabajan mirando al Estado, para influir en el Estado y en políticas públicas pero el Estado no tiene la mínima capacidad de entender el mundo corporativo. No hay forma, yo me he pasado años mirando el Estado con el mundo empresarial. En los últimos seis años, es lo que he hecho. He trabajado sentándome con cinco ministerios, sentándome con cinco diferentes despachos ministeriales, viceministeriales, direcciones generales de producción, de comercio exterior, de agricultura, de ambiente, de trabajo

con el sector empresarial mirando al Estado y lo único que concluí fue que el Estado no tiene la capacidad para entender al sector empresarial, no la tiene.

Todos los que entran al poder, aunque tenemos a PPK pero PPK pertenece a la jauría de la vieja guardia, claro, dependemos de L. L por ejemplo, es uno intermedio entre el mundo corporativo y político.

O sea, existe una jerarquía de edad casi...

Claro, claro...

¿Es algo así como mi papá?

Sí, sí. Y Zavala pertenece a esa generación intermedia, a esos G, que vienen del mundo corporativo muy alto y también del Estado, con mucha experiencia. Y que se representa una oportunidad para comenzar a abrir una agenda de dialogo entre lo público y lo privado en pos de la sustentabilidad del país pero debajo de L hay ministros, hay viceministros que son unos pobres imbéciles.

El ministro de Agricultura es un pobre imbécil, es un empresario de la construcción que contamina las costas en el norte del Perú y aquí en Lima como lo han hecho decenas de empresarios de la construcción que han destruido la costa de Lima, botando sus residuos de construcción por el gran boom de la construcción que Toledo y Alan García han vendido, Ollanta también y seguramente PPK también lo hará y han cagado la costa de Lima de una forma increíble. ¿Y quién dice algo al respecto? Esos son esos empresarios. ¿Tú a esos empresarios les vas a hablar de sustentabilidad? ¿A ese que manda a botar millones de toneladas de residuos a la costa de Lima y que la ha destruido?

Un perfecto psicópata...

Sí, pero, ¿haber has eso en Rio de Janeiro? ¿Haber has eso en Cartagena de Indias? Acá sí pues. Ya, esos son ese tipo de empresarios. Y ese tipo es el ministro de Agricultura. Zavala no pero los tiene abajo. O sea, todo se trata de luchas, pugnas. O sea, o pugnas o negocias o convences pero es bien complicado.

O sea, hay que tener una maña y una forma de poder moverte

Exactamente, todo esto te obliga como tercera conclusión a desarrollar mucha capacidad de dialogo y de convencimiento y de negociación donde tú te pones, esperas, aceptas:

“Oye, mira, el estándar es 10 pero qué te parece si pasamos de cero a tres” (imita)
“Bueno, ahora pasemos a cinco” (mímica). Tienes que hacerlo así porque pasa una década y sigues teniendo cera, no avanzas.

O sea, ¿no hay alguien que sepa entender? Digo, normalmente se habla que las ONGS, la izquierda o los movimientos sociales no pueden entender tampoco...

Nosotros también tenemos un negocio, o sea, Baltaco fue uno de los que más han roto ese esquema y más se ha sentado al lado de los empresarios a conversar y entender. Y ha escrito muchos libros al respecto. Baltaco pertenece a un ala diferencial de otro Pareto en el mundo de la sociedad civil donde el 90% que son absolutamente reaccionarios. Mira, ahí vienen las lógicas: María Elena Foronga, que ahora es congresista y que es directora de la ONG esta de Chimbote, que ha ganado el premio Goldman y todo lo que quieras pero es también muy rígida, así también como ella hay un montón.

Albina Ruiz también tenía eso pero también ha cambiado. Y claro, ella puede ser criticada pero Albina entiende eso y hace intermediación con la agenda empresarial de otra forma, y: “Ya pues, sí, la cagan aquí pero también podemos hacer eso”. “La cagan acá pero con esto podemos sacar algo, tienes que negociar. ¿Por qué si le aceptas al Estado y por qué no le aceptas al sector empresarial? O sea con el Estado si negocias y te comes su corrupción, te comes Montesinos, te comes Fujimori, te comes Ollanta, te comes Nadine y con todo, con el Estado sí negocias. Y sí te sientas en la conferencia, en la foto para sacar tu programa, no importa que el Ministro sea un pendejo, ratero pero no, es el ministro pues y tienes que tomarte la foto con el ministro sino no te aprueban el proyecto. ¿Y por qué con el empresario no?”.

O sea, todos tenemos intereses: los directorios tienen intereses tanto como las asambleas directivas de las ONGS, si tú comienzas a mirar quienes son las juntas directivas de las ONGS y son los mismos cuatro gatos que van por todos lados, son los mismos de por ejemplo el Instituto de Estudios Peruanos, que fueron militantes todos (imitando). Tienen sus banderas, también se respetan.

¡Tienen la misma lógica!

Por eso te digo, ¿anda siéntate con ellos y diles que vamos a hacer? Gritan. Vienen tantos tipos a decirte eso. ¿A ver cámbialos? No es posible. Entonces yo creo que el reto

está en un contexto generacional en el que ejecutivos y directivos de la generación de treinta años tienen en su poder la posibilidad de hacer la diferencia pero alguien se los tiene que decir. Tú vas con esas patas y tampoco la tienen clara: ahí hay un Pareto 90 – 10. Habrán estudiado en Harvard, estudiaron en Oxford, estudiaron en Cornell pero no les entra. Ahí hay otros que sí.

Creo que hay un sector diferente de todos ellos que son los raros, hay un segmento de raros tanto en el mundo social como en el mundo empresarial que son los que tienen un discurso diferente, viven en el establishment porque no tienen otra y que poco a poco están tratando de socavar el establishment: unos con revolución, otros con esperanza a que cambien.

Esos raros somos unos pocos, sin poder en algunos casos otros con poder pero que no confrontan al establishment de arranque porque pierden chamba y otros que son los enfrentados que están en la otra orilla pero que responden a juntas directivas y responden a gente que financia, igualito, igualito.

Entonces digamos, hay varios divorcios de actores. Entonces, balanceando, ¿cómo sería entonces la pregunta general, cuál es el concepto de nación en el sector empresarial?

Bueno, ahí yo sí creo que el Instituto de Estudios Peruanos y sus diferentes autores han escrito historia desde la sociología. O sea, para empezar creo que es difícil discutir la tesis de la nación fraccionada, no existe una unidad de nación definitivamente y tiene que ver con diferencias generacionales, territoriales, económicas.

Dos, el Estado no puede articular una visión de conjunto, todos los intentos hasta la fecha han terminado en saco roto, hoy día el CEPLAN, antes fue el Instituto de Planificación del Estado en los 70', los consejos supra gubernamentales, el Acuerdo Nacional... o sea, no hay logrado mellar a los actores del mundo de la vida del país. Entonces, hay mucha literatura y mucha técnica puesta en la mesa pero de muy poco uso.

Entonces, el mundo nacional se rige por los que en el mundo de la izquierda se conocían en los años 70's y 80's como la superestructura y sobre todo existen intereses diversos, algunos son manifiestos, otros no pero lo que sigue manejando la lógica y el camino del país son los intereses, las agendas de interés.

Crear el interés común es una tarea bien complicada y difícilmente lograda porque si no creas el interés común no puedes hablar de una posición del bien común, es difícil el bien común. ¿qué cosa es el bien común? Las exportaciones son un bien común, el medio ambiente es un bien común, la población económicamente activa.

En otros países que usted haya visto en el sector empresarial a nivel latinoamericano, ¿Qué ha podido ver usted? ¿Es diferente o es igualito?

A ver, América, si lo miras globalmente, América Latina es una región adolescente, es una región adolescente. Por lo tanto, todavía vive mucha emocionalidad, social o política y por lo mismo hay mucha, en América Latina hay mucha falta de racionalidad y madurez.

Es adolescente, el adolescente puede cometer delitos sin querer. O sea, cuando las sociedades llegan a la adultez y se producen delitos los haces de manera ex profesa y es más graves pero el organismo adolescente, motivado por las hormonas o los cambios bioquímicos...

Puede hacer tonteras...

Puede hacer tonteras que pueden terminar en cosas gravísimas y ni siquiera se da cuenta de lo que está haciendo con su vida. Construir la visión de futuro pasa por trabajar con una base de madurez que en el mundo corporativo, en el mundo estatal, en el mundo social no logras ver. Algunos elementos aislados tienen esa madurez pero son vistos como raros. Están en el escenario de los raros, en los normales, en el establishment hay de todo.

Es un continuo que va desde el delito hasta la promiscuidad, es bien complicado y lo he visto en toda América Latina, o sea, yo he viajado por toda América Latina y es la misma vaina. Mira, a ver, Colombia. Colombia es uno de los países con mayor madurez constitucional y de participación ciudadana pero Colombia es el país que más violencia ha producido por uno de los elementos de mayor corrupción que es el narcotráfico. Entonces, acá somos creadores de Sendero Luminoso también porque Sendero Luminoso no viene de Marte. No es que vino un meteorito y trajo una civilización extraterrestre, no, esos cojudos son peruanos y surgieron de acá de algo.

No se les metió el diablo...

No es que Mao Tse Tung trajo un boque y nos metieron a cien locos de mierda y a crear, estaban acá, fueron creados y criados de acá. Y en Chile también Pinochet no vino de Alfa Centauro, esa clase militar salió de ahí y en Argentina que te digo. Brasil, peor, por donde vayas. Algunos han desarrollado un Estado más fuerte.

Ecuador, por ejemplo, yo he tenido oportunidad de trabajar proyectos en Ecuador, en Colombia, en Brasil, en Argentina y en Chile, solo en Venezuela pero me da miedo ir a Venezuela (risas) pero Ecuador, por ejemplo, Correa, con todo lo que representa como cuasi autócrata y toda la pendejada que hace para mantenerse en el poder. Pero Correa ha desarrollado un proyecto estatal loco, keynesiano totalmente, pero tiene un modelo estatal bien fuerte que no necesariamente pasa por ser un modelo de Estado dictatorial. El Plan de Buen Vivir, que es el modelo de gobierno que ha creado por Correa y lo vienen implementando, déjame decirte que es impactante cómo lo han pensado.

Más allá de los resultados económicos, de ser un Estado keynesiano como lo declaran en la introducción del documento del Plan del Buen Vivir, que es un plan de desarrollo alucinante y que además lo están cumpliendo. Que nosotros lo consideremos error es otra cosa, pero lo están cumpliendo. O sea, acá te llenas de planes y no cumples nada pero lo están cumpliendo.

Pero eso contrasta con una emocionalidad desbordada en lo político, en lo social y en fin, tiene sus taras. Brasil es un desastre absolutamente y sin embargo los gobiernos estatales son interesantes. Yo he trabajado con cuatro gobiernos estatales en Brasil: Minas Gerais, Sao Paulo, Rio de Janeiro y Curitiba en diferentes proyectos y lo que hacen los gobiernos estatales es lo que para a Brasil de su estado pero ese nivel sub nacional es el que para la olla y el Estado nacional en Brasilia, tú caminas por ahí y esos cojudos te roban más que los choros de Sao Paulo.

¿México?

México también tiene algo, México también es un Estado federativo. México tiene una complejidad. El tema de la violencia es alucinante; sin embargo, los gobiernos de Estado también tienen una fortaleza. Yo he tenido reuniones con tres gobernadores mexicanos cuando estaba en ADEX y tienen unos planes de desarrollo que cumplen y están desarrollando una industria maquillera pero de altísimo nivel y en México se están produciendo aviones, se está produciendo alta tecnología, satélites, todo.

Maquila, estoy de acuerdo, ¿pero acaso nosotros tenemos eso? No tenemos nada de eso. Su desarrollo industrial es alucinante, y en América Central, Honduras y Nicaragua donde he estado también. Todo se habla de Nicaragua y crees que vas a encontrar a los guerrilleros y primero que el gobierno subió, sacó a los guerrilleros y narcos a balazos y tú ves las ciudades tranquilidad absoluta.

Yo he estado bastante bien y bastantes días en Nicaragua y me fui con miedo, pero ya de ahí hable con autoridades. “si se va a Honduras, ya no respondemos”. Pero claro, ahí tienen a una loca, que es una versión de Nadine pero supra, que es la Charo Murillo que es la esposa de Ortega, que es la que gobierna realmente, pero gobierna de verdad. Ella preside la comisión nacional de comunicación y desarrollo y es la única vocera de gobierno y a quien todo el mundo le rinde cuenta, y todo el mundo la llama. Son unos pericotes del demonio pero el Estado funciona bien en Nicaragua y está generando un fomento empresarial, yo iba a reunirme hoy con la Asociación de Exportadores y Productores de Nicaragua, he estado trabajando dos semanas allá, haciendo un plan conjunto entre ellos y ADEX y tuve la oportunidad de viajar por todo Nicaragua y es espectacular lo que están haciendo. Y no se están muriendo por la violencia en Nicaragua, como sí ocurría hace veinte años pero tienen otros problemas.

O sea, y Panamá también. He estado en Panamá y Panamá ha sabido salir adelante después de la historia del narcotraficante Noriega y Panamá se ha convertido en un hub de exportaciones e importaciones para toda América Central importantísimo, tiene bastante violencia pero no es comparable ni con México ni con Honduras ni con El Salvador, donde sí es terrible. Todos tienen algo, todos tienen algo y la constante es que el mundo empresarial va por su lado y avanza, tiene su agenda y la cosa pública va por otro lado. Lo único que yo encuentro como, quiero hacer una comparación porque salvo las diferencias de cuestiones estatales, que tenga un mundo sub nacional bien desarrollado o un mundo federativo más desarrollado que el sub nacional, fuera de eso, las agendas de la empresa con la gestión pública van por su lado. Brasil es el que ha logrado desarrollar mejor eso, que todo. Que su caos político estatal es mayor pero su agenda de dialogo entre lo público y lo privado es muy fuerte y Brasil ha logrado desarrollar un tejido institucional corporativo muy bueno, o sea, fundaciones y organizaciones que vienen del mundo empresarial.

Yo he estado, por ejemplo, visitando la fundación Jardao, del grupo de construcción y metalmecánico enorme en el mundo, son Jorge Jardao. Yo he estado reunido con la hija,

que es la presidenta de la fundación que financiaba un proyecto bacán en Ciudad Saludable y ellos tienen MIP, que es el grupo de industriales de Sao Paulo, un trabajo enorme y así como esos hay Curitiba, en Rio de Janeiro, en Minas Gerais, en Bahía y hay un montón de empresas, de grandes corporaciones brasileñas que tienen un trabajo enorme en Brasil y fuera de Brasil. Están haciendo acá un trabajo gigantesco algunos al sur de Lima y están en todo Brasil pero también así está Oderbretch y OAS. De repente los otros tienen cochizada pero aun no los descubren.

Hay bastante corrupción en el mundo empresarial también. Eso es un hecho, es un hecho.

¿Se habla mucho de eso?

No, no lo hablas. No se jacta públicamente de esas cosas, nunca. Nunca lo vas a decir públicamente. Es bien complejo, te estás metiendo en un tema bien jodido ah (risas).

Eso es lo que me encanta, más que corrupción, lo que me interesa es la lógica del sector empresarial en el tema de la cultura, qué es lo que tienen en la cabeza. Es loco. ¿Algún balance final que quisiera realizar para completar la entrevista?

O sea, se pueden lograr muchas cosas trabajando con el mundo corporativo y exige paciencia, exige entendimiento, la misma paciencia y entendimiento que tienes que tener con la esfera social, con los pobres, igualito tienes que tenerlo con ellos. O sea, lanzar tu perorata de exigencia porque ellos tienen toda la plata del mundo y te pueden callar hoy. Además, manejan toda la agenda mediática, de todos los directorios de todas las empresas de comunicación, ellos son los dueños.

¿Por qué? Porque su plata entra en publicidad, ellos financian toda la agenda mediática. Entonces, ya no es tan salvaje como antes, digamos, hay un poquito más de racionalidad, más racionalidad pero si les metes un hincón en el pote de todas maneras van a levantar el teléfono y te van a sacar la mierda. Antes no, antes era por ideología: “hay que sacarles la mierda a esos rojos de mierda”. Pero si tú le metes un hincón te manda a los pitbull, los Mariátegui y todos esos, a las Rosa María Palacios, sirven para eso.

O sea, ¿son sus pitbull?

Claro, por qué crees que trabajan en eso. Y cuando dejan de trabajar es porque dejaron de ser pitbull como Hildebrant. Son la serie esta se zombies caminando, se vuelven

zombies. Rosa María Palacios tiene que escribir en una red de radio de los dominicos y Hildebrant saca su semanario prácticamente en la clandestinidad, o sea, sales del establishment y te jodiste.

Ya estas fuera...

Ya estas fuera, ¿qué ganas con eso? No ganas nada, volviéndote un loco con metralleta no ganas nada. Entonces, entrar en la discusión, el dialogo, la transacción, para mí, es la estrategia. No estoy diciendo que sea la mejor, es la más viable.

Diálogo y entendimiento de ideas, o sea, hay que entrar en el lenguaje de ellos también. Eso es uno. Dos, hay un tema generacional en el mundo corporativo que hay que entender. No se trata de ir con el nieto a sacarle la mierda al abuelo, a nadie le va a gustar. El tema está que hoy día hay tres generaciones gobernando el mundo corporativo.

¿Cuáles serían?

Los viejos, que son los dueños, los hijos, que son los grandes ejecutivos que deciden y que dominan y los nietos que son el ejército de corporativos. Tú eres un pata de treinta años que es gerente y que has crecido escuchando a tu abuelo y a tu padre como se gobierna el Perú y como se trata a los negros, a los blancos y a los cholos.

Entonces, tú probablemente lo pienses así. Sin embargo, has salido al mundo y te has relacionado con otras agendas globales, has conocido a otra gente y ya no tienes esa rigidez. Pero si yo voy y le saco la mierda a tu abuelo, no te vas a poner de mi lado, no en términos generales. Entonces, hay que saber respetar las canas, hay que tener criterios sólidos para hablar con los Maltones, los Zavalas, que no son ningunos cojudos, son muy buenos.

Y tienen, digamos, en su genética el ser parte de un sector de elite y hay que saber tratar con eso. Y tienes a un ejército de jóvenes a los cuales puedes influir si manejas bien las cosas. Entonces, tu reto es que ahora ya no tienes que hablar con uno, tienes que hablar con tres en las grandes corporaciones. Entonces, necesitas discursos, necesitas estrategias diferentes de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo.

Y lo tercero, es que hay que tener muy en claro que cosa significa productividad, competitividad y sostenibilidad. Esa cadena, la cadena del desarrollo económico, depende de esos tres eslabones. Si no entendemos eso en términos de los ratios, en

términos de los factores que siguen eso, todo tu rollo es pura literatura, todo es guion cinematográfico. Esos patas viven en la real politik y la real ekonomik, entonces tú también tienes que saber eso. No puedes seguir con las pajas mentales de los 70's, ya no. Tienes que entender eso porque ellos tienen la sartén por el mango.

No es que tú los paras, te sientas en un auditorio, pones tu powerpoint y te escuchan. Tienes que estar trabajando, tienes que estar haciéndolo todos los días. De hecho, solo para cerrar y como ejemplo, durante el último mes uno de mis socios es CIDAT sobre el transporte terrestre. Y acabamos de cerrar una consultoría grande que va a ser financiada por diez empresas de transporte y nos hemos sentado a negociar con cinco de los grandes: el dueño de Cruz del Sur, el dueño de Soyuz, el dueño de Línea, Palomino y el dueño de CIVA. Esos cinco cojudos representan el 70% del mercado del transporte interprovincial del Perú, con inversiones de 500 millones de dólares al año entre todos. Y hay una agenda que querían sacar adelante.

Entonces, yo les propuse que esa agenda no era viable si no se sumaba a otras agendas, que tienen que ver con el desarrollo sostenible del transporte. Después de un mes de negociación, después de unas cuatro reuniones en un mes, ayer se aprobó la consultoría. Dijeron: “vamos para adelante”, aceptaron. ¿Tú crees que yo voy a venir a imponer a N, el dueño de Cruz del Sur, que es el patriarca de las empresas de transporte? ¿Le voy a imponer a M, al dueño de Línea, porque yo me siento con mi PPT y les digo que así se tiene que hacer el transporte? Ellos responderían: “¿Quién eres? Yo soy el dueño del transporte y tú eres mi empleado”. Entonces, tienes que tener otra lógica, una lógica del convencimiento, de dedicación, de sustentación, de posición franca. “Mira, yo voy a hacer lo que tú quieres pero franco, franco, no estoy de acuerdo porque no va a salir bien. En cambio yo te propongo esto, esto y lo otro. Te va a costar un poco más pero mira piensa en el futuro.”

Son gente racional, esos huevones no han hecho empresa porque se lo han regalado. Son gente que tiene 30 o 40 años tomando decisiones y han pasado por varias etapas que ni te imaginas. Esos patas se han pasado por una etapa en la que el barril de petróleo costaba 10 dólares a uno que costó 100 en menos de tres años. ¿Cómo sobrevives una empresa de transporte pasando de 10 dólares a 100 dólares el barril? ¿Cómo sobreviven? Con visión, con decisión, con huevos. Esos son tipos que manejan a cinco mil personas, con 250 unidades de transporte que van yendo y viniendo por todo el Perú, que tienen que afrontar la informalidad del transporte, etc. Esos patas están ahí

sentados. Entonces, si con respeto te sientas a ese individuo a decirle “yo creo que...” “yo supongo que...no tengo varita mágica pero creo que si hacemos esto...”. Van a escuchar. (Muestra la presentación de su informe). Es sinceridad, uno y dos astucias para adelantarte a decir en qué te va a negar.

Bueno, tío, muchísimas gracias por tu testimonio. Me va a ser de muchísima ayuda.

(FIN DEL TESTIMONIO)

Testimonio 9

- *Trayectoria: Ex Gerente General de la Sociedad Nacional de Industrias y Ex presidente del Comité de Prendas de Vestir de la SIN. Cuenta con más de veinte años de trayectoria en el sector de industrias, desempeñándose tanto a nivel gremial como ejecutivo. Destaca en la gestión su labor como gerente de Gloria S.A.*

Rafael: A ver, bueno, primero le explico. Lo que estoy haciendo es mi proyecto de tesis, me encuentro de hecho realizando el mismo trabajo de tesis.

¿Para graduarte de?

De antropólogo, como mi papá más o menos. Estoy estudiando antropología en San Marcos.

Igual antropología que tú papá entonces, no me acordaba.

Aja, y mi tema de tesis tiene que ver con el sector empresarial en el Perú en los últimos años. Entonces, lo que estoy tratando de ver es cómo el sector empresarial ha visto el país en los últimos años, cómo ha ido cambiando la percepción. Para ello me estoy haciendo entrevistas y estoy recogiendo testimonios de personas que han estado ligadas al sector empresarial en ese tiempo.

Ok

Bueno, en primer lugar lo que quiero es empezar un poco contextualizando una trayectoria, contextualizando testimonios para a partir de ahí tener marcos comunes que me permitan seguir con la investigación. Entonces, antes que todo me gustaría que pudiera contarme un poco su trayectoria personal para poder contextualizar todos los procesos que ocurrieron en los últimos años.

Claro que sí. Bueno, yo estudio derecho en la Universidad San Martín y después de ejercer en algunos años trabajo como asesor de un grupo pesquero e inmobiliario. Después me incorporo a la Sociedad Nacional de Industrias a gerenciar el comité de fabricantes de prendas de vestir. Entonces, un poco que dejo de ejercer el derecho puro, digamos, hablando, y me dedico a la promoción de la industria y en especial en el sector de fabricación de prendas de vestir.

¿Eso en qué época fue disculpe?

Estamos hablando del año 87'.

¿Y cómo era el país en ese entonces? ¿En el caso de la industria?

Bueno, era muy crítica la situación porque las industrias vivían, sobrevivían con una serie de costos, que hasta ahora nos acompañan algunos impuestos anti técnicos. No se contaba con facilidades de infraestructura para digamos nuestro desarrollo. Casi que no nos acompañaba el tema de la infraestructura vial, portuaria, que se ha mejorado y después lo contaremos. Y bueno, la estabilidad de la moneda y el tipo de cambio, especialmente orientado en la industria hacia a la exportación. Igual, hacia la actividad del mercado local puesto que el tipo de cambio al ser muy bajo, digamos, permitía e invitaba a las importaciones. En ese momento no había ninguna amenaza, no había la globalización del tema de intercambio de lo global que hoy está vigente.

Pero si había en la esfera política, estamos hablando del primer gobierno de Alan García donde no había una buena percepción del gobierno como promotor de la industria, como que pueda orientar hacia una estabilidad, no había una estabilidad de las normas, de los dispositivos que es lo que necesita un empresario y la industria en general para poder programarse y desarrollarse. Mercados internacionales había, un mercado local con una capacidad de consumo bajo pero al no haber importación lo que se producía tenía que venderse porque no había libertad de exportación, habían muchas restricciones.

¿Esta situación crítica de la industria fue en el mismo gobierno de Alan García o ya venía de antes?

Sí, bueno, eso se arrastraba desde hace mucho tiempo. Ten en cuenta que el gobierno de Belaunde fue un mal gobierno que permitió o que dio pasó a que el gobierno militar interviniese a un gobierno democrático y se instale por un montón de años. Y bueno, no se podía esperar en esos momentos un manejo fino, digamos, de la industria manufacturera.

Toda vez que hubo cambios radicales, hubo expropiaciones en el sector agrario, en el sector industrial, se instaló la comunidad industrial y entonces era imposiciones que se les planteaban a los empresarios, por lo cual hacían más complicada su actividad. La actividad sindical tomó mucho más fuerza y había que compartir directorios con los representantes de los trabajadores, lo cual no hacia el tema...

¿Cómo eran esos directorios? ¿Eran más conflictivos?

Bueno, había que cumplirse con una serie de normas, había que hacerlos participar. Sí, por supuesto que al no tener un nivel empresarial los directores comunitarios sus aportes eran bastante limitados y distorsionaban o impedían que las cosas puedan fluir de alguna manera. No te puedo hablar con mucha atención porque nunca participé en directorios de esa naturaleza pero la molestia, la queja de los empresarios era por ese lado.

En la Sociedad Nacional de Industrias, ¿cómo era el ambiente después en un gobierno democrático? Porque hubo un periodo en que la SNI se vuelve un gremio bastante importante durante el gobierno militar y sigue manteniendo esa importancia los primeros años de la democracia. ¿Cómo era el ambiente del gremio en ese entonces?

Sí, pues, el gobierno militar disoció un poco la actividad gremial, los veía como un intermediario para poder plasmar las expectativas y las iniciativas que no tenían acogida en el sector empresarial. Acuérdate que al haber expropiación, comunidad industrial y todas esas cosas, era una situación anómala y nada beneficiosa para la industria. Y por otro lado había un mercado cerrado, no lo que tú conoces y cuando avancemos más adelante seguramente en los últimos años en donde la globalización, la competitividad y la eficiencia son los criterios que mandan y que permiten un desarrollo adecuado.

¿Qué pasó entonces los años posteriores entre finales del gobierno de Alan García en los ochenta y principios de la década del 90'?

Bueno, ahí se genera un cambio bastante radical cuando asume la presidencia del país el presidente Fujimori y contrario a lo que todo el mundo esperaba él sí genera planteamientos radicales porque si recordamos en la campaña entre Vargas Llosa y Fujimori, Vargas Llosa planteaba de manera transparente que se tenía que hacer un cambio radical en el sistema económico e institucional del país y social también, sus ideas fueron peyoratizadas por el presidente Fujimori y cuando asume el gobierno él plantea ese régimen.

De alguna manera libera, hace un manejo arancelario, había un problema de los aranceles porque cuando se quería importar teníamos aranceles seleccionados, no había un arancel homogéneo, había aranceles para distintos productos, el manejo cambiario

era también que tenía una distorsión. Se aplicaban aranceles y tipos de cambio para distintos sectores empresariales, lo cual la administración del gobierno en el gremio se tornaba muy compleja.

Cuando sube Fujimori el gobierno, él invita a participar en su gabinete a gente con mentalidad liberal, neoliberal y comienzan a reducirse de manera drástica el tema de los aranceles, cosa que los empresarios tampoco les gustaba mucho.

Claro, porque me imagino que debe haber algunos empresarios que sí les interesaba el tema de los aranceles y por otro no tanto. ¿Cómo se podía llegar a acuerdos?

Bueno, incluso habían desavenencias dentro de los empresarios, aquellos empresarios que estaban orientados a un mercado internacional y la exportación, a sabiendas que había un mercado comprador como lo era Estados Unidos que para nosotros para la industria peruana era atractivo en tanto había una cercanía, había un horario paralelo y similar, acuérdate que eso permitía las negociaciones de manera más cercana porque de alguna manera llegar a Estados Unidos en un avión estabas, en Nueva York o Miami en cinco o seis horas y podrías negociar o cerrar los negocios porque las muestras, la bolsa de productos, las cotizaciones y todo sí se podía llegar en términos muy rápidos, de igual manera la presencia de empresarios compradores que ya sean los directos compradores o traders que ya tenían mucha vigencia, hasta ahora hay cierta vigencia de traders que son mediadores de comercios, que identifican los productores en los países en desarrollo como es nuestro caso y los mercados vecinos para poder distribuir productos.

Entonces, ahí había un ambiente propicio para el desarrollo pero teníamos que superar muchos inconvenientes y los hemos mencionado al principio: los sobrecostos, los impuestos anti técnicos y las barreras para el desarrollo adecuado, digamos, de la industria manufacturera, específicamente. Entonces, se fue superando, había como te decía ciertas discrepancias entre ciertos empresarios que atendían el mercado local, que no les gustaba que le quiten los aranceles, que querían tener una industria protegida para encarecer la importación o impedir la importación y seguir teniendo el privilegio de mercado por esta protección artificial que se da a través de los aranceles.

Tendencia, que en el mundo ya empezaba a verse y en ese momento nuestro referente era Chile, que ya se tenía un régimen con el que se contaba. Chile ya tenía años con un

régimen liberal, con todas las exportaciones, con aranceles muy bajos, un arancel plano, un arancel que era prácticamente el mismo para los bienes de capital, para los insumos, para la mercadería, para la tecnología, entonces, teníamos como referencia a Chile, que caminaba, que iba mejorando, que sus ingresos per capita eran bastante buenos a niveles internacionales.

Hoy mismo, Chile todavía nos lleva un ingreso per capita importante y, bueno, con esas desavenencias entre los empresarios se impuso de alguna manera el gobierno de Fujimori y contra la resistencia de algunos empresarios se estableció la liberalización de los aranceles, se bajaron, habían productos que tenían 180% de arancel, 60%, 20%, con lo cual era complicada la cosa.

¿Son hechos para proteger?

Son hechos para proteger pero igual. El que exportaba no tenía todos los insumos en el país, tenía que importar los insumos para poder completarlo y eso encarecía el producto. Sí se aplicaban regímenes aduaneros, como la misión temporal por ejemplo.

La misión temporal era un régimen que te permitía importar insumos para que luego de un proceso manufacturero salga incorporado en algún producto, por decir una prenda de vestir, que se trabajaba con algodón peruano, digamos, además de mano de obra peruana pero ese insumo para el acabado de las telas como lo son los tintes no se producen en el país, ni ahora se producen.

Tenías que importarlos bajo un régimen de admisión temporal, que significaba la suspensión de los precios arancelarios, no pagabas aranceles, contra el depósito de una fianza bancaria, vale decir que si no exportabas se te juntaba esa fianza pero servía de garantía para que una vez en el proceso manufacturero, incorporados esos insumos, podías, era una alternativa bastante confiable, que se aplicaba a todos los sectores productivos para poder importar insumos bajo régimen de admisión temporal, con el compromiso de ser exportados en el producto terminado.

En ese contexto el comité de la misma Sociedad Nacional de Industrias, ¿había que moverse más con el Estado en ese entonces más que ahora o era casi igual?

Creo que más porque había que hacer presión ministerial para cada caso, para cada empresa, cada empresa tenía sus particularidades. Hoy en día, hay un trámite

gubernamental y nos quejamos de la tramitología a nivel general pero ya son temas distintos a los anteriores, son permisos.

Ahora se queja mucho la industria minera, por ejemplo. La industria minera para tener sus licencias, sus autorizaciones, tiene que no solamente lidiar con el Estado sino también con las comunidades, que es un tema que está la empresa. Si había siempre, era más pesado, era menos profesional, Fujimori permitió el ingreso con mejor remuneración de ejecutivos, de alguna manera, que entendían mejor las cosas y no le dan antojadizas sino que se iba profesionalizando la actividad gubernamental.

Pero entonces sí había y el reclamo macro de la industria en general por la exoneración de sobre costos, de impuestos anti técnicos y, bueno, habían los que querían protección y los que querían liberalización de la economía.

¿Y esa pelea más o menos cuánto duró?

Bueno, no duró mucho. Fujimori realmente impuso la liberación de aranceles, la celeridad de algunas cosas, las facilidades para poder exportar, para poder atender los mercados de compradores. Siguiendo con Estados Unidos, en Latinoamérica no se exportaba nada prácticamente porque tenía los mismos regímenes no había capacidad de compra, tenían la tendencia de la zona latinoamericana o sudamericana de proteccionismo, no era un patrimonio solo del Perú era un tema de toda la región, salvo Chile pero no era un mercado tan atractivo que digamos para poder dedicarnos mucho, Estados Unidos era el mercado.

La Unión Europea, perdón la Comunidad Económica Europea, Europa en general, sí compraba en algunos mercados algunas prendas pero nos exigían mucha mayor calidad en prendas y cumplimiento de entregas porque eran déficit que se tenía en el país porque no había frecuencia de transporte marítimos o aéreos, que era también una dificultad.

No te podías comprometer a una exportación contra una penalidad contra el pago por los atrasos porque la frecuencia del transporte aéreo y marítimo, principalmente marítimo pero cuando te atrasabas tenías que aplicar el aéreo, lo cual te encarecía el producto. Ya era por tu cuenta.

¿Qué pasó en los años noventa tanto en el país, como usted lo recuerda, como cuando estaba en la SNI en el sector textil? ¿Cómo fue ese periodo?

No sí, por seis años estoy en el comité de prendas de vestir, no textil sino de prendas de vestir. Ahí ya hay una diferencia del sector textil, que es un sector importante en el país por tradición pero que no brindaba el valor agregado integral que nuestros insumos podrían permitir. Éramos productores de algodón, de muy buen algodón, teníamos una mano de obra de alguna manera calificada porque el operario peruano era menos intensivo de mano de obra, el obrero peruano era menos intensivo de mano de obra.

Pasaba en el sector de prendas de vestir, que se buscaba el kilo de algodón que te costaba seis o siete veces su valor, había valor, había acabados, había diseños, había una serie de estos y si, la mano de obra del operario proteccionista había que capacitar. No había el SENATI, que es el centro de capacitación de manufactura no tenía la especialidad de prendas de vestir, sí la tenía en textiles, en acabados, pero no la tenía en nuestra área. Justamente cuando estuvimos dentro del área y se hizo a planteamiento nuestro, se introdujo la especialidad de confecciones, entonces, había diseño, patronajes, mecánicos de mantenimiento de máquinas de costuras y toda esas cosas.

Hoy en día el SENATI en todo el país prácticamente tiene la especialidad de confecciones, cosa que no se tenía, se logró eso como un paso importante para el sector de prendas de vestir y, no olvidemos que otros sectores también buscaban proteger sus capacidades, a través del SENATI, capacitaciones para cada especialidad. Por supuesto que los egresados del SENATI no entran a la industria no es que se incorporen con una eficiencia total pero ya venían avanzados.

Sabían lo que podían hacer.

Claro, sabían lo que podían hacer pero entraron a otro proceso de especialización y materia de capacitación para que pudieran lograr otros niveles de eficiencia. El sector de prendas de vestir, específicamente, tiene que ser muy eficiente para poder ser competitivo. Antes y hoy día.

Usted me menciona en un primer momento los años 80', hablamos ahora de los años 90'. ¿Hubo un cambio de mentalidad en el mismo sector empresarial en ese entonces?

Sí, claro que sí porque ya la tendencia de la globalización comenzaba a tener imperio a nivel global, a nivel mundial. Fujimori estuvo diez años, once años de gobierno, el cual es reemplazado por el gobierno de Alejandro Toledo y Alejandro Toledo viene con una

idea pro exportadora, se suscriben convenios bilaterales, tratados de libre comercio. Se logra el TLC con Estados Unidos, con la UE, entonces se comienzan a avanzar.

Hoy en día tenemos más de cincuenta tratados de libre comercio a nivel mundial que prácticamente se tiene a toda la población del mundo y que permite el intercambio, porque eso es de ida y vuelta: yo te exporto, tú me exportas; yo invierto acá, tú inviertes allá. Y se dio lo que hoy conocemos como la globalización. Eso sucedió con Toledo, después el segundo gobierno de García, siguió la tendencia.

Lo que él se oponía a todos los tratados de libre comercio en su primer gobierno, firmó todos los convenios internacionales que se le pusieron porque era algo que ya era tendencia y no había qué decir sobre ello. Se sabía porque se tenía que negociar por sectores las tasas arancelarias, los desmantelamientos, porque había con Estados Unidos por ejemplo todavía siguen a pesar de que hay un TLC firmado hace ya buen tiempo y hay sectores que todavía están en proceso de desmantelamiento, no es la cosa que de buenas a primeras todo se abría de frente porque había que darle tiempo a la industria nacional para que se mejore en temas de tecnología, de infraestructura, en temas de capacitación.

Pero había otros sectores que sí lo aprovecharon desde el principio porque tenían un marcado interés en los mercados internacionales. Si regresamos al sector de prendas de vestir, lo atractivo del sector era que los insumos nacionales, mano de obra disponible, no te digo que totalmente eficiente pero mano de obra había personas que las podías captar de la calle, incorporarlas, capacitarlas en tres, cuatro, cinco meses y a los seis u ocho meses ya estaban en un nivel de utilización de su proceso de eficiencia. Entonces, ya cuando entra Toledo las discusiones dentro del país y de los empresarios se dejó de lado porque todo el mundo aceptó.

Por otro lado, al haber una actividad exportadora más importante se lograron niveles de exportación insólitos, se superaban los 20 mil millones, 40 mil millones de dólares en exportación, lo cual generaba poder adquisitivo. Por lo tanto, también el mercado local se torna atractivo porque el poder adquisitivo empieza a incrementar, entonces hay un mercado local que hoy en día prevalece, que es atractivo, que es interesante que es uno de los argumentos para la mejora del país, del PBI porque hay un consumo mayor.

Me mencionaba un poco el último gobierno del presidente Toledo, pero ¿usted considera que en el periodo entre el gobierno de Fujimori en los noventa y el

gobierno de Toledo hubo un cambio al interior del sector empresarial o fue una situación de transición tranquila?

Sí, bueno hubo un cambio relativamente tranquilo en los temas de uso de tecnología de punta, eficiencia. Ya los conceptos de eficiencia, de productividad se comienzan a escuchar y a barajar y a tener mayor incidencia, además como condición más que como obligatoria e indispensable para poder penetrar en los mercados internacionales. El exportador no compite con las empresas nacionales, el exportador compite con las empresas del mundo que coinciden en el mismo rubro, en el mismo producto. Turquía por ejemplo, es un gran exportador de prendas de vestir, Grecia en esa época, digamos los 80' y 90' era un gran exportador de prendas de vestir. Después, por el alto costo de mano de obra dejan de lado la actividad y después China que después se comienza a presentar en las actividades internacionales y comienza a ser una economía importante.

Primero una competencia importante y después reemplazó a los Estados Unidos como mercado de destino pero la competencia ya los peruanos exitosos, digamos, tuvieron que desarrollar la prenda básica, el T-Shirt porque no había mucho valor agregado comparado con un polo tipo Lacoste con cuello porque hay diseño, hay corte, hay colores, hay distintos tipos de tejidos, se comienzan a sacar las prendas listadas, no solamente colores enteros sino también listados.

Entonces, ya son una prenda que antes podía pesar 250 gramos y que el mercado internacional podría valer un dólar ochenta o dos dólares, ese mismo peso exportado en una prenda de elaboración, de mayor valor agregado podría estar en tres, cuatro o cinco dólares. Entonces, con el mismo peso de algodón se lograba su optimización con valor agregado a través de los sectores de manufactura. Entonces, hoy en día en el Perú prácticamente no se exporta el T-shirt, el polo, porque no es competitivo contra la competencia de productos chinos por ejemplo o asiáticos en general.

En todo ese periodo, ¿cómo usted desde su experiencia el sector del comité de prendas de vestir se veía al resto de la sociedad? ¿Cuál era la percepción que había del país?

Interesante porque muchos empresarios que no tenían nada que ver con la industria, no hablemos solo del sector de prendas de vestir sino de distintos sectores, comienza a verse que siendo el mercado local chico con bajo nivel adquisitivo y empieza a crecer la población, muchos empresarios empezaron a orientar la exportación la combinaban.

Atendían su mercado local para no abandonarlo como muchos hicieron que dejaron su mercado local y se volcaron al mercado exterior pero el mercado exterior al ser más exigente, más competitivo, no todos ha tenido éxito.

Entonces, muchos también asumieron su mercado local, es más complejo porque tienes que tener los productos para el mercado local y los productos para la exportación, entonces tenías que manejar dos negocios dentro de una misma empresa pero sectores industriales que no se les ocurría pensar en atender mercados internacionales, hoy en día atienden.

Por ejemplo, la metalmecánica que es un sector también intensivo de mano de obra hoy día lo que es metalmecánica en las fundiciones exportan a cualquier parte del mundo, logran ser competitivos porque hay especialidad, experiencia y sapiencia logran ir a mercados internacionales como también es cierto que fundiciones ubicadas en el exterior, especialmente por el boom minero han tenido una demanda abastecen a las empresas nacionales desde el exterior.

Tienen las especificaciones, los moldes, las aleaciones adecuadas para los productos, además por ejemplo, fundiciones en Chile, con una minería más avanzada podían penetrar fácilmente a atender la demanda del sector minero en el país. Lo mismo sucede hoy en día con empresas metalmecánicas que atienden demandas de cualquier parte del mundo. Ya el frente no es una barrera para poder.

Esa es la modernidad que tenemos en el mundo hoy en día. Los mismos europeos hoy en día son gente que ha trabajado en el sector metalmecánica en Europa y que eran broker prácticamente ofrecían los productos a las empresas europeas y mandaban a fabricar las necesidades, los productos a través de moldes y especificaciones en China, en la India y abastecían a pedido de sus clientes con producción, con manufactura desde manufactura asiática e hindú, que tenían mejor tecnología y mejores cosas.

Una consulta, usted me estaba mencionando todo este tema de la globalización y todo el proceso que ello implica y me gustaría hacer una parte para preguntarle, ¿en qué consiste todo este proceso de globalización desde su punto de vista? ¿Qué es lo que ha cambiado en el proceso de globalización? ¿Qué trae y qué queda?

Bueno, hoy en día es fácil de explicar porque en un principio se planteaban esos lineamientos para incorporarnos al mercado, al libre comercio mundial que es la

globalización, habían ciertos temores, resistencias pero al final de cuentas se fue superando.

En esa época, ¿sabes qué se decía? Tú tenía insumos, tenías personal, tenías todo y la tecnología simplemente había que traerla, de donde haya venido de donde sea la mejor tecnología por especialidades: tecnología americana, tecnología europea, tecnología asiática que en esos tiempos también se hablaba, coreana incluso. Las máquinas de costura ya no eran solo japonesa que era muy buenas sino también había chinas, coreanas y todas esas cosas, igual en distintos sectores.

El montaje de fábrica de metalmecánica de cualquier sector de cualquier país. Entonces o “vivir o morir” como decían un slogan que se usaba mucho: “exportar o morir”. Porque si no exportabas tu industria iba a fenecer porque es, como te digo, el mercado local tenía poca capacidad adquisitiva, era muy reducido, habían sectores que en la mayoría estaban en supervivencia y, claro, cuando tu escuchas que sale García diciendo: “se redujo la pobreza en tal porcentaje”.

Eso es lo que se está buscando porque el objetivo de todo gobierno, de toda nación del mundo es lograr que la gente tenga mejor nivel de vida, ese es el objetivo del mundo, de la raza humana.

O sea, lograr que la gente tenga una mayor y mejor expectativa de vida y que tengan además salud, educación, trabajo y esas cosas. Entonces, sí era un drama porque empezaba a ver la presencia de productos importados pero también había productos nacionales que bien elaborados, con buenos procesos industriales podían presentarse a los mercados internacionales y, al final de cuentas, es una ida y venida que ha compensado.

Muchas empresas desaparecieron, sí, hay gente que no pudo y que no tenía la capacidad o la tecnología para rápido comprarla.

¿Eso era producto de la competencia?

Claro, pero había un tema más importante aún era el tema de costos y beneficios. O sea, tú al final de cuentas si puedes tener un bolsillo grande y sacar el dinero pero el empresario, por lo general, busca de tener y acudir a las entidades financieras para financiar sus productos.

Te cuesta el dinero pero no pones en riesgo tu capital, y le estás poniendo garantías para alcanzar tus metas. Yo he conocido empresas muy eficientes y que en general por falta de dinero han tenido que quebrar, desaparecer o pasaron de manos a otro comprador.

¿Es un balance de los números en realidad?

Es un balance de los números y de las variables que implica el desarrollo de la industria manufacturera: capacitación, tecnología, costo del dinero. Ahora, hoy en día sí los bancos que van a invertir tienen que hacer algunas exigencias de los bancos de inversión en el exterior.

Tú habrás escuchado que hay fondos de inversión que te prestan dinero a mejores tasas, a mejores plazos pero sí tienes que dar garantía. Nadie te presta en el sentido de “toma y ya mañana me pagas” sino que te piden una garantía para poder ejecutarlas en caso de que incumplas. Eso también se ha mejorado.

¿Qué cambios hubo en relación la mano de obra, con el sector obrero? ¿Hubo cambios entre el obrero de ahora con el de hace 20 años?

Sí, claro. Sí, claro.

¿En qué consistía?

Bueno, en el mismo orden en que la tecnología tenía que venir, tenías que preparar al obrero. En el tema del rendimiento se comienza a buscar no solamente que trabajen, a ver el estado de salud.

Tenías que capacitar a los trabajadores a la exigencia de esas tecnologías. Por ese lado en paralelo se daban acciones que se tenían que realizar. Sí, pues había, por ejemplo, antes una prenda haces una operación de costura, tenías que parar y cortar la prenda. Tú terminabas la prenda con corta hilo.

Entonces, tú terminabas la prenda y el hilo lo cortas directamente de la maquina ahora, no tienes que agarrar la tijera, cortar y dejar. Son minutos, segundos, que tú pierdes en esa operación y eso es lo que te lleva a la eficiencia.

Claro, en la medida en que puedas cumplir los objetivos más rápido, mucho mejor.

Claro, al final la prenda no es lo que tú vendes sino que son minutos. Minutos. O sea, esos minutos son eficiencia. O sea, cuando más rápido y mejor tú haces una prenda, es lo que se va penetrando al mercado. Ese es un poco el tema.

Una pregunta bien puntual, ¿Cuál es su opinión del trato que se tiene que tener tanto en el sector empresarial con el sindicalismo, los gremios? ¿Cómo el empresario tiene que balancear sus objetivos dentro de la empresa con el trato a sus trabajadores?

Bueno, siempre es un problema el trato sindical pero, fijate tú, no. Del 100 por ciento de las empresas, algunas tienen problemas sindicales. Trabajas bien porque no hay agitación sindical dentro de las empresas porque hay empresarios que pagan lo justo, lo oportuno.

Si hay un pago justo con testigos, ¿qué sindicato pueden aparecer? ¿Qué reclamo sindical puede haber en la medida en que tú estás cumpliendo con los trabajadores? Si tú estás con una remuneración adecuada, con un trato laboral adecuado, por ejemplo los confeccionistas tienen que, como todas las empresas grandes, tienen que darles alimentación a sus trabajadores y eso es parte de la remuneración. Entonces todas esas cosas han ido evolucionando para porque a nadie le gusta trabajar con problemas y movilizaciones. Que se pare la planta un día o dos días es una pérdida cuantiosa.

Entonces, los problemas sindicales, los problemas sindicales son de algunas empresas, no de todas. No hay un gran sindicato que te paralice el país, hay empresarios que tienen malos tratos pues, hay empresarios y hay empresarios.

Ahora, quisiera hacer un balance y tomar en cuenta algunas diferencias. Una de las que se hacen es la de género pero una que se estudia mucho ahora es la diferencia generacional, que son los cambios que ha habido de acuerdo a las distintas generaciones a lo largo del tiempo en periodos largo, pongamos en este caso 20 o 30 años. ¿Usted cree que ha habido alguna diferencia generacional entre el empresariado que usted recuerde cuando usted entró y el empresariado que está entrando ahorita?

Sí, definitivamente. Hay empresarios que ya, generaciones de empresarios, que ya han pasado en la universidad por conceptos de vanguardia, de avanzada vigentes en todo el mundo, como el tema global de la globalización y el libre comercio, el libre comercio,

la eficiencia y productividad que hoy en día se manejan a nivel general como sentido común.

Justamente a ti en antropología te deben hablar de eficiencia y productividad para todo, hasta para el trabajo individual de vida, tienes que aprovechar tus tiempos, tienes que aprovechar tus manejos de cómo ordenar tu trabajo y tus tiempos porque al final tú tienes que lograr en el tiempo efectivo de trabajo de una jornada laboral los resultados más preferentes, eso que ni vuelta que darle.

Eso no se discute hoy en día, eso no se discute. ¿Qué discuten los empresarios? Hoy conviven empresarios de setenta años con empresarios de cuarenta años, esas generaciones, los problemas macroeconómicos más que nada, los problemas macroeconómicos. Por ejemplo, si tú me dices que de aquí hace un tiempo en una conversación entre amigos relacionados con la actividad gremial, yo ya estaba fuera de la actividad gremial, pero se quejaban de que habían algunas cosas que pudieran incorporar en las negociaciones porque muchos gremios se han abocado al tema de las negociaciones bilaterales y se han especializado sobre eso, pero los últimos veinte años que a la fecha y hasta ahora son los mejores años de la industria manufacturera en el país y de la industria en general.

O sea, no hay mejor momento que los últimos veinte años, con todos estos cambios que hemos comentado, desde la protección, de la protección arancelaria, de la formación del tema de la comunidad industrial y todas esas cosas que han ido liberado todos esos atisbos de atraso, no de atraso porque eran tendencias. Antes la exportación era vista como una cosa difícil de alcanzar, hoy en día se puede hablar y hay empresas que nacen profesamente con una actividad exportadora.

Entonces, sí pues, por ejemplo, el agroindustrial de Ica se queja, por ejemplo, no es posible que en la zona de Nazca, Ica, Chincha y Cañete tenga que traer sus productos al Callao para embarcarlos. Sin embargo, en Pisco hay un puerto que estuvo abandonado, que no tiene las características o las especificaciones permanentes para recibir un buque de carga, un buque carguero y poder embarcar. ¿Tú sabes lo que significa para un empresario agroindustrial del Perú, de los valles de Cañete y Nazca, traer sus productos al Callao? Un sobre costo tremendo, teniendo el puerto de Pisco, el aeropuerto de San Martín que era de la FAP, que hoy en día se privatizó y está comenzando a operar. ¿Sabes lo que va a significar en eficiencia para los empresarios exportadores de la zona?

Eso es algo recontra eficiente y esperado. Entonces, ya te hablé del tema de infraestructura, del tema de infraestructura portuaria y aeroportuaria, infraestructura vial y electro vial, y eso que también se habla ahora de las telecomunicaciones, “oye, mejor señal, mejor antena, mejor fibra óptica para poder conectar”.

O sea, tú tienes tus oficinas en Lima y los complejos industriales o agroindustriales en el resto del país y estás comunicado día a día, con el celular me mandan el reporte por web, ya estás trabajando prácticamente en línea y ayuda muchísimo.

¿Mucho tiene que ver el manejo del tiempo?

Claro, porque al final la eficiencia se reduce al manejo del tiempo. Sin embargo, por este tema de la globalización vienen otras exigencias, exigencias mayores para las autoridades locales, por ejemplo en el tema de lo sanitario. Más que el SENASA, las autoridades nacionales son las autoridades de allá.

Por ejemplo el concepto de la trazabilidad de los procesos es algo que no se conocía con anterioridad, para una industria de alimentos desde que compras el insumo y te lo ponen en la planta y todo tiene que tener tratamiento, no solamente el producto ya terminado o envasado y que se vea bonito, porque si no viene el problema de plaga. La sanidad es hoy día algo que se tiene que hacer impecable, de todas maneras. La trazabilidad es en todo el proceso manufacturero, las BPM, las buenas prácticas manufactureras, tienen exigencia no solamente de las autoridades locales sino también de los clientes en el exterior.

Te envían un supervisor, te piden que hagas cambios en tus procesos, por ejemplo, las parihuelas que sirven para acarrear materiales y volumen, en la industria de alimentos la parihuela de madera tiene que desaparecer porque la humedad en la madera produce que se tenga que invertir en parihuelas plásticas.

¿Y este proceso cómo se ve? ¿Se ve como engorroso o como algo que tiene que hacerse porque no es saludable?

Se ve como que si no haces no te compran, tienes que invertir porque es caro pero al final el cumplimiento oportuno y la satisfacción de las exigencias también te permiten incrementar los pedidos.

Entonces, cuando tú en vez de producir diez, produces veinte o treinta con la misma infraestructura, con la misma inversión que tú tienes puedes trabajar, con la misma

inversión que tú tienes en manufacturera y en vez de trabajar ocho, diez horas en tres turnos que cubran las 24 horas del día, entonces con la misma infraestructura vas a producir el triple de producción, vas a producir mucho más, eso es eficiencia, eso es productividad.

Entonces, si tú cumples y satisfaces las expectativas de tus clientes y tus clientes necesitan más productos para colocar y pueda reemplazar a algún proveedor que no satisface sus expectativas, tú te ves beneficiado en la medida en que puedes ser un cumplidor preciso y oportuno de esas exigencias y vas a poder negociar mejor los precios, tú sabes que los precios de la exportación, los centavos que tú puedas tener son beneficiosos porque centavos en muchos productos es un montón de plata.

Sistema de producción que te permitan mejorar en dos, tres por ciento el número de tus productos es un montón de plata, entonces, la gente no tiene temor sino que la gente dice: “Para yo poder haber sobrevivido a todos los embates de lo que hemos conversado he tenido que imponer un régimen militar dentro de la empresa” porque el tema del horario, que la gente, llega la gente y los comienzas a oler porque aparte del chequeo de salud, de todas esas cosas, la gente toma.

Por ejemplo, la inasistencia de los lunes o de los sábados porque hay empresa que trabajan los sábados, tú sabes que los viernes es un sábado chico, esas cosas, y sin embargo hay trabajadores que ganan muy buen dinero y en la industria hay el sueldo mínimo y esas cosas pero digamos que el sueldo mínimo es referencial pero ahora ganan más dinero, como el doble o el triple del sueldo mínimo cuando eres eficiente.

Finalmente, para poder hacer una conclusión del testimonio que me está dando. ¿Cuál considera que en el futuro cuáles son los retos y devenires tanto del sector empresarial como de la sociedad peruana en general?

Bueno, yo creo que para el empresario no cabe otra cosa que ser eficiente y productivo, y siempre estar a la vanguardia en el tema de tecnología. Todo cambio de tecnología, toda mejora de tecnología tienes que incorporarla ni bien sale.

Todas las máquinas y todos los equipos tienen su tiempo de vida y también lo que pasa es que también los proveedores de maquinarias ya no exigen: “oye, ya salió esta máquina y tienes que cambiar todo”. Te dicen: “Oye, hemos descubierto que hay un nuevo proceso y a tu máquina tienes que incorporarle el accesorio, no tienes que

cambiar todo. Oye, esta máquina hacía tantas vueltas, ahora vas a tener menos consumo de energía o de combustible, es más eficiente”. Esas cosas, las empresas tienen que optar por ello, porque sí, las empresas tienen que gastar dinero.

Hay que invertir capitales pero inviertes ahora y entonces esa inversión te va a durar entonces cinco o seis años, simplemente con la aplicación de nuevas tecnologías que las hacen importante, pero la haces hoy y la vas a recuperar en tiempo rápido dependiendo del tipo de industria, del tipo de manufactura. Ya no tienes que hacer los cambios totales sino los sistemas de producción de la maquinaria, cambias equipos, cambias motores, cambias procesos, hay una serie de accesorios que te permiten mejorar niveles de productividad.

Bueno en realidad señor Bruno, eso sería básicamente todo. Le agradezco su tiempo que me ha brindado.

De nada, Rafael.

FIN DEL TESTIMONIO

Testimonio 10

- **Trayectoria: Ex Gerente General de COMEX PERU. Con amplia trayectoria en el sector privado y en el sector público. Viceministra de Economía y Finanzas durante el gobierno de Alejandro Toledo (2001-2006). Cuenta con estudios de Economía en la Universidad del Pacífico y MBA en México. Columnista del diario Perú 21.**

Bueno, primero le voy a explicar lo que es el tema de mi tesis. Como usted sabrá soy estudiante de antropología de la Universidad de San Marcos, ya me encuentro realizando mi tesis. Y en parte, lo que estoy haciendo es trabajar un poco sobre la visión del país que ha tenido el sector empresarial en los últimos años. Entonces, a partir de ahí lo que estoy reuniendo es una serie de testimonios de personas que han estado ligadas al sector empresarial y que me puedan brindar algunas ideas generales en base a sus testimonios y llegar a algunas conclusiones. Entonces, antes que todo, me gustaría que pudiera comentarme un poco su trayectoria dentro del sector empresarial, cómo empezó, en qué contexto, para a partir de ahí poder continuar.

Yo he trabajado la mayor parte de mi carrera para el sector público y luego entré a COMEX-PERU, que es un gremio empresarial y ahí tuve la oportunidad de tener contacto muy cercano con los empresarios. Es decir, no los tenía tan cerca porque no trabajaba en algunas de las empresas, lo cual me daba una visión independiente. Al mismo tiempo, me permitía conocer sus problemas en diversos sectores, conocer diversos comportamientos y formas de reacción y eso lo hice durante más o menos doce años. Luego, me fui a trabajar para un grupo empresarial grande, donde estuve tres años.

Usted me comenta que primero empezó en el sector público y después se relacionó con el sector privado. ¿Qué diferencias existe o qué percepciones usted tenía sobre ambos actores desde esas dos perspectivas?

A ver, en realidad más que lo que yo sentía, te voy a sentir lo que yo veo porque es que hay mucho desprecio entre unos y otros. El sector privado desprecia al sector estatal y el sector estatal desprecia al sector privado.

¿Por qué?

Porque se asume mediocridad, cada uno se asume mediocridad respecto al otro. En el sector privado, estamos generalizando porque no todos los casos son así, pero muchos empresarios piensan que quien está en el sector público es porque no la hace, no ha sido capaz de crear una empresa, no ha sido capaz de generar dinero, que tiene que ser permanentemente un empleado. Mientras que en el sector estatal se piensa que el empresario, te voy a decir algo que se repite mucho, de corazón de oro: duro, frío y amarillo.

Se cree que no le importa nada más que ganar dinero y esa imagen no se ha podido cambiar en ningún caso, por más esfuerzos que haya habido del sector privado, no se ha visto en el Perú un cambio real en el comportamiento que permita asumir que hay un mayor compromiso por parte del sector empresarial con su país. El empresario siente que su deber es hacer empresa, buenos productos para vender, ganar dinero, lo cual está muy bien, en el camino genera empleo y por lo tanto hace un bien al país. Hay quienes piensan que en realidad falta un elemento, que es el tener una industria en la cual exista este concepto de valor compartido, eso de que no solamente me toca ganar o aumentar el valor de mis acciones sino que también en el proceso yo debería buscar que los que están en mi entorno estén mejor también.

Esa idea que se ha insistido mucho con el sector empresarial de que mientras mejor está el país en el que tu empresa está, mejor va a estar tu empresa. Siempre te doy el ejemplo, la misma empresa, la misma fábrica de hilados, la misma fábrica de chocolates, ¿dónde vale más, en Lima o en Caracas? La misma maquinaria, todo exactamente, ¿Dónde vale más, en Lima o en Caracas? La respuesta es en Lima, siendo la misma maquinaria, porque el entorno te favorece. Entonces, todavía en el Perú es un entorno de esperanza, de crecimiento, de mejora. Mientras que en Venezuela tú pareces ver un deterioro que no parece tener fin.

Hablando del caso de Venezuela, quisiera ver la trayectoria como un proceso. Usted me comenta que empezó en el sector público y quería preguntarle cuando usted empezó en el sector público. ¿Cuál era el contexto del país en ese entonces?

Era el año 81' y lo que era el país, era un país que estaba tratando de recuperar de un gobierno militar que nos había llevado a una situación de escasez de varios productos, nada de democracia. Entonces, si había una cierta esperanza pero no se veía mucha capacidad como para sacar el país adelante.

¿A qué se debía esa poca capacidad?

Yo creo que había poca práctica en gobernar, habíamos tenido tantos años de gobierno militar que clases políticas con algún nivel de habilidad tecnocrática no se habían visto reforzadas, entonces se había perdido mucho talento y había que recuperar. Ahora, sí había baluartes como en el Banco Central de Reserva que siempre mantuvo algún nivel de, no independencia porque también era intervenido, pero sí tenía buenos técnicos. COFIDE era otro de los centros donde se asumía que había buena capacidad técnica pero en ese momento tenías todos los bancos tomados por el Estado, entonces el Estado manejaba empresas, mayormente quebradas y sin embargo estaba aferrado a la idea del control.

En ese momento nadie hablaba de privatizar, en ese momento se creía que haciendo algo se podría mejorar la gestión y el problema es que no se puede. O sea, las empresas productivas, las empresas financieras no deben estar en manos del Estado, esa fue una lección que aprendimos en ese momento y que terminamos de sacar la maestría en la época de Alan García.

¿Por qué en ese entonces no se hablaba de la gestión a cargo de un privado y más bien se pensaba que el Estado aunque sea intente mejorar un poco?

Se creía que cualquier acción que se haga iba a mejorar un poquito pero no era cierto que el Estado fuera mal empresario sino que la cuestión era poner a los cuadros adecuados. El problema es que en realidad lo que mueve a las personas suele ser el afán de lucro. Y cuando tú tienes una visión de largo plazo, cuando se trata de tu empresa, normalmente lo que tú quieres es que tu empresa tenga valor en el tiempo, no sacarle toda la leche a la vaca y que se te muera la vaca, tú quieres que dure.

En el caso del Estado, primero que no era plata tuya, si le pasaba algo igual tú ibas a recibir tus bonos, si te faltaba dinero tú le pedías al Estado que te subsidiara, que te abonara, o sea siempre podías estirar la mano. Es por eso que se produce el problema de la inflación, o sea tú comienzas a emitir dinero para subsidiar a las empresas del sector público.

¿Por qué no funciona? Porque lo que no es tuyo no lo cuidas, lo que es de todo no es de nadie. Mira, tú camina por las calles y te vas a dar cuenta que los parques en general la basura está en las calles porque es de todos, nadie se ocupa. Y si alguien que tiene un

perrito hace, recoge lo que hace tu perrito pero cuando tu perrito hace en el parque lo dejan, porque es de todos.

Usted me comentaba la salida del gobierno militar en los ochenta. ¿En esos años qué pasó? ¿Qué pasó en el gobierno de Alan García? Porque de varios testimonios que he tenido, sobre todo cuando se habla del sector empresarial, muchos me hablaban de que hubo un cambio fuerte entre el año 85'-90 y el año 90'-95', que fue un proceso bien duro y quisiera saber su opinión sobre cómo fue ese proceso.

Haber, del 85' al 90' probablemente es la peor pesadilla que se vivió en el país, exceptuando épocas de guerra, me imagino. Y justo ayer estaba leyendo un artículo de Renato Cisneros en SOMOS que decía que había tu sueldo en la mañana te alcanzaba para comprar cuatro rollos de papel higiénico, en la tarde ya solo podías comprar uno. El INTI, porque cambiaron de moneda, se devaluó, se devaluó, o sea ha sido el record mundial.

O sea, tenemos en ese aspecto el triste record internacional. Lo que te estoy diciendo es en serio, tú si querías comprar una lata de leche, te vendían pasándote la voz: "se está vendiendo leche". Todo el mundo corría, hacía su cola y te vendían dos latas por persona. Entonces, si tú tenías niños, iba toda la familia para que cada uno comprara dos latas.

Después, cuando tú ibas a la bodega y había anuncios de golpe militar otra vez, el chino de la bodega cerraba su tienda y a cambio de una taza de azúcar te vendía dos kilos de fideos a granel, dos kilos de galleta a granel, o sea todo lo que no había vendido en años. O sea, tú para comprar una cosa, tenías que comprar cuatro cosas más.

Le menciono esto porque, bueno, yo nací el año 93' y digamos me es difícil imaginarme sobre todo ahorita ese periodo. O sea, me lo han contado mis papás un poco pero no lo he vivido.

Es que, por ejemplo, qué era un magnifico regalo. Yo vivía en México en esa época y cuando venía le decía a mi mamá: "¿Qué te llevo?" "Medias nylon". Ese era el regalo, shampoo. Cuando tú ibas a un supermercado había una sola marca por supuesto y tenías una sola botella de ketchup y cuando tu veías bien te dabas cuenta que todo estaba en una hilera. La gente se las empeñaba para alimentarse como fuera. La leche era de una

marca ENCI que sabía a tiza y en esa época era la de Belaunde y de postre se usaba endulcoril.

El Perú después de haber sido un gran exportador de azúcar, no se podía comprar azúcar. Yo trabajaba en finanzas, estaba negociando un préstamo con un banco canadiense y el banquero que vino me dio un kilo de azúcar y me dijo: “Me va a disculpar, pero me dijeron que esto iba a ser un magnifico regalo”. Me estaba regalando un kilo de azúcar blanca, ese era el regalo que me traía de Canadá como un presente. Yo le agradecí muchísimo porque serviría para el café y me lo lleve a mi casa. Pero, esos eran los niveles en que habíamos caído. Y aparte de eso teníamos el tema del terrorismo.

Tú veías todos los restaurantes que parecían románticos porque tenían dos velitas pero era porque si había apagón tenías que tener las velas. O sea, todo el mundo a estaba preparado para eso. Por ejemplo, también pañales no habían, los pañales desechables comenzaban a aparecer pero los teníamos que traer de afuera. Las chicas usábamos, aunque eso fue más que todo durante el gobierno militar, a lo más a lo que aspirabas era a una colonia en donde todas olíamos igualito. Y no había, comenzaban a quebrar las tiendas por departamentos. Tú comenzabas a entrar y había una de las tiendas que era Oeschle donde te revisaban para ver si no tenías una bomba, ibas al cine y lo mismo. Entonces, y los precios se vinieron abajo, en la época de Alan García tú podías comprar una casa por nada.

Entonces, nadie quería invertir en el Perú, ni siquiera en la compra de una casa. Si tú hubieras tenido plata, te hubieras hecho millonario. Y ahí comienza a ocurrir este fenómeno que se empieza a producir en paralelo que es que aquel que puede ajustar sus precios rápidamente no pierde, aquel que recibe un salario a la quincena o fin de mes es el que pierde. Entonces, el que vende cobra de inmediato pero si tú tienes que trabajar quince días y recién cobras, cuando tú recibes un salario ese salario ya no es el mismo que el que tú hubieras recibido el día anterior. Y dicen que muchos hicieron fortunas, algunos supermercados que hoy existen hicieron su fortuna porque compraban, vendían al contado y pagaban a sus proveedores en 90 días, con lo cual ocasionaron la quiebra de muchísimos proveedores. Crecieron muy fuerte, muy millonarios a costa de la quiebra de otros muchos.

Me comenta que en ese periodo empieza a trabajar dentro del Estado, después empieza a trabajar en el sector privado. ¿Cómo en ese entonces el sector empresarial veía al país? ¿Qué era lo que cambio en esa percepción si es que cambió?

Bueno, yo creo que siempre el sector empresarial en el Perú ha sido básicamente rentista. Es decir, asegurarse de tener una renta invirtiendo lo menos posible. Ahora, las condiciones de inversión tampoco eran buenas y sin embargo se hicieron grandes fortunas porque ¿Qué modelo económico acompañaba a esa filosofía que empezaba con los militares? El nacionalismo militar, luego con la cultura de la economía cepalina, que era vamos a protegernos de la competencia extranjera para generar industria, crecer la industria, generar empleo.

Entonces, ¿cómo funcionaba esto? A ver, sabe qué señor, yo fabrico galletas, entonces si usted fabrica galletas prohibida la importación de galletas porque el señor tiene que vender galletas producidas en el Perú y todos tenemos que comer galletas producidas en el Perú. Entonces de repente venía alguien y decía que yo produzco harina, y entonces prohibida la importación de harina.

Tú podrías conseguir un arancel del treinta por ciento para la importación de galletas pero el de harina era más amigo del Ministro de Economía y conseguía un arancel del cuarenta por ciento para la importación de harina. Entonces tú comprabas una harina que costaba por lo menos un cuarenta por ciento más, ¿cómo podías ser competitivo con tus galletas? Entonces tus precios también aumentaban, tenías que subir el precio de las galletas.

Eso es inflacionario porque si todos los precios suben y te das cuenta que el trigo que se importaban también subía de precio.

¿Entonces cómo que competían pero por favores del Estado?

Exactamente, la competencia era por favores del Estado. El que mejor y más acceso tenía a una autoridad clave, entonces, mejores aranceles conseguía para proteger sus productos y obviamente si no tienes otra cosa que comprar, ¿para qué tienes que usar mantquilla en una galleta? Le pongo manteca porque me sale más barata. Y en lugar de leche le pongo agua porque igual te la tienes que comer, no hay manera de que te liberes de eso. Lo mismo ocurría con las maquinarias.

Digamos uno no podía comprar en otro sitio, tiene que comprar acá. Había solamente tres marcas de autos y eran ensamblados acá con un valor agregado nulo porque solamente venían los paquetes y tenías que armarlos pero costaban carísimos, se pagaban mucho, costaban carísimos y costaba más comprarte un auto que comprarte un departamento.

Entonces, digamos que esa era la parte del problema también, una industria sobre protegida y que nunca tuvo que esforzarse ni por invertir ni por mejorar calidad porque tenía un mercado cautivo.

¿Y cómo se cambió eso?

Poco a poco. Bueno, cuando entró Fujimori comenzó a cambiar. Ahí un papel fundamental lo tuvieron Fritz Du Bois y Roberto Abusada que, digamos, la situación era tan mala, tan mala, tan mala, que para salir de ella el presidente que viniera tenía que agarrarse de cualquier cosa y como Fujimori no entendía ni manejaba el tema económico, se apoyó en esos técnicos, que se mandaron el ajuste más brutal que se ha tenido.

La gente tenía, que, tú sacabas los intis con dos manos. Entonces, yo me acuerdo que un día dijeron: “Bueno, ahora el precio del pan varió a tanto y ahora estará en tanto”. Hay un artículo de Gianfranco Castagnola, no sé en qué diario está pero te recomiendo que lo leas sobre cómo era. Recuerdo haber estado de visita en el Perú justo el día del paquetazo.

¿Usted en ese momento vivía en México?

Yo vivía en México y justo estuve de visita para el paquetazo, así se llamó. El de Hurtado Miller, que terminó con la frase: “Que Dios nos ayude”. Y al día siguiente me fui a la farmacia, y la farmacia con miedo estaba trabajando a puertas cerradas. Y había un señor que había estado con una gripe de la patada y quería un mentolatum. Había sacado su fajo de billetes, era un señor humilde, y la vendedora le dijo: “no le alcanza, no le alcanza”. Entonces, yo le dije a la señora: “Dele el mentolatum”. “Es que no le alcanza”. “Yo se lo pago”. A ese nivel, para curarse una gripe solo podías comprarte un mentolatum y ni para eso te alcanzaba. Ahora, y al mismo tiempo se hicieron grandes fortunas.

Claro, siempre es bien curioso porque en un periodo de crisis, si viven de rentas los favores del Estado deben ser bastante buenos.

Y obviamente no eran gratis los favores. Así que había un gran nivel de corrupción.

Digamos, el cambio de este sector más rentista de una competencia por favores del Estado a un modelo de libre mercado. ¿Cómo es posible que en diez años se haya podido cambiar?

No fueron diez años, fue más. Esto empezó en los 90' y todavía hemos estado peleando por la rebaja arancelaria en los 2000' y tantos. El Tratado de Libre Comercio fue la culminación de un periodo de apertura y de rebaja arancelaria.

Porque incluso con Silva Ruede en la época de Toledo todavía se negociaban los aranceles. Entonces, cada quien peleaba por su arancel. Porque teníamos aranceles diferenciados cuando lo ideal es que fueran todos iguales para que no se produjera esa cuestión de la harina más cara que la galleta, más cara.

Y entonces, yo te diría que ahora estamos muy consolidados pero todavía tenemos productos que enfrentan sobre tasas, de ciertos sectores que se quieren proteger. Algunos textiles, por ejemplo, que no quieren competir con China y se han tenido que excluir esos productos al interior del tratado.

¿Y sigue esa competencia al interior del Estado para poder tener aranceles?

Sigue habiendo en el sector empresarial facciones que todavía reclaman protección. Porque dicen que los otros no juegan limpio. Sí, los chinos nunca juegan limpio, los chinos pueden no jugar limpio pero también es cierto que los peruanos han hecho poco por entender que la economía está cambiando.

Entonces, qué tenemos hoy, hoy tenemos una industria textil donde los hilanderos se han amarrado para obligarlos a los textiles a comprar algodón peruano. El algodón peruano no puede ser transgénico, por lo tanto tiene altos costos, está vulnerable a las plagas, etc. Y mientras tanto India produce algodón transgénico, a mucho menor costo y de muy buena calidad y nos sacan la mugre. Y luego tienes la competencia de la producción china, y que no es que China te produzca muy barato ahora ni de baja calidad.

O sea, ya hoy China tiene un mercado mucho más sofisticado, el tema de producción es más sofisticada y está la competencia también de Vietnam, de Tailandia, de Malasia, todos países con abundante mano de obra y muy barata.

Y esa competencia por los aranceles, ¿eso no debilita al sector empresarial en sí frente al poder político de repente o frente al Estado? ¿O se ha podido mantener cierto consenso?

Se ha mantenido consenso y al final siempre se dan alianzas entre el sector empresarial y el Estado. Incluso en la época de Humala. Digamos, son diversos sectores que tienen su hegemonía y su pérdida de hegemonía pero también recuerda que Humala venía mucho con el modelo nacionalista y también sentía que había que proteger la industria nacional y además no entendía nada respecto a la necesidad de sofisticar la economía. Y él pensaba que valor agregado era en lugar de vender naranjas, vender mermelada.

No, para el Perú valor agregado es vender naranjas pero desarrollar tecnologías de riego muy sofisticadas ya no solamente riego por goteo, si no con estudio de tierras, alimentación a través del agua, si es que tú necesitas y en tu agua ya están incluidos todos los nutrientes que tu planta va a necesitar, eso va a necesitar de análisis científicos. Entonces, eso es el valor agregado, no la mermelada. Lo mismo. ¿Qué cosa tiene mayor valor agregado: una lata de atún o un atún fresco, los dos puestos en un restaurante en París? Mucho mayor valor agregado el atún fresco, a pesar de que la concepción tradicional sería que ya hizo todo un proceso.

No. No. Llevar un pescado fresco implica una cadena logística de la patada: o sea, lo tienes que pescar a determinada hora, lo tienes que mantener frío, no congelar sino enfriar, y lo tienes que mantener los sistemas a una temperatura exacta. Poderlo mandar, tienes que tener tu cadena. O sea, todo esto es valor agregado. Eso es lo que muy poca gente entiende, empezando por Gastón (risas).

Un poco retomando esa visión que existía. ¿Usted de repente vio alguna diferencia generacional entre un empresariado más rentista y generaciones más recientes de empresarios o digamos, cosas comunes y cambios?

Yo creo que mi generación, fue la generación... te estoy hablando de personas mayores a 50 años, fue la generación que pagó todas las cuentas: pagó las cuentas de sus padres, que vivieron bastante mejor y pagó un gobierno militar y después tuvo que trabajar para

sacar al país del hoyo y dejarle a los hijos un país en marcha. Entonces, las reacciones de las personas son distintas, algunos se volvieron muy colaborativos, otros se volvieron muy ambiciosos, otros simplemente no vieron el momento de irse.

Yo veo que la generación de los millenials, los millenials tirando para abajo son muy, muy egoístas. Mucho, no les preocupa nada si no ganar dinero y ganar dinero. Los gerentes de 40 años son los peor que te puedes encontrar, al menos es lo peor que me he encontrado. Solo piensan en cifras y nada más: cifras, ajustar costos y vender cualquier porquería pero ganando bien. Y el afán de acumular, acumular y acumular.

¿Y por qué se debe esa perspectiva? ¿Podría encontrarle alguna explicación?

Tal vez como percibieron lo que este tipo de pensamiento ocasionó al país. O sea, no vivieron el terrorismo como sí lo vivimos nosotros, lo vivieron probablemente en las últimas. Y, entonces, no les tocó ver como la pobreza engendra violencia. Y eso no ha cambiado, la pobreza engendra violencia.

¿Y usted cree que esta generación, teniendo ahora o después un liderazgo a nivel general pueda generar ese tipo de violencia otra vez?

No, no estoy diciendo que ellos generen la violencia.

O de repente un contexto

Yo soy de las que creen que siempre puede pasar, soy muy pesimista. Hay gente que piensa que nunca. El otro día a mí me lo dijo un amigo empresario: “No, pero Perú ya no porque la gente entiende que...” No, mira la votación de Humala y la gente decía que nunca iba a salir Humala porque la gente ya había valorado lo que era el crecimiento, votaron por Humala igual. Y en Venezuela la cosa estaba así también. Igual, mira donde está Venezuela ahora. Y decían que en Venezuela no iba a pasar porque no era Cuba, que Cuba era porque era una isla. Ahí está. Puede pasar en cualquier parte y digamos no está ayudando hoy el comportamiento de los dos partidos que deberían estar dirigiendo el país.

Me imagino por lo último que hemos visto. Haciendo un balance de todo el periodo que hemos hablado empezando por su trayectoria profesional hasta ahora. ¿Qué aspectos han cambiado en el país y a nivel particular en el sector empresarial? ¿Qué cosas han cambiado y que otras no?

A ver, en las cosas que han cambiado para mal es el tema de civismo. O sea, cada vez hay menos respeto por el otro. La violencia es solo una muestra de eso, pero violencia también es tirar basura en las calles, violencia es pintar con graffiti una pared, violencia es meter el carro sin importar que hay alguien más que está cruzando. O sea, todas esas son manifestaciones de un deterioro de valores. Para bien, creo que hay muchas más oportunidades, casi para todos. O sea, el Perú abre oportunidades, o sea el proceso de migración, la construcción de vías de comunicación ha acercado a las economías más pobres a los mercados. Entonces, muchas comunidades que vivían lejos, ahora tienen acceso a mercados y hoy pueden no solamente llevar sus productos y tomar mejores precios en el mercado, sino también comprar productos en mejores precios. Los tiempos se han acortado, en los tiempos tocaba de Juliaca a Tauta tú tenías ocho horas, hoy tienes dos horas y media. O sea, la rebaja es un cuarto de tiempo y eso te cambia todo. Y además tienes una carretera y eso cambia muchas cosas.

¿Qué faltaría entonces? ¿Qué aspectos tienen que cambiar o desarrollarse un poco más?

Necesitas una digitalización del Estado. Necesitas realmente poder tener transparencia para quien está en proceso y evitar la corrupción. Necesitas tener referentes, tener funcionarios de primer nivel que sean capaces y que no tengan temor a tomar decisiones, y el que tenga miedo a tomar decisiones que se busque otra chamba. Necesitas tener una reconciliación nacional, no como la que hubo respecto a Sendero y respecto a las víctimas de la violencia y ahora necesitas una reconciliación en el Parlamento porque esto que va a ocurrir no nos va a llevar a nada.

A mí que cosa me queda muy claro que Keiko Fujimori, y a quien estimo muchísimo, no le interesa un comino intentar una vez más la presidencia de la República, un comino porque lo que está haciendo es quemarse, quemarse, quemarse. Y por otro lado tienes a un Pedro Pablo que vuela a varios metros de altura porque esa es su visión, la mira y tiene afortunadamente a un Fernando Zavala que le aterriza, pero Fernando no puede solo y no va a hacer milagros y necesita poder respaldarse en políticos y no tienen operadores políticos. Muchas veces da miedo el término porque siempre están metidos en algo extraño.

Tiene que haber.

Pero lamentablemente eso es política y el que aspira a irse al cielo no debe meterse en política.

Una pregunta, usted me menciona dentro de su trayectoria dos aspectos importantes. Una el sector público y la otra sobre el aspecto gremial. ¿Qué tratos hay con el sector empresarial en ambos espacios? ¿Qué diferencias o que similitudes existen entre ambos sectores? ¿Debe ser una cosa tratar con empresarios dentro del Estado y otra tratar con empresarios dentro de un gremio?

Sí. A ver, en un gremio actúas un poco como bisagra, siempre he actuado como bisagra porque como venía del Estado y sabía cómo se trataba en el Estado y conocía las necesidades y misterios del sector empresarial, entonces siempre podía llevar algún tipo de equilibrio y tratar de tomar decisiones objetivas, decir: “esto es lo correcto, esto no es lo correcto”. Y convencer a la contraparte de por qué era lo correcto y por qué no. Y afortunadamente eso lo hice bastante bien, y funcionó muy bien, mientras estuve en el sector empresarial, no solamente gremialmente sino en el grupo donde trabajé. Mi relación con el Estado siempre fue buena y siempre defendía aquellos intereses que yo coincidiera, y hay encargos que yo rechacé porque no me parecían.

¿Es complicado dirigir un gremio y tratar con varias agrupaciones de empresarios? ¿Cómo se logran consensos?

Buenos, es que muchas veces tienes. A ver, COMEX-PERU era un gremio liberal. Era un gremio que consideraba la inversión privada, la apertura de mercados como cosas claves, que la competitividad es la clave. Y tienes otros gremios como ADEX que estaban en manos de aquellos que querían capturar los beneficios para ellos mismos. La Cámara de Comercio, Samuel Gleiser, o sea, la Cámara estaba a su servicio para todos sus intereses le trabajaban la Cámara mientras que en COMEX decíamos que no, esto tiene que ser intereses comunes y buenos para el país: buenos para el empresario y buenos para el país. Entonces, yo tuve la suerte de tener la oportunidad de trabajar si bien para el sector empresarial, siempre con una escala de valores muy clara donde no se iba a favorecer a nadie en particular. Ahora, sí había un problema privado de alguna injusticia que se había hecho sí, había que resolverlo.

Ahora justo usted me mencionaba el caso de COMEX, ADEX y la CCL. ¿Cómo se relacionan todos estos gremios? ¿Pueden llegar a tener ciertas discusiones y llegar a consensos o son más que todas disputas?

Son muchas disputas. Sobre todo en la parte de la negociación del TLC. Cuando estuvimos abriendo todos los temas arancelarios, fueron brutales. O sea, fueron enfrentamientos duros, duros, duros, duros, duros. Ellos querían cerrar la economía y nosotros queríamos abrirla. Una vez pasada esa etapa de guerra, digamos, ya una vez firmados los TLCs yo creo que ya habían menos razones para los grandes pleitos.

Entonces, digamos, yo lo que justamente estoy interesado en saber cómo el sector empresarial ha podido articularse en ciertos sectores porque no es lo mismo una empresa industrial que uno ligado al sector exportación.

Ahora, yo te cuento. Muchos mineros o muchos que venían de muchos sectores se fueron al agro, como dicen: en el agro pierden lo que ganaron en minería. (Risas) Hay otros que decían: la forma más rápida de perder dinero es con mujeres, la forma más divertida es en juegos y la forma más segura es en el agro. (Risas) Ya no es tan cierto, digamos que eso era cuando estabas más expuesto a las lluvias y qué se yo. Cuando tienes un sistema de riego tecnificado, con reservorios, con plaguicidas es mucho más seguro. Pero sí ha habido una migración. (Interrupción por llamada)

Perfecto, ahora quisiera que usted me comentara en base a toda la experiencia en el Estado y en el sector empresarial. ¿Cuál es la percepción que el sector empresarial ha tenido de otros actores: sociedad civil, Estado, sector político? ¿Qué percepciones ha podido manejar?

A ver, sociedad civil es algo así como el espíritu santo, se sabe que está en todas partes pero nadie lo puede ver. O sea, existe y es un ente un poco incomprensible. Los políticos, son despreciables. El funcionario del Estado, algunos respetables, otros intratables. En general, el empresario, empresario, empresario, el dueño, no te estoy hablando de ejecutivos te estoy hablando de empresarios ven bastante por encima del hombro a los funcionarios públicos.

¿Cuál es la diferencia entre el ejecutivo y el empresario-empresario? En sus tratos, en sus formas...

Varía mucho de persona en persona. En general, el ejecutivo se mueve por el bono. Entonces, y como los bonos están mal enfocados y normalmente premian la utilidad del año, el ejecutivo se orienta mucho, es un incentivo para orientar mucho al ejecutivo al corto plazo. Y sé que hay ejecutivos que han reventado empresas, las han sacado la

mugre en tres años, han sacado costos, han buscado utilidad y no han visto al largo plazo. Al dueño le interesa el largo plazo. En principio, porque no quiere quemar su empresa en tres años. Entonces, sobre todo se asumen que puedan venir mejoras tecnológicas, puedes crecer más, mejorar y si no hay un control bueno por parte del dueño sobre lo que es de su interés, ahora hay dueño que también comparten la idea de que no importa, a otra cosa mariposa pero no debería ser así.

Entonces, cuando tú tenías, por ejemplo, empresas familiares se cuidaba mucho el largo plazo porque la idea era transmitirla a la siguiente generación, lo malo es que se ponían topes muchas veces a su probabilidad de crecimiento porque muchas veces la siguiente generación no necesariamente era tan buena como la primera y luego llegaban los nietos que habían nacido en cuna de oro y ya no se preocupaban en absoluto. Entonces, no tenían por qué hacer el esfuerzo de los padres. Muchas empresas familiares se comenzaron a profesionalizar, a algunas les salió muy bien y a otras no les ha ido tan bien porque, como te digo, se suelta el manejo. Entonces, se dice que el ojo del amo engorda al ganado. Yo tengo un amigo que dice: “el ojo del amo, engorda al amo” porque es él quien debe recibir.

Y si quieres como peor factor que ha arruinado a muchas empresas debido a la intervención de muchos ejecutivos junior se llama McKensey, la consultora McKensey, que donde entra arrasa.

Ahora, haciendo un balance a nivel general del sector empresarial. ¿Cómo cree que el sector empresarial ha visto y ve al país en este nuevo contexto y qué ha cambiado de sus percepciones?

Empezó con un nivel de optimismo por las nubes. Realmente el nivel de deterioro que se ha producido a tan corto plazo ha sido enorme. No están invirtiendo, no se está moviendo nada. Los grandes proyectos que ha podido salir no están saliendo y obviamente ninguno. Todos son trabas, continúan las mismas trabas, nadie quiere firmar. Tenemos gente que no se atreve a tomar decisiones porque le tiene miedo al contralor, le tiene miedo al castigo divino, tienen miedo a estar en la cárcel. Lo cual es comprensible pero si tú no eres capaz de tomar una decisión y jugártela, entonces no aceptes el cargo. Y luego, esta persecución que le están haciendo al Ministro Saavedra. Si quieren que se vaya por abc, díganlo pero no digan que se tienen que ir porque alguien robo en la compra de un tajador, porque hoy en día es así.

¿Cómo puedes saber que alguien está en metido en la compra de una computadora? No hay forma, no hay manera. Él no puede ser responsable de eso. O sea, si me dijeran a mí que sus viceministros han estado en un escándalo, ok, eso es más cercano pero el que el área de compras haya desviado una cantidad de plata, hay un secretario general que lo tiene que ver, no le corresponde al ministro. Entonces, ahí tenemos un problema.

¿Se mezcla mucho la política con esta relación entre poderes?

Se mezcla mucho, se mezcla mucho. Y, como te digo, hoy tienes un enfrentamiento que no tenía por qué darse, donde hay dos que no son políticos enfrentados, porque ninguno de los dos es político. No hay políticos ahí, entonces cada uno está firme en su convicción. A mí me da mucha pena además, si yo hubiera pensado que había convicción profunda de que el ministro era malo, ok. Pero el chat que tenían, la forma de expresarse ha sido tan baja que lo único que querían era tumbárselo, los gritos de desafuero. Yo vi a una mujer que hablaba con un nivel de agresividad.

¿Es casi de alguna forma demostrar quién soy?...

Lo cual no era necesario. ¿Por qué no demuestras quién eres con cosas buenas?

Eso yo también pude ver el debate, es una demostración de poder.

Para que vean quienes son, ok. Quiero ver quién eres y que me saques la longitudinal de la sierra norte, que está tirada y que es indispensable para sacar de la pobreza a toda la población. Quiero que me digas quién eres y que me demuestres que eres capaz de sacar adelante los proyectos de irrigación. Quiero que me muestres quién eres y que me saques los proyectos para que las escuelas cuenten con sistemas de enseñanza más eficientes. Ahí sí quiero ver quién eres. Propón, propón.

Ahora, finalmente. Quisiera que usted me comentara para terminar la entrevista.

¿Cuál es desde su perspectiva, desde su experiencia que ha tenido tanto en el sector público como en el sector empresarial, cuáles son los retos y devenires que tiene el país en el corto y largo plazo? ¿Qué aspectos usted considera que son los fundamentales y cuál es su propia visión de país?

Creo que el Ejecutivo tiene que buscar liderazgo, liderazgo y liderazgo para convencer. Creo que tiene que comenzar a poderse tangibilizar cosas que se requiere. Ya tendrían que haber algunas señales por parte de muchos sectores sobre, por ejemplo, cuántos pueblos tienen agua en este momento, por dónde se va a empezar, cuántos pueblos

tienen agua, cuantos proyectos de inversión nuevos se están haciendo, cuántos kilómetros de carretera se están haciendo y poder informar la cantidad que se han hecho.

No es necesario la cantidad de kilómetros sino la unión de ciudades. O sea, humanizar un poco los resultados. Por ejemplo, cuando yo escucho los mensajes de 20 de Julio, que son básicamente una lista de cuántos kilómetros de carreteras se hicieron y cuántos colegios se construyeron, yo creo que ya hay que traducirlo a cifras de mejora en el índice de desarrollo humano. Es decir, cuántas personas más van a poder ser atendidas, cuánto tiempo menos van a tener que esperar para una cita. No es posible que para hacer una operación tengas que esperar después de tu primera cita entre tres meses y tres años, o sea, ya te moriste. O tienes que llegar desesperado a que te atiendan y te maltratan. Falta también el sentimiento de servidor público.

O sea, no entiende todavía en ningún sitio desde el ministro hasta el ventanillero del Banco de la Nación que es un servidor público y que nosotros somos sus clientes. O sea, eso es fundamental.

Bien, eso sería básicamente todo. Le agradezco su tiempo que me ha brindado.

No hay de qué.

FIN DEL TESTIMONIO

Testimonio 11

- *Trayectoria: Abogada con amplia experiencia en el sector público, el sector empresarial y la cooperación internacional. Se desempeñó como Directora de INDECOPI, así como también Gerente General de la Asociación de Exportadores (ADEX). Recientemente fue viceministra de MYPE e Industrias y Ministra de la Producción durante el gobierno del presidente Ollanta Humala (2011-2016).*

(*) El siguiente testimonio no pudo grabarse a pedido de la entrevistada, es por ello que se recoge un testimonio de su trayectoria personal

Bueno, el primer contacto que yo tuve con el sector empresarial fue cuando regresé al país después de terminar mis estudios de posgrados. Era una maestría en Finanzas en España y fui contactada por el periodo de un año para una empresa relativamente importante. Me parecía una cara interesante y el pago era muy bueno, por lo que a mi edad –tenía entre mis 20’s y 30’s- me permitía vivir cómodamente y sobre todo con independencia. Yo siempre he sido una persona que busca tener metas profesionales bien amplias, entonces fue que me ofrecieron otro trabajo en el sector público.

El país se estaba recuperando de un periodo de crisis económica. Eran los años noventa y como de digo, después de haber trabajado para una empresa relativamente importante pensé en entrar al sector público. No era muy grande la paga y era recibo por honorarios pero siempre he tenido esa perspectiva de asumir nuevos retos. Esa era INDECOPI, donde me quedé cinco años. Fue muy interesante porque en ese momento el país empieza a atravesar nuevos procesos y era necesario darle funciones a la institución. Los trabajos eran bastantes complicados porque tenía en muchas ocasiones que ocuparme de los asuntos de Lunes a Domingo y el trabajo depende de lo que se presente. La dinámica dentro del sector público es otra, pero creo que fue una experiencia interesante para mí y mi familia.

Después, invitaron a integrarme al equipo que venía desarrollando un proyecto universitario. Eso fue en los años noventa y dos mil, donde participé como vicerrectora administrativa de la Universidad San Ignacio (USIL). Ahí fue una cosa nueva porque me permitió acercarme más al sector empresarial y comencé a ir más seguido a los CADE. Ese fue un periodo en el que estuve dos años y pude aprender muchas cosas del sector empresarial.

Ya luego de eso, ya habían pasado dos años y un amigo empresario me propone integrarme al Directorio de ADEX, donde recientemente se había integrado una plataforma interesante de un grupo de empresarios al interior del gremio. Esa gestión dentro del gremio fue de más o menos un año, pero el ritmo en el que se trabaja puede llegar a ser de 14 horas, resulta ser súper fuerte. Estuve después un tiempo en el Museo de Arte pero más que todo eran cocteles. En ADEX, cuando uno es gerente general tiene que tener en cuenta que son cerca de mil socios y que cada uno tiene intereses distintos, hay que articularlos a todos y procurar que se sientan satisfechos. Lo interesante y bonito es que en estos periodos hay desafíos nuevos.

Lo importante del periodo en el que estuve en la gerencia general de ADEX tiene que ver con el hecho de que yo tenía ciertos principios que compartía con los empresarios con quienes trabajaba: esto eran empresarios con visión de país. Es importante eso porque yo necesito saber a quién voy a servir y para ello hay que tener disciplina, honestidad y un trato bien. Como se sabe, hay de todo en el sector empresarial y lo malo, a veces, es que un empresario piensa que el gerente general se encuentra a su entera disposición. Por ejemplo, cuando estuve en ADEX, era muy común que me dijeran: “Gladys, por favor ayúdame con esto” o “Gladys que acompáñame a la SUNAT porque tengo que resolver este problema”. Cosas así.

Una cosa importante es que hay de todo en el sector empresarial y en muchos casos los empresarios creen que es Pepe el vivo. Después de estar en ADEX, estuve realizando una serie de consultorías en el Estado, eso fue sobre todo en el año 2003. Eso se debe a que el modelo cambia en función a cómo tratar al mercado. Algo importante que se da es la protección de las inversiones y el impulso del sector empresarial. Por eso, había una apertura comercial puesto que el cambio fue tan importante que todos los empresarios tuvieron que adaptarse. Eso les dio a muchos empresarios en las épocas del TLC una sensación de desprotección. Por ello, muchos empresarios se encuentran preocupados por sus propios intereses. Se relacionan sobre todo a los aranceles y al trato con el MEF.

Por eso, entre las épocas del 2003 y 2004, había mucha racionalidad del gasto: presupuesto por resultados. Después fue cuando me fui incorporando ya en épocas del gobierno del presidente Humala en el viceministerio de mype e industria porque yo había trabajado en consultorías para ese sector. Por ejemplo, ahí desarrollamos trabajos interesantes en PROEXPANSION, que fue durante 14 años en diferentes zonas de Lima. Lo que buscábamos era descentralizar el manejo de información y nosotros en

nuestra consultora creemos que el compartir la información es nuestro compromiso con la sociedad. La consultora ha estado conmigo en paralelo porque junto con mi hermano fuimos socios en esta empresa. Ahí es cuando empezamos a ganar concursos con el Estado y el BID para realizar la gestión de los fondos para sus distintos proyectos de inversión.

La experiencia del BID fue muy interesante porque me permitió exponerme a mil formas de aprendizaje y donde hubo muchos viajes, eso me ayudó muchísimo en mi experiencia profesional. Después me incorporo al viceministerio de industrias y mype, donde solamente permanecí unos seis meses en el cargo. La razón principal fue que al no existir muchos cuadros en el gobierno, debido a los cambios ministeriales, pasé de ser la viceministra a ser Ministra de la Producción en un corto periodo. Al principio de incorporarme al gobierno tenía mis preocupaciones porque era al principio había un ministro político, no sabía el grado de autonomía que pudiera tener, no me gustaba mucho la idea de dejar mi empresa propia y porque al inicio el gobierno generaba desconfianza.

Pero cuando ingresé al ministerio la experiencia es totalmente distinta porque hay una interacción constante con Palacio. Así fue como ingresé al Ministerio. Las áreas principales eran dos: Pesca y MYPE. En la primera desde el inicio había conflictos pero en la otra con los empresarios ligados a la Sociedad Nacional de Industrias siempre el trato fue cordial. En esos caso cuando uno trata con los empresarios en unos casos son empresarios que van solos y en otros van de acuerdo a sus representantes gremiales. Ahí se abrió un frente más porque uno siempre tiene que cuidarse las espaldas. En el caso del sector empresarial ligado a la pesca, la queja constante era que la ministra no los escuchaba pero eso en realidad quería decir que los empresarios pesqueros sentían que escucharlos era sinónimo de hacerles caso en todo. Por lo tanto, dialogo para ellos es: “hazme caso”.

Yo creo que finalmente muchos empresarios tienen que tener en cuenta que así como ponen metas en rentabilidad, tienen que ponerse metas en relación al país. Porque no es filantropía preocuparse por la comunidad sino asumir un compromiso. Que quieran ganar dinero no hay ningún problema, pero eso tiene que relacionarse con el interés de todos. No hay que generalizar para esto, porque la mayoría de empresarios quieren construir patrias. Por último, yo creo que hay que apuntar a ser rentables y generar bienestar haciendo lo que hacen, tomando en cuenta que tenemos que construir un solo

Perú y no dos. Ahora, lo que hemos tenido siempre y sobre todo después de ese periodo electoral es que tenemos una nación dividida.

FIN DEL TESTIMONIO

Testimonio 12

- *Trayectoria: Empresario ligado al sector de minería. Se desempeñó durante el gobierno de Alberto Fujimori (1990-2000) como viceministro de Minas. Durante los últimos años trabajó como parte del comité de formalización de mineros ilegales en las regiones de Madre de Dios. Actualmente se desempeña dentro de diversos comités que integran la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía.*

Bueno primero le voy a comentar lo que es mi proyecto. Mi proyecto de tesis en realidad lo que trata de ver es como ha visto el país el sector empresarial en los últimos años, cómo han sido las percepciones de diversos grupos de empresarios y a partir de ahí poder sacar algunas conclusiones. Bueno, le comento que lo que he estado haciendo ahora es reunir testimonios que han estado ligadas al sector empresarial y con ello, a partir de los testimonios sacar ciertas conclusiones y de ahí poder realizar mi investigación.

El contacto me lo brindó la señora Patricia Teullet con usted y bueno quisiera poder empezar. Un poco antes que todo me gustaría que usted me comentara para poder contextualizar en qué momento inicia su trayectoria dentro del sector empresarial, cuál era el contexto del país en ese entonces, cómo fueron los inicios de su primera trayectoria.

A ver, en primer lugar, decir empresario es cómo decir mamífero: hay jirafa, hipopótamo, ballena, león, perro. Entonces decir empresario es una generalización, como otras generalizaciones abstractivas e invalidas. Entonces, claro, ante determinadas circunstancias puede ser que para un rinoceronte las circunstancias sean maravillosas y para un león sean desastrosas. El león va a decir qué desastre y el rinoceronte va a decir que lindo. Tú mismo eres una excepción porque no sé si sabes que uno de diez es zurdos, esa es la taza. Y funciona perfectamente cuando se trata de un grupo de personas al azar. La única vez que me ha fallado fue cuando lo hice con un grupo muy grande del Ejército, no había ni un zurdo. Es que son malos para aceptar la autoridad cuando es ilógica (risas). Pero bueno, no nos vamos a ir por las ramas.

Yo comencé haciendo empresa vendiendo licores en el gobierno de mi general Juan Francisco Velasco Alvarado. O sea, así de antiguo. En esa época había muchas oportunidades porque era un gobierno supuestamente de izquierda pero no era de

izquierda como se sabe, era un gobierno militar simplemente que tampoco era pro comunidad sino que en realidad era un gobierno pro cooperativa, que era diferente. Pero cualquier gobierno de ese tipo genera muchas oportunidades de negocio justamente porque es muy punitivo y pocas cosas son muy fértiles para los negocios donde hay mucha punición. Se prohíben muchas cosas, aparece el mercado negro, es como en Venezuela o en Cuba al final. O sea el ser humano arma su mercado con o sin el gobierno.

O sea como sea tiene que vivir.

Claro, el ser humano tiene que comer al final. Tiene que tomar su trago (risas). El tema hay que recordar que siendo un mono muy defectuoso, porque como homínido somos muy defectuoso. O sea, no corremos rápido, no tenemos visión nocturna, no tenemos la fuerza de un gorila, no tenemos la agilidad de un tití, no tenemos pelo. Entonces somos un mono muy mal hecho y si no pensáramos, hace mucho que estaríamos extintos. Hubiéramos sido la lonchera del tigre dientes de sable (risas).

Como pensamos y somos seres competitivos, el ser humano no es cooperativo sino que es competitivo por eso es muy difícil hacer que la gente trabaje porque somos competitivos y no cooperativos. Me refiero a la parte biológica.

Entonces, yo comencé con el general Velasco comerciando con licores porque en esa época habían muy pocos, en esa época no habían importaciones. El pacto andino estaba en su máximo esplendor y todavía existían los países no alineados, que estaban comandados por un señor Tito de Yugoslavia, que nosotros creíamos que era un país y resultó ser nada porque realmente los colectivos reales son los serbios, son los croatas...

Eran cinco países...

Eran cinco países, como también nos hicieron creer que la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, la Unión Soviética era un país cuando en realidad era N. Entonces, bueno, yo comencé en esta época. Y así sucesivamente me di cuenta que no importa qué tipo de gobierno tenga uno en el Perú, sea militar, sea democrático o semidemocrático o semimilitar o pseudo autocrático, siempre está en contra del empresario.

¿Por qué?

Porque los gobiernos están hechos de seres humanos y los seres humanos se encuentran condicionados por sus traumas, por sus complejos, por sus historias y por sus males mentales que también una cosa. Entonces, que tú tengas el gobierno del Estado Islámico. El gobierno del Estado Islámico está convencido de que hay que decapitar a todos los herejes, o por ejemplo, no sé si has leído este libro de Svetlana que te lo recomiendo: “Muchachos del fin”, con el que ganó el premio nobel, dicho sea de paso. El solo hecho de que un soldado ruso compasivo le dé un chocolatito a una niña de siete años, los padres de la niña le cortan las manos a la niña por haber recibido el chocolate de ese soldado ruso. La niña tenía siete años.

Entonces, cuando uno dice gobierno o dice empresa o dice ONG está diciendo cosas inválidas. Los gobiernos no existen, existen las personas que lo conforman. Las empresas tampoco existen, existen las personas que la constituyen. Todos estos ectoplasmas que hemos inventado como empresa o gobierno o institución no existe en realidad, existe la persona. Cuando alguien me dice: “no es política del banco” siempre respondo “¿no es política de quién?”. Porque yo nunca he visto un banco por ahí caminando, alguien tuvo que hacer la política: el gerente, el dueño, el amante del dueño, no sé, alguien ha hecho la política.

Por eso yo creo que uno tiene que aterrizar las cosas a niveles personales y la antropología como su nombre lo indica, es tratada del ser humano. Y dicho sea de paso el ser humano no es lógico, es antropológico, es psicológico, es sociológico, es cualquier cosa menos lógico. Lógico es el celular, el ser humano no. Nunca lo interpretes por la lógica porque vas a acertar bien poco.

Si.

Entonces, los gobiernos peruanos. Es más, te voy a mandar un artículo que te escribí que se llama “Venganza”

Genial.

Tener que llegar a ser presidente en el Perú pasa porque te humilles en extremo: que beses bebidos con mocos que no quieres besar, que comas comida horrorosa porque los pobres te lo ofrecen, que te agarren y te hagan bailar cosas ridículas, que te mojen y te pinten en cuanto programa cómico haya. Y después de pasar este ataque a tu autoestima puede ser que llegues elegido presidente. ¿Entonces qué haces? Te vengas. (Risas).

Eso es todo lo que sacas, tus leyes, es para vengarte de quienes te humillaron. Eso pasa en todos los seres humanos. Y siempre sacas leyes que Víctor Jara en una de sus canciones decía que ni chicha ni limonada, en realidad es una frase peruana. Todas las leyes en el Perú son ni chicha ni limonada: las últimas que han salido por ejemplo. Una ley para fomentar la repatriación de capitales, como ha hecho Macri en Argentina. Y la ley dice que hay que repatriar los capitales y todo eso. Y al final siempre ve las leyes peruanas por su última frase porque esa es la que malogra toda la ley: excepto la de lavado de activos. (Risas).

Además, hay un artículo de Iván Vásquez que te lo recomiendo que se llama: “El lavado de activos no es un delito” porque de verdad que no lo es.

¿Sí?

Claro, porque es como que tú me dijeras que la culpa del pecado original de Adán y Eva, si es que crees en la tradición católica judeocristiana, la tiene la manzana. No, la manzana es manzana, el dinero es dinero porque no tiene la culpa de cómo se hizo. Lo que se debería hacer es perseguir el delito, si tu persigues al narco lo persigues por narco. El insumo no, ni el producto porque lo que haces es dispersar tu esfuerzo.

Entonces, que los gobiernos peruanos desde la época del incanato, sí se puede suponer que había empresas porque no había, lo único que han hecho es perseguir al empresario, a todos los peruanos en realidad. O sea, no tiene algo contra el empresario, tienen algo contra la peruanidad. Todos, Toledo o Alan. El caso de Fujimori se tiene que examinar porque lo que hace Fujimori es extraer al Perú de un infierno y luego comete el error de terminar en un tema de corrupción rampante. Pero la corrupción de Fujimori... o sea, todos vamos al baño y literalmente a cagar. La puerta de baño es cerrada, el baño es un privado, ¿por qué no es abierta?

Porque nadie quiere ver...

Porque nadie quiere que lo vean. Entonces, la diferencia del gobierno de Fujimori y los otros es que la puerta estaba abierta, todos los demás cagaban cerrado. Corrupción, como dice el tango cambalache, ha habido aquí y en todas partes solo que aquí se vio y lo que choca es haberlo visto. Todos los demás por supuesto la tenían. Ahora, hacer empresa en el Perú es algo que no le recomiendo a nadie. Por eso el 70% de la economía y del empresariado es informal porque el Estado tiene esta cosita como acabo

de ver esto de las lunas oscuras. Ahora, han hecho indeterminado y eterno el permiso de las lunas en los autos y ya no hay necesidad de que se identifique a las personas, o sea, el que tiene el permiso es el auto. Es lo mismo que nada porque igual requieres una autorización. Si antes te coimeaban con el detalle de quienes manejan, ahora te coimean por la autorización del auto.

Mi pregunta es: ¿por qué no derogas la ley no más? O sea, si algo no sirve por qué no lo matas. Siempre te dejan esos puchitos. O ahora, que acaba de salir sobre minería ilegal que se amplía tres años la formalización. Los que no presentaron un documento que se llama Declaración de Compromisos, pueden hacerlo siempre y cuando se constate que tienen por lo menos cinco años ejerciendo la minería. Ahora, yo te pregunto Rafael: ¿Y cómo vas a constatar eso? Con qué papeles, videos, satélites vas a demostrar eso si justamente son informales.

Nunca has facturado...

Nunca has facturado. O sea, el Perú se encuentra repleto de leyes que... cómo llamarlo... que fue un congresista que la inventó una palabra perfecta, el congresista Valdés, dijo: “Eso que se dice es una absurdez”. Una palabra formidable Rafael, que en el Perú la puedes aplicar a todo, porque casi todo lo que veo es una absurdez. Entonces, cuando tú haces empresa en el Perú el mercado no interesa, ni el costo operativo, ni la publicidad, ni la parte financiera, ni que sepas leer tus estados financieros: interesa el gobierno

¿El gobierno?

Claro, el gobierno es la kriptonita. Claro, porque alguien te va a perseguir. Obviamente no voy a caer en la SUNAT, que es el lugar común. Además porque la SUNAT tiene una palabra maravillosa Rafael que es: “presunto”, “utilidad presunta”. Por ejemplo, yo no sé si tú sabes que si tú tienes un departamento y lo quieres alquilar, y no lo alquilas porque nadie te paga lo que tú quieres, la SUNAT te puede cobrar el impuesto como si lo alquilaras porque no es culpa de ella que no lo alquiles.

Claro, igual lo tienes...

Deberías estar ganando y si no lo ganas es tú problema. Con eso que logras, que nadie te reporte nada. Claro, porque tú única función es perseguir. Ojo, te estoy hablando de la

SUNAT porque es el lugar común pero te persigue la municipalidad, te persigue cualquiera que tenga ganas de perseguirte.

Usted me comentaba que empezó durante la época de Juan Velasco, ¿Cómo era el contexto del país? Y cómo era el contexto del sector empresarial que usted conocía en ese momento...quiero intentar un poco generalizar...

Bueno, en esa época estábamos en toda la efervescencia de la revolución cubana y todos los países latinoamericanos tenían regímenes militares, unos de izquierda y otros de derecha. La cosa era que Velasco no era de izquierda, se predicaba de izquierda. En esa época, en realidad, el mercado era cerrado y como las importaciones estaban prohibidas, todos los empresarios eran felices porque tenían un mercado cautivo acá adentro.

Claro, que él expropió cementarías, expropió periódicos, expropió otras cosas pero en general la empresa seguía andando y el PBI del Perú crece porque además las materias primas crecen también. Ahora, hay que recordar el sincretismo peruano porque es lo que más define al Perú porque el mismo gobernante que nacionalizó con el Ejército la IPC en Talara, la Cerro de Pasco Corporation es el que le dio el permiso a la Southern Corporation para que haga Cuajone.

Si, si sabía bastante porque estatiza a unos sectores pero también le da a otros. Yo sabía por ejemplo el caso de CENTROMIN que afecta a otros sectores mineros adquieren capital por CENTROMIN.

Sí, claro. Hay ese sincretismo que por un lado nacionaliza y por otro lado liberaliza. Luego viene Morales Bermúdez cuando le da el golpe en Tacna a Velasco y Morales Bermúdez es una especie de Velasco light, es un Velasco light. Y luego viene la Asamblea Constituyente, viene entonces el segundo gobierno de Belaunde. Ahí, bajan los aranceles y se abren las fronteras y se permite la importación ya indiscriminada. Los mismos que estaban acá, y de repente el empresario peruano es muy bueno para hacer cárteles. O sea, por ejemplo la banca se defiende.

¿Me puede explicar por ejemplo a qué se refiere con cárteles?

Son oligopolios, o sea, el empresario peruano es muy bueno para atrincherarse en algún tipo de oligopolio, sea porque es ALICORP o sea porque es el Banco de Crédito, es lo mismo. Claro, se atrincheran muy bien para protegerse de la competencia extranjera en sus gremios.

¿Y en esa época cómo se atrincheraron? ¿Cómo coincidían? Porque normalmente lo que se contaba era un periodo en que si bien hubo crecimiento en algunas cosas hubo eventos fuertes como las nacionalizaciones o la reforma agraria. ¿Cómo se vivió en ambiente? Porque lo que sabía era que algunos pudieron aprovechar eso y otros no...

No, en la reforma agraria perdieron todos, completamente. La reforma agraria, que venía con el slogan de: “el patrón no comerá más de tu pobreza” y “la tierra es de quien la trabaja” quebró eso porque se les dio las tierras a cooperativas y campesinos que no tenían la idea de cómo llevar adelante estas empresas. Entonces, todo esto derivó en un abandono del agro, esto derivó en el minifundio porque claro como yo no sé manejar 15 mil hectáreas, manejo mi hectárea para mí sobrevivencia. Entonces, se pierde la economía de escala, se pierde la tecnología porque claro el campesino se atrinchera.

Se atrincheró también...

Claro, porque en el Perú todos se atrincheran, todos. Es que el gobierno ataca a todos, entonces todos se atrincheran de alguna manera.

Lo que usted me está mencionando es algo bien curioso porque los empresarios tenían tendencia a atrincherarse en oligopolios y los campesinos hacen algo similar.

Es que en el Perú todos se atrincheran porque te ataca el gobierno, todo el rato te atacan. No sabe hacer otra cosa. Por lo menos todo lo que yo he vivido, y fijate que yo he vivido a Alan García en su primer gobierno, Alan García segundo gobierno, Belaunde segundo gobierno, Toledo, nunca ha dejado de atacar.

La única función del Estado es matarte, a ti Rafael y a mí. Y al campesino que está en Chumbivilcas, no tiene otra función. Por lo menos sus leyes lo demuestran y sus acciones también. Además, sus acciones son como te digo sincréticas. La ley que te va a matar, normalmente va a decir ley de promoción de Rafael. (Risas) Y lo que está adentro mata a Rafael. Sí, es hipócrita, el Perú es un país hipócrita.

Retomando ese periodo, ¿cómo se veían los distintos actores? Por ejemplo, el gobierno tenía tendencia a atacar...

No, no tenía tendencia sino que de frente atacaba.

El sector empresarial como se veía con el resto del país en ese entonces.

Es que el sector empresarial vive por el corto plazo. Como la vez pasada conversaba con un amigo sobre cuánto era la mayor fortuna peruana... ¿3 mil millones de dólares?...Eso no es nada. O sea, porque todo es corto plazo. O sea, como estás atrincherado no estás pensando en algo trascendente, estratégico, estás pensando en cómo defenderte del siguiente ataque. Y nada más. Haces cash y normalmente tratas de defender el cash en alguna parte y las empresas que ves en la mayoría son extranjeras al final. Por ejemplo, LATAM es extranjera, las mineras son extranjeras prácticamente todas: Newmont o el Grupo México, Barrick...

¿Cuáles son las diferencias que estas empresas puedan consolidarse y de repente las de acá no?

Porque esta es una tierra que no es fértil. Es como que tú me digas por qué crece el frejol tan lindo en la hacienda Buenos Aires de Piura y no crece en el Sahara, porque es el Sahara pues, no hay agua, no hay hummus, es arena. El Perú no es un país fértil para hacer empresa. Por eso, es que lo que crece es la hierba de la informalidad. Esa sí que crece.

¿Cuándo empezó a crecer más esa informalidad?

Siempre ha sido así, claro. Lo que pasa es que antes no se medía. La informalidad siempre ha sido el signo del Perú y la manera de terminarla no va a ocurrir en el Perú porque somos incapaces de hacerlo. Es cómo que tú me digas que una trucha no es capaz de volar. Por qué no vuela, porque es una trucha pues. ¿Quién terminó con la informalidad en Bolivia mientras fue presidente? Víctor Paz Estenssoro. Uno entiende la Bolivia del siglo XX con Víctor Paz Estenssoro porque hizo algo bien interesante en su último gobierno porque en su primer gobierno era bastante comunista.

Bueno, eran también los años cincuenta...

Claro, él generó la COB, la COMEBIL. Pero en su último gobierno fue distinto. Él dijo algo así: “bolivianos, si ustedes gastan mil bolivianos y gastan mil bolivianos yo no les voy a cobrar ningún impuesto”. Así que mientras más gasten mejor, porque no pagan impuestos. Pero eso sí su boleta. El único país que tiene boleta y factura es este porque es esquizofrénico, en todos los demás hay un solo documento. Nunca he entendido por qué boleta y factura, me dirán que es para el crédito del IGV pero es lo mismo.

Bueno, entonces qué paso, los bolivianos empezaron a pedir boleta, la demanda comenzó a pedir boleta porque si no tenían la boleta no tenían el documento con el que podían justificar sus gastos y por lo tanto le cobraban impuestos. Claro, la informalidad el Bolivia era de 85% se volteó en seis meses a la inversa, la formalidad pasó a ser de 85%.

¿Y en el Perú eso no puede ocurrir?

No, no va a ocurrir.

¿Por qué?

Porque es demasiado inteligente y demasiado simple. Lo inteligente es simple.

Si claro...

Este mundo es de ceros y unos. Te voy a pasar un libro sobre la estupidez, te va a encantar.

Interesante. Porque justamente lo que me encuentro haciendo en mi trabajo de investigación es reunir ciertos testimonios y a partir de esos testimonios poder llegar a generalidades y un poco que se mencionaba eran ciertas etapas. Una etapa que fue el gobierno militar, una del periodo democrático, el gobierno de Fujimori y recientemente.

Sí, y también lo puedes dividir en gobiernos débiles y fuertes. Los democráticos son los débiles y los no democráticos son los fuertes.

¿Qué cosas cambiaron en esos periodos que usted menciona como débiles y fuertes? Porque digamos que los contextos son distintos.

Si, Rafael pero no cambia nada por una razón. Porque lo que manda en este buque son los marineros. Tú puedes cambiar un ministro, viceministro, director, puedes cambiar las leyes, puedes derogarla pero la mancha que está acá, esa tiene su ley que no tiene que ver contigo. Es más, una vez tuve una reunión con Juan Valdivia, que en esa época era Ministro de Energía y Minas, del APRA porque había un tema de que nunca salía un permiso para una cosita chiquita. Entonces, Juan llamó al viceministro que yo lo conocía, al director de minería, el cual llamó a no sé quién y al final llamó al funcionario a cargo. Entonces, estuvimos sentados todos ahí y me preguntó: “a ver, ingeniero qué quiere”. “Juan es bien sencillo, tú eres la autoridad pero no eres el poder,

no es lo mismo. Tampoco es él, ni él, ni él; el poder es él, el último. Porque si él no firma, no firma él, ni él, ni tú. Porque si piensas que los objetivos de él son los altos intereses de la patria o el desarrollo del país estás muy equivocado, su objetivo es cobrar a fin de mes y coimear. Si no puede coimear me tortura de otra manera porque hacer sufrir a otros también es una forma de pagar psicológicamente.” Él tiene en su escritorio la veta de las mil formas de decirme que no. No sé, un estudio sísmico mal desarrollado, que no me di cuenta que la pavita blanca pasa a veces por ahí o que a lo mejor hay alguna ruina Cupisnique que en alguna expedición de los Cupisnique (Risa). Y eso que van cuatro, todavía no me menciona las otras 996.

Justamente lo que me menciona me recuerda a un libro sobre la estructura, un poco en Francia, pero creo que se puede hablar también de acá que habla sobre cómo funciona la burocracia.

Porque la burocracia es un término francés. De bureau.

Este mencionaba sobre niveles de poder aceptar o no, más que todo era el que te pone la firma en la mesa de partes es el que tiene más poder...

Exacto, ese es el que tiene más poder. Qué importa que cambien los gobiernos, que sea Toledo, que sea Fujimori, que sea Velasco, es lo mismo. Estos de acá son el poder. Ellos se van aplicar la ley que se les da la gana.

¿Ellos de qué se manejan regularmente?

Dinero.

¿Dinero?

¿Qué otro criterio hay? ¿Amor? Dinero, siempre es dinero. Siempre. Acuérdate que vivimos en una sociedad capitalista. Si estuviéramos en el siglo XVI o XV, sería el título nobiliario, si estuviéramos en el paleolítico sería quien tiene los bíceps más grandes pero en diferentes épocas tienen diferentes estigmas o diferentes paradigmas si quieres, y la de esta época es el dinero. Entonces, se mueven por dinero.

Usted me mencionaba todo esto y retomando un poco sobre el sector empresarial en el país, digamos. Ahora se habla de una variable generacional porque no es lo mismo el empresario de treinta años de ahora que el empresario que entra en los años sesenta.

Sí, pero el gobierno es el mismo.

¿Los tratos no son distintos?

No, porque una sequía mata a todos. Tengan 25 años o tengan 85.

¿Ha notado alguna diferencia entre los empresarios que recuerde en un inicio o el sector empresarial de ahora o de hace unos diez años?

Sí, claro, los de ahora tienen un léxico un poco más desarrollado que es lo que han sacado ahora de ir a los MBA's o a los doctorados, sus palabras son un poco más refinadas pero el pensamiento es el mismo. Y tiene que ser el mismo si tu referente... a ver, pero si lo decía Nietzsche que decía que el más frío de los monstruos fríos es el Estado. Y eso que habla del Estado alemán, imagínate este. El empresario puede ser cualquier tipo de animal más joven o más viejo, va a chocar con lo mismo. Al final del día este es un Estado que parece eterno, cuya única función es matar al que se le aparezca, tenga 15 añitos o tenga 80, le da lo mismo. Lo odia, ¿sabes por qué lo odia?

¿Por qué lo odia?

Porque puede ser más rico que él, se llama envidia.

¿Y esa envidia se replica en otros grupos o solamente en el Estado?

No, lo que pasa es que en el Estado está organizado. En otros puede estar más desorganizado o más focalizado.

Interesante...

Yo creo que los otros empresarios que entrevistaste se van a ir más por el lado de las formas que por el de los fondos.

Me interesan ambas cosas, los fondos me parecen geniales.

Bueno, es que los fondos son los únicos existentes. A pesar de que el ser humano solo tiene acceso a las formas. Por eso cuando tú quieres cambiar algo siempre se dice de reformar. Reformar el Poder Judicial, siempre se dice reformar, no se dice que voy a re fundear. Porque lo que cambia son las formas, porque como diría Humberto Eco, a quien seguramente has leído, de la rosa solo tenemos el nombre.

Que interesante, es interesante poder hablar con usted porque el testimonio que me está dando son cosas muy concretas. ¿Cómo vio el sector empresarial a otros grupos que componen la sociedad civil?

Con decepción.

¿En base a qué?

Es que nuevamente decir sector empresarial es una generalización que puede resultar invalida pero tratemos de hacer un ejercicio de simplificación. Con decepción porque, a ver, vamos a hacer un paralelo o vamos a tomar una muestra histórica. ¿Qué es lo ideal para un empresario en cualquier parte del mundo? Un Estado pro empresarial fuertísimo, ese es el socio ideal. Estado pro empresarial fuertísimo, el nacional socialismo de los años treinta.

Ojo, que Hitler me parece un ser detestable y vomitivo pero tú ves la Alemania de 1934 en el suelo, menos infinito, es una desgracia no solo por la Primera Guerra Mundial sino también por la depresión del 29'. Y de repente cinco años después, en cinco añitos, pone de rodillas a Europa y termina como terminó.

¿Qué pasó cinco años después? Nació el Volkswagen, nació la Boch y Bayer. ¿Por qué? Porque tenías un Estado que al primero que reclamaba le metía bala y se acabó el problema. Surgen las empresas, surgen estos imperios porque el empresario siente que el Estado lo ayuda de una manera descomunal, de una manera de verdad, con fuerza.

¿Qué ayuda?

La ayuda es que abra cancha contra cualquier interés que no sea el interés de la patria. Pongámoslo a la manera fascista. O como dijo un empresario republicano en Estados Unidos, que estaba impulsando una ley que favorecía a su holding empresarial. Entonces se para un demócrata y le dice que es un inmoral porque la ley que está impulsando sirve para ayudarlo en sus empresas. El empresario dice: "Sí, y lo que es bueno para una empresa americana es bueno para los Estados Unidos pues". Aprobado (risas). El tema es material. Si yo me voy a tumbar un edificio que le va a dar empleo a dos mil personas. Si tú eres un estado fuerte, cualquier cosa que quiera intervenir, el Estado lo elimina y lo hace mañana. Y el otro lo hace mañana mismo e incrementa el empleo descomunamente e incrementa todo porque no hay nadie que tiene... yo no digo que hay gente que se oponga al avance de las cosas con razón, seguramente pero la

gran mayoría lo hace sin razón. Oponerse en sí mismo es rico, es más fácil que construir.

¿Quiénes se oponen sin razón?

Casi todos. Cuando tú les preguntas porque se oponen. Es más los periodistas lo saben. Cuando hay una marcha y les preguntan porque están acá, las personas dicen que no. (Risas). Eso es muy común. Es que el oponerse por oponerse es un deporte humano. Al contrario, oponerse con razón es lo raro.

¿Y los otros grupos respecto a los empresarios? Estoy haciendo ese ejercicio de no generalizar pero en el caso de los grupos.

Una cosa que si puede haber marcado los últimos treinta años, sin duda, fue Sendero Luminoso. O sea, eso sí ha sido un evento cataclismo, telúrico, en la historia del Perú. Sendero Luminoso nos puso al frente del infierno, en la puerta del infierno materialmente. En mi caso fue particularmente difícil porque yo tenía dos niños, de dos y tres años en el momento en que Sendero estaba en su pináculo. Claro, cuando uno es padre de dos bebés lo sientes diferente que cuando es soltero. La preocupación se vuelve terror porque uno ve su país totalmente destrozado, sin esperanza, con una violencia campante en todas partes, sin infraestructura, sin moneda, sin nada.

¿Y qué produjo Sendero Luminoso?

Produjo algo que no se supo aprovechar bien, nos despertó. Como toda pesadilla nos despertó porque te levantas sudando a las tres de la mañana, hora del diablo. Entonces, Sendero nos despertó claro.

¿De qué nos despertó?

De la bulia, de la inopia, de la inopia. Eso cambió.

¿Qué produjo que naciera Sendero Luminoso?

El Estado, el Estado. Sendero, por si acaso va a volver a aparecer. No sé cómo se llamará luego, quizá con otro nombre más tecno pero va a aparecer de nuevo porque el Estado es el mismo.

¿Qué hizo que el Estado generara algo como eso?

Porque es lo que dije hace un rato. Porque es un Estado hipócrita, mentiroso, toxico, ni siquiera te olvida, te ataca. Muchos dicen que acá no ha llegado el Estado, el Estado te olvida, que bueno, ya quisiera el Estado que se olvide de mí pero no, no. Es más yo recuerdo que un café peruano salió ganador porque era un café especialísimo y se hizo famoso en Alemania porque lo premiaron y me dio pena. Me acuerdo que le comenté a un amigo: “ya se fregaron, mañana van a tener a la SUNAT ahí”. ¿Por qué van a tener éxito? ¿Quiénes son ellos para tener éxito? ¿Qué se creen? Es más, cuando Santa Ana, la minita esta que está en Puno, en la zona aimara, cuando viene este ataque y se moviliza la gente y en Puno se movilizan masas aimaras, atacaron todos los negocios. Atacaron hoteles, todo, no querían empresas. Es más, uno de los hoteles era de Javier Diez Canseco, que es de izquierda. Lo que no querían era que no hubiera empresa, no una minera sino cualquiera.

¿Qué izquierda era en ese entonces? ¿Cómo era el trato de las empresas con esa izquierda, no la de Sendero?

Era cosmética, era maquillaje. O sea, la izquierda, el presidente del Partido Comunista del Perú era el señor del Prado, con ese apellido no se puede ser comunista (Risas), no era Motocanchis, Tito Cusi algo... No, eran izquierdas ideológicas, estaban los troskos, los moscos, estaban los pequineses y todos debatían. Además, de seguro has escuchado la canción de harapos de Silvio Rodríguez, que los describe perfectamente: “Que fácil es agitar un pañuelo y a la trovas volar del manifiesto marxista y la historia del hambre, que fácil es suspirar con el gesto del hombre que cumple un deber y regalarle ropitas a la pobrecita hija del chofer.” Esa era la izquierda del Perú antes de Sendero.

¿Y después que pasa?

Lo que pasa es que Sendero hizo un movimiento, primero liderado por un señor de la punta de bombón, mollendino. Él estudió en el León Valdivia. Y Abimael supo ponerse al frente de un malestar atávico contra el Estado. De hecho, los ataques al Estado fueron muchísimos más que a las empresas privadas.

Si había escuchado...

Si, en realidad Sendero ataca al Estado más que a las empresas privadas. Bueno, en eso sí que no se equivocó. (Risas).

Retomando el periodo del gobierno militar, este periodo de Sendero que es bastante fuerte. ¿Qué pasó entre ese periodo de Sendero y después del fujimorismo? ¿Cómo se pudo de alguna forma intentar hacer empresa?

Bueno es que las empresas... a ver, hay que recordar que Alan García, que es el periodo en el que crece más Sendero era un joven algo ingenuo que pensó que el Perú era una especie de potencia que podía darse el lujo de no pagar su deuda, por ejemplo. Claro, el Perú pues en los balances mundiales está al final con un numerito, simplemente nos olvidó y arrancó una crisis económica descomunal. Cuando uno no tiene crédito emite, hiperinflación. Uno mismo crea su propia moneda, con lo cual uno envilece la moneda, que al final es papel. Y se viene la hiperinflación y con la hiperinflación desaparece la riqueza porque se esfuma.

Yo lo viví en la época de Allende porque estudiaba en Tacna. Cuando cayó el gobierno de Salvador Allende y es un golpe financiero. Y cómo será la economía en Arica y en Chile en general que una Coca Cola no tenía equivalente en moneda peruana porque valía menos de un centavo. Porque la hiperinflación es así pues, o sea te come el valor: hoy en la mañana esto te vale uno y en la tarde aparentemente vale mil, por lo tanto no vale nada.

Usted me comentaba que estaba en Tacna. ¿Qué diferencias habían en ese periodo? Porque digamos que la ventaja de Tacna es que te permite ver dos realidades. ¿Qué comparación podría hacer entre esos tres puntos?

Bueno, los bolivianos tienen una ventaja sobre Chile y sobre el Perú, que es que es una nación que es un aborto de la historia. Siendo un aborto de la historia no importa en qué condición estén, están siempre en la misma. Recuerda que empezó llamándose República de Bolívar, Bolivia nunca debió existir. Bolivia debió ser parte del Gran Perú o de la Gran Argentina. Pero, ¿país independiente? Solamente la megalomanía de un mujeriego como Bolívar pudo hacer de esa zona un país independiente y hacerlo salir por Antofagasta con fórceps. No, los bolivianos no cuentan porque van a flotar como cualquier corcho, es más, el presidente actual que tienen es fuera de serie.

¿Si?

Sí, es fuera de serie. Yo lo he visto en varias entrevistas lo que hace y Evo Morales es una bendición para Bolivia. Cómo será de fuera de serie que los que más lo quieren son

los de la media luna, o sea, Santa Cruz. (Risas) Pero ni sonsos pues, porque cuando se dieron cuenta de lo que tenían al frente era un pro capitalista con pinta de indigenista. (Risas). ¿Dónde estabas? Por eso se va a reelegir por cuarta vez y por quinta, por sexta y por octava. Porque además es un hombre inteligente.

Todo el oro que sale del Perú, porque acá somos tarados, y a Bolivia se va de contrabando, él lo legitima en el Banco Central boliviano por tres por ciento de impuesto. O sea, tú vas con tu barra de oro. Hay que ser inteligente pues, si alguien viene a mi casa con una barra de oro la acepto, ¿no? O lo voy a botar, ¿seré imbécil? No, ven con tu barra, acá te pongo tu sello y listo, llévatela a Suiza.

Eso es lo inteligente, es como el tema del combustible en la frontera norte con Ecuador. El Ecuador tiene combustible subsidiado, por supuesto lo traen en bidones al Perú para venderlo al precio del Perú, con lo cual haces un contrabando perfecto. Si fuéramos un gobierno inteligente haría un oleoducto para traerme. Si el vecino te está regalando el combustible, acéptalo pues.

¿Y el caso chileno por ejemplo?

No, el caso chileno es más bravo porque los chilenos.

Porque usted me estaba comentando que llegó a ver la época de Pinochet

La época de Allende...

¿Y también de Pinochet?

Y también de Pinochet. Y llegué a ver las citronetas de Allende, que son esas que salen en Mafalda. El carrito que se compra el papá de Mafalda es una citroneta: las que habían en Arica un montón y en Iquique y en Antofagasta. Eso llevó a Chile a un desastre total, total, porque aplicó un sistema socialista ortodoxo. A ver, ¿Por qué el comunismo fracasa siempre? Porque parte de una falacia, que todos somos iguales. ¿Y por qué el capitalismo se adapta y tiene éxito? Porque parte de la realidad, todos somos diferentes. Es así de ontológico el asunto.

Entonces, claro, Allende se creyó el tema socialista, nacionalizó todo, naturalmente se cayó todo. No había producción, inmediatamente comenzaron las huellas en los sindicatos porque claro, porque cuando no hay diferencia entre el trabajador y el ocioso, el trabajador no trabaja pues. Claro, ¿yo por trabajar voy a ganar lo mismo que el

ocioso? No trabajo, ese es el problema. Y claro, Chile llegó a niveles bastante fuertes porque el gobierno subsidiaba y cayó en lo mismo que Alan García: hiperinflación, pero hiperinflación.

Yo me acuerdo que los escudos de la época chilenos, en la mañana el tipo de cambio era uno y en la tarde el tipo de cambio eran diez veces más. Era ya enloquecido el asunto, ya no se sabía. Entonces, Pinochet da el golpe en un momento en que Chile estaba literalmente destruido, en todo sentido. Y lo que hace caer a Allende es ya una huelga general de camioneros: todos los camiones de Chile pararon, todos. Entonces, no había comida, no había combustible...

¿Después de eso viene el golpe de Pinochet?

Sí, pero ya se venía gestando...

¿Y qué cambió después? Porque un relato bastante común es que viene un orden en Chile...

No, no, no. Volvió a fracasar Pinochet. Pinochet llamó a los Chicago boys, los cuales hicieron una especie de solución para Chile que acabó en un segundo desastre. Es más, se fueron los Chicago boys y se hicieron famosos porque cuando se fueron dijeron: “¿Cómo la realidad puede equivocarse tanto? Y se fueron, porque el modelo era perfecto.” Pinochet después de eso se da cuenta. Ahora, Pinochet hace algo bien interesante, Allende decía: “el cobre es el salario de Chile” y Pinochet decía: “el cobre es el pan de Chile”.

Lo que hizo Pinochet fue atrincherarse en lo que en ese momento era el 92% de sus exportaciones: cobre. Entonces le metió todo el punche a hacer caja con el cobre. Destabó todas las minas y comenzó a hacer caja y caja, y esa caja comenzó, liberalizó la economía y cualquiera que quisiera poner cualquier cosa en Chile la ponía en cualquier momento, es como ahora. Los chilenos siempre han sido así porque recuerda que Chile, más allá de Allende que es un fenómeno raro.

Es un socialista que gana en elecciones...

Es el único socialista porque Chile siempre se ha caracterizado por tener una oligarquía muy dominante. Tú ves que los apellidos los ves en el Ejército, los ves en las empresas y los ves en el gobierno.

¿Y en academia también?

Claro, porque Chile es un Ejército en forma de país. O sea, exactamente en 1603 la corona española decretó ejército permanente en la capitanía de Chile por el pueblo mapuche, este pueblo que sigue hasta ahora fastidiándolos es un pueblo que nuestro apóstol Santiago del Extremo, ahora Santiago 14 veces. Entonces, hicieron un pacto con la corona española: el río Bio-bio era la frontera, al sur el mal llamado Arauco porque el término es mapuche y al norte es España pero con Ejército permanente. Entonces, esa cultura de ejército. Nadie más tuvo Ejército permanente, ni el virreinato del Perú, ni de México ni nada.

Nosotros éramos milicia, por eso tenemos que la plaza de armas tiene su nombre porque cuando tu llamabas a las milicias era en esa plaza, pero no eran ejércitos. Ya cuando empiezan las corrientes independentistas, ahí recién se arma un ejército pero el único que tuvo ejército por los siglos de los siglos, amén, fue el Ejército de Chile. Entonces, Chile piensa como ejército. Por eso es que la Bachelet no se ha demorado ni un año en hacer que Chile deje de ser deficitario en energía a punto de poner centrales solares y eólicas en el desierto de Atacama y en cuanto tiempo lo ha hecho, en una semana.

A ver, ¿en el Perú cuanto tiempo te va a demorar? Cuantos estudios de impacto ambiental necesitarías. Eso siempre me burlaba porque cuando los 33 mineros quedaron atrapados en Chile, cuando estaba Piñera, se movieron y los rescataron. Ya, yo siempre decía que en el Perú hubiera sido: “oye, hay 33 mineros atrapados”. “¿Quién va a hacer el estudio de impacto ambiental?” “Entonces tú públicas en el Peruano la convocatoria para salvar a los 33 mineros que están atrapados” Entonces se presenta.

Consulta previa...

Consulta previa, no que no son mi familia, que pobrecitos. En tres años comienzan a bajar para rescatar las osamentas (risas). Ese es el Perú porque en el Perú es un estudio de abogados en forma de país.

A ver, coménteme un poco más de eso.

Porque la Real Audiencia estaba acá. El Perú es de abogados.

¿Siempre ha existido esa cultura de abogacía por acá?

Desde la colonia por supuesto. Es más, la gente no sabe que en la tarde de ese 16 de noviembre de 1532, cuando el inca comete el error de levantar el campamento porque ya había bajado y entra en Cajamarca: lo que Valverde le intima es una conciliación. En las normas españolas era una condición legal. Antes de agarrarte a los mordiscos con alguien, pero si es un enemigo que está al frente, tú tienes que decirle lo que le dijo Valverde: “Se somete usted a nuestro rey Carlos y a nuestro señor Jesucristo”.

Obviamente dijo que no y como dijo que no la conciliación ya se cumplió y dijo que no y entonces lo agarramos. Hasta en ese momento primaba la leguleyada. Chile no, porque Chile tuvo esta ventaja de tener una visión castrense del mundo. Ahí no te puedes andar con leyes sino que tienes que andar con realidad. Este es un país fácil.

¿En qué sentido es fácil?

No sé, yo te llevo a Tarapoto y no te puedes morir de hambre, todo crece por todas partes. El clima es benigno, de frío no te vas a morir. Hasta el clima, no es ni chicha ni limonada, no es de verano ni es de invierno. La comida tampoco, los gobernantes tampoco. Si yo tuviera que definir al Perú lo definiría como el país de lo que parece: parece que tiene selección de fútbol, parece que tiene gobierno, todo es parece. Acuérdate que lo opuesto al ser no es el no ser sino que es el parecer. “pareces”.

Ahora, quisiera que usted me comentara de acuerdo a la experiencia que usted ha tenido de acuerdo con diversos empresarios. ¿Cómo piensa usted que los empresarios que usted conoce han mirado al país o al resto de la sociedad? ¿Bajo qué parámetros?

Lo ven en el sentido de qué es lo que se puede ganar antes que el gobierno se lo lleve todo.

¿Y esa mentalidad de corto plazo?

Es que esa mentalidad de corto plazo es así porque requiere ser de corto plazo.

Interesante.

Por ahí debe haber alguno que desdigan lo que yo digo, pero son la minoría. Algunos que han crecido en sectores como químicos.

¿Particularmente hay diferencias de acuerdo a los sectores?

Sí, por supuesto. Claro, los osos polares están en el ártico, no están en el Sahara. Claro que hay diferencias regionales y diferencias sectoriales. El pesquero tiene bien poco que ver con el minero, el cual tiene bien poco que ver con el financiero. Hay un sesgo profesional y un sesgo sectorial bien importante.

¿Y no hay momento en que se cruzan ciertos intereses o más bien?

Hay intereses que se cruzan no porque yo esté traumatado sino porque es la verdad. Están todos tan a salto de mata para que no los atrape el imperio, un imperio además raro porque es un imperio impersonal: que se llama gobierno peruano. Entonces, están tan concentrados en que eso ocurra que no tienen tiempo para relacionarse con los otros empresarios.

¿Y los gremios empresariales no cumplen con esa plataforma?

Son unos clubes de amigos.

Club de amigos...

Sí, igual que el acuerdo nacional.

Entonces, y estos clubes de amigos se defienden de alguna forma...

No, porque saben que es inútil.

¿A qué se dedican los gremios empresariales entonces?

Pues a hacer reuniones de fin de año y de vez en cuando salir en la Hora N, tomar café. ¿O alguna vez los has visto militar de forma clasista, unitaria y combativamente?

No, quizá su proponiendo algo.

¿Pero a quien se lo van a proponer si al final son los estudios de abogados los que manejan el tema para socios que tratan a todos por igual? ¿De qué vive un abogado? Del susto, y eso que Gandhi era un abogado y Fidel Castro también. No, tengo un hijo abogado que es de primera pero en el Perú en general los estudios de abogados viven de generar leyes que les den más trabajo. Eso se consigue asfixiando. Entonces, yo primero te asfixio Rafael y cuando yo te veo morado, yo te vendo el oxígeno. (Risas)

¿Cuál cree que deberían hacer los empresarios? ¿Cuáles son sus retos?

No, es que no hay forma de que cambie. A ver, si tú vives en una manada de chimpancés, se reproducen como chimpancés pues. ¿Cómo de ahí va a salir un tigre y un cocodrilo? Te lo pongo de esta manera: un embarazo lleva nueve meses, en realidad son diez meses lunares, lo que pasa es que nuestros meses tienen dos artificiales. Siete siglos de dominación musulmana no hacen una España musulmana, entonces el empresariado no va a cambiar por cuarenta añitos. Las cosas tienen sus tiempos, me he vuelto muy cínico respecto al Perú. Es como la maldición de Casandra. Tú sabes que va a ocurrir, pero nadie me cree.

Los decretos legislativos, por ejemplo, todos son cosméticos, todos. Son cosas que tú miras que son igualito pero cosas de color diferente. Las empresas generan riqueza y los gobiernos generan pobreza. La única forma de que un gobierno no genere pobreza es que desaparezca. Ejemplo, Suiza porque el gobierno allá es un aparato invisible, pero como Dios no hace nada que no esté previsto.

Señor Juan Carlos, eso sería básicamente todo. Le agradezco mucho su tiempo.

De nada, Rafael

FIN DEL TESTIMONIO

Testimonio 13

- *Trayectoria: Empresario ligado al sector del minería y petróleo. Abogado de profesión por la PUCP y con un MBA por la Universidad de Stanford. Fue uno de los empresarios que colaboraron en la elaboración de la Ley General de Minerías que rige actualmente. Se desempeñó como parte de la dirección de Compañía de Minas Buenaventura y Yanacocha. Fue presidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía y la CONFIEP. Finalmente, ha sido un conocido impulsor de un programa llamado “Empresarios por la Educación” y miembro fundador de la ONG “Soluciones Empresariales contra la Pobreza”. Socio del Estudio García Sayán Abogados.*

Parte 1

Señor, primero me presento. Soy Rafael López, soy estudiante de la Universidad de San Marcos, de antropología y ahorita me encuentro realizando mi tesis. Y mi tesis trata sobre desde la perspectiva de un antropólogo cómo el sector empresarial ha estado viendo y como se ha estado relacionando con el resto del país durante los últimos años.

¿Cómo estoy realizando mi tesis? Básicamente reuniendo una serie de testimonios de personas que han estado ligadas al sector empresarial, por ejemplo a la señora Patricia Teullet le hice una entrevista y le pedí si me pudiera contactar con algunas otras personas que estuvieran interesadas o que pudieran aportarme información importante. Entonces lo que yo he tratado es reunir testimonios y a partir de estos testimonios reúno ciertos datos, ciertas ideas generales y a partir de ahí hago una comparación para poder hacer un balance.

Ya

Yo quisiera empezar preguntándole cómo era el contexto cuándo usted empezó su trayectoria dentro del sector empresarial, un poco para poder contextualizar.

Ya. ¿Quieres que te diga mi nombre completo para que quede grabado?

Como usted desee...

Te voy a contar cómo empezó mi vida después de la universidad.

Perfecto.

Yo me gradúo el año 1968, el tres de octubre de ese año se produce el golpe militar de Velasco Alvarado. Entonces, salimos los estudiantes de derecho, abogados, a un mundo totalmente distintos al mundo que habíamos visto los primeros veintitantos años de nuestras vidas.

¿Cómo era ese mundo?

El mundo era un poco más pequeño, era, Lima tenía un millón de habitantes. Lima era casi como decir ahora...

¿Casi como Miraflores además?

Sí, pero además había un dicho de que el Jirón de la Unión. ¿Cómo decía Vallejo o Valdelomar? Ya no me acuerdo: “El Jirón de la Unión es Lima y Lima es el Palais Concert y el Palais Concert soy yo”

De Abraham Valdelomar era la frase.

Entonces, se dice que era esa Lima. Íbamos a la universidad con cuello y corbata, en donde las clases no eran por ciclo donde cada uno tenía sus créditos sino que eran por años: primer año, segundo año...

¿Eso más que todo en Derecho o nivel de toda la universidad?

A nivel de toda la universidad. Tenías una promoción y yo creo que eso también antropológicamente te marca porque tienes un grupo de amigos que hasta ahora lo somos, bueno algunos se han muerto ya y que vas creciendo con ellos y que puedes dejar de verlos tres años pero has vivido cinco años con ellos.

Y así pasen 15 los puedes volver a encontrar...

Así es... entonces yo creo que era otro mundo, era un mundo más...

¿Familiar?

También pero había más distancia entre los que tenían y los que no tenían había una diferencia grande. Pero sin embargo, yo te digo que yo empecé trabajar el 03 de Octubre de 1968.

El mismo día del golpe...

Sí, bueno. Es que yo practico en este estudio desde el año 65'. Yo tengo acá 53 años, pero como parte de mi vida siempre la he dedicado a ser empresario. Entonces, el 03 de Octubre del 68' yo alquilé una hacienda en las afueras de Lima y me iba desde las seis de la mañana hasta las nueve, la hacienda que quedaba en el kilómetro seis de la carretera a Ancón. Me bañaba y me ponía corbata para trabajar al estudio.

Doble turno, es bastante...

Bueno, es que la vida es así. Sí tú quieres tener éxito tienes que meterte al 100% y tienes que estar disponible cuando te llaman. Y estar dispuesto a hacer lo necesario. Si te dicen: "tienes que barrer" barro pues. Y así es como me enseñaron.

Yo vengo de una familia en que mi padre era un funcionario muy importante del Banco Central, fue gerente general del Banco Central y fue presidente del directorio pero era funcionario público pero sí tuvo los medios, le daba en ese momento el Banco Central, le daba una cantidad que le permitió educarnos a mis hermanos y a mí en un buen colegio y bueno, en una buena universidad.

Yo soy graduado de la Católica, mi hermano es graduado de la Pacífico y mi hermana es graduada de la Católica y además a mi hermano le pudo pagar una maestría en la Universidad de Warthom en Estados Unidos. Entonces, para que veas cómo eran los ingresos de los funcionarios públicos, ganaban bien pero eran funcionarios pero ganaban bien. Bueno, entonces, yo iba a la chacra y le pagamos a la gente 38 soles a la semana pero todos comían carne porque la carne costaba un sol cincuenta o dos soles, porque el trabajador tenía poco porque tú tienes que comparar no el monto nominal del dinero sino qué comprabas con ese dinero.

El valor...

Así es, el valor. Entonces, esta gente comía su carne y su pescado y yo creo que la alimentación es muy importante para el desarrollo de la gente.

Por supuesto.

Y bueno, yo estuve trabajando ahí hasta que el año 75' el señor Ricardo Letts, con la Liga Agraria de los 3 valles invadió mi hacienda. Entonces valió la hacienda y me sacaron a patadas, pero a patadas. (Risas)

¿Entonces usted vivió todo el momento de la Reforma Agraria?

Claro, yo me casé el día que dieron la ley de reforma agraria, el 04 de Junio de 1969.

Vaya, usted tiene fechas memorables...

Entonces me casé ahí, obviamente esa tarde porque fue en la tarde y entraron los tanques a las grandes haciendas azucareras que yo te digo, yo he sido parte del equipo del estudio de abogados en Tumán.

¿Tumán era de la familia De la Piedra?

De la familia Pardo.

De la familia Pardo, perdón.

Y tenían un grado de desarrollo social en la hacienda para los trabajadores que lo último que estábamos haciendo acá era la creación del club José Pardo, que todavía existe pero con unas canchas de futbol grande, cancha de futbito, cancha de básquet, no había en ese entonces de semi para el personal.

¿Era para los trabajadores?

Claro, era para los trabajadores que en un inicio lo hicimos acá en el estudio y cuando vino la expropiación. En el caso del señor Pardo que administraba la hacienda le prohibieron ir a Chiclayo porque...

Ni siquiera la hacienda sino el mismo Chiclayo...

El mismo Chiclayo, vino la policía y lo sacó del mismo Chiclayo porque la gente quería que no lo sacaran a Pardo. Pardo que era el gerente de la hacienda, él para venir, para navidad, tenía que pedirle permiso a su papá que era el presidente del Directorio y le decía: "no, tú te tienes que quedar con la gente de la hacienda, porque tu sitio está en la hacienda". Entonces, había una vinculación bastante cercana.

Una relación bastante cercana...

Entonces, yo me fui en 1969 me fui a trabajar a Estados Unidos y después regresé en los 70' a practicar a un estudio de abogados en Estados Unidos, que me sirvió de mucho. Lo que sí hizo mi padre y me sirvió mucho en los 70'. Yo estudiaba en el Colegio de la Inmaculada, magnifico colegio.

¿El colegio jesuita?

El colegio jesuita, pero no enseñaban el inglés. Y me cambió del colegio jesuita al Santa María que sí era un colegio en donde enseñaban el inglés. Y aprendí el inglés.

Yo te digo que yo creo que todos los peruanos, los jóvenes, de cualquier clase tienen que saber el inglés. Hoy en el mundo que hay esto de las computadoras que aquí te sientas y estás en el Louvre y donde te provoque el inglés es fundamental. Bueno, volví y seguí trabajando en el estudio y como ya no tenía chacra me involucré en la actividad minera.

¿Usted considera que fue fundamental el contexto de la reforma agraria para pasar de la agricultura a la minería de alguna forma?

No, para mí específicamente sí pero en general yo creo que la reforma agraria fue una desgracia para el Perú. Creo que es como que yo te regale en estos momentos un automóvil fórmula 1. Tú sabes manejar pero te subes al fórmula 1 y te estrellas en la esquina. Porque no hay forma de manejarlo, es otro manejo.

Entonces, se le entregó a la gente estos fundos y la gente se murió de hambre. Se murió de hambre.

Te digo, yo me he encontrado con la que era mi gente de la chacra a veces cuando yo iba al Ministerio de Trabajo por la empresa minera o por el sindicato minero y me decía: “¿Por qué no regresa usted doctor?” “Regrese usted doctor porque aquí no se puede trabajar”. Porque yo no te puedo dar a ti un fórmula 1 para que ganes una carrera si no te digo como manejarlo y segundo, no te doy la gasolina. Entonces, fue un crack general.

Una estrellada...

Fue una estrellada, no tuvo el éxito que querían ni mucho menos, no produjo lo que se querían. Y paralelamente se hizo algo que para mí es lo peor para el Perú: el nivel de educación se bajó. O sea, se pretendió igualar a todos pero abajo, no igualarlos arriba sino a todos por abajo. La calidad educativa, fíjate, cuando yo estaba en el colegio, yo en fin de año tenía que dar exámenes frente a un profesor de una escuela pública que se llama Alfonso Ugarte.

Como mi colegio estaba en San Isidro, venían los profesores del Alfonso Ugarte y si no pasabas con ellos, no pasabas. O sea, para que veas el nivel que había de profesores en

el Alfonso Ugarte, que igual que el Alfonso Ugarte eran el Melitón Carvajal, Juana Alarco de Dammert, cualquier colegio público.

En provincias había el San Luis de Ica, el Cienciano del Cusco, te digo, eran colegios absolutamente muy buenos y con profesores muy capacitados y que eran muy respetados porque en ese tiempo ganaban más o menos bien. Entonces, vino Velasco e hizo estas dos reformas terribles y buenas, destrozó el Perú.

¿Qué pasó con la educación en el Perú? ¿Por qué bajó tanto? O sea, el agro y la pobreza se incrementaron con la reforma agraria y en el caso de la educación, ¿Qué paso?

Que desde el Ministerio de Educación dijeron que todos los colegios son por igual y que tienen que bajar. Los profesores norteamericanos que venían a enseñar inglés al colegio se fueron todos, tenían que ser peruanos. Entonces, el inglés que te puede enseñar un peruano no es el mismo. Y así pasó con el Guadalupe y empezaron a bajar la calidad de los maestros públicos, porque empezaron a entrar más profesores por razones políticas que por vocación.

Entonces: “hay que darle un puesto a mi amigo”. Ahí yo creo que más que la reforma agraria fue el daño a la educación. El año 68’, yo entré a la universidad el 62 a letras, la Universidad de La Molina un tercio de los estudiantes de ahí eran extranjeros porque la calidad de la universidad era tan grande como la que habían en Davis en California para temas agrícolas.

Entonces, ¿qué pasaba? Se venían acá porque no sabían inglés y en el Perú se hablaba también castellano. Es decir, tenían profesores triples A. El adelanto agrícola en el Perú estaba treinta años delante en comparación con el resto del mundo y sobre todo en materia azucarera. Entonces, el Perú estaba de avanzada y eso es lo que el 8% de los gobernadores del 65’ al 70’ de la IBM a nivel mundial eran peruanos graduados de la Universidad Nacional de Ingeniería.

¿O sea, si había un capital humano fortísimo?

Fortísimo. Entonces ese capital humano se desapareció. Se cayó todo y empezaron todas esas cosas.

¿Se vino algo así como un ciclo de auge y después un ciclo de vacas flacas?

Se empezó a gastar en otras cosas, se empezó a gastar en armamento y esas cosas. Y entonces, no se producía y gastaba y gastaba. Porque la gente cree que la torta la puedes repartir pero una vez que terminas de repartir la torta ya no hay torta. Lo que tienes que hacer es más tortas para seguir repartiendo tortas, y eso lo haces con la inversión.

No hay otra alternativa. Si tú alejas a la inversión privada, la torta se va a acabar. Que es lo que está pasando ahora. El gobierno de Humala no se permitió hacer inversiones grandes y hoy en día la torta se está acabando porque no hay tortas y eso es un poco lo que hay que pensar en el desarrollo del país.

Usted me comentaba de este periodo...

Del periodo de Velasco, yo sí lo viví y lo viví fuerte, yo tomé una decisión: yo no me voy de mi patria. Ya estaba casado y ya tenía dos hijos pero el año 75' Velasco decide... ya había expropiado la agricultura, ya había expropiado la industria, ya había expropiado el petróleo, ya había expropiado las minas, estaba a punto de expropiar las minas locales porque había quitado las minas grandes. Y con una contradicción enorme: expropia a la Cerro de Pasco que era la empresa minera más grande del Perú pero sin embargo firma un contrato con Southern Perú para el desarrollo de la mina de Cuajone. O sea, era bien...

A uno el garrote y al otro la zanahoria...

Así es. Entonces, uno dice bueno: "ahora sí, se acabó. Si no hay actividad donde trabajar." Yo soy abogado en el Perú y el abogado en el Perú tiene que ejercer en el Perú porque no puedes ejercer en ninguna otra parte porque las leyes que has estudiado son las peruanas.

Entonces, me fui a estudiar a Stanford, administración. Pero con tan buena suerte que yo terminé ahí y me vine corriendo al Perú. Ni bien llegué acá me involucré en el sector minero y bueno he vivido en el sector minero desde el año 72'.

¿Cómo fue la experiencia de cambiar de un sector agrícola a un sector minero?

¿Le da otra visión de las cosas?

Sí, porque además te das cuenta que la verdadera pobreza está en la sierra. No es como en la costa. En la costa peruana tienes pobreza pero no de los niveles que hay en la sierra. Ese es un cambio que tú encuentras y, claro, las minas te conviertes en unos polos de desarrollo en estas zonas que son realmente importantes.

Ahora la gente habla de responsabilidad social y las minas los demuestran. Yo trabajo para una compañía de minas Buenaventura, y el fundador ha sido Alberto Benavides de la Quintana, que es mi suegro. Entonces uno podía aprender bastante. Y ese señor el año 75' decidió que ya no había más campamentos mineros en la mina sino que tienen que haber unas pequeñas ciudades para que la gente no viviera en el campamento sino en una ciudad.

¿Qué le brindó la experiencia del señor? ¿Qué pudo aprender?

Muchas cosas. Por ejemplo, dónde poner esta nueva ciudad. Contrató a un sociólogo, contrató a un antropólogo. O sea, Fernando Fuenzalida y a Oscar. Lo que se hizo en ese trabajo fue saber dónde se ponía una ciudad, no porque se le ocurre a uno, uno tenía que considerar si había vientos y si había mucho calor. Realmente aprendí mucho e hicieron un estudio de cinco tomos. Porque decidieron un punto exacto. Una de las razones por la que decidieron este lugar es que había ahí un cementerio.

Yo me acuerdo, por ejemplo, cuando nos comentaba como realizar un trabajo bien profesional en términos de estudiar a fondo a las personas con quienes uno trabaja. Tomando en cuenta esto, ¿cómo veían los empresarios del país el ambiente en ese momento de la reforma agraria y cuando termina en los 80' el gobierno militar? ¿Qué ambiente usted percibía?

Era muy hostil al sector privado. Era realmente hostil y los que sobrevivimos fue porque tuvimos la capacidad de sobrevivir y no estábamos, también era otro país. Como te digo, Velasco cayó el 29 de agosto de 1975 y creo que en eso, Morales-Bermúdez si tenía una idea de que teníamos que salir de este hoyo en el que nos habíamos metido porque en el fondo Velasco lo que quería era invadir Chile, esa era su obsesión. Antes de 1979 quería invadir Chile, y bueno no lo hizo.

¿Eso era real?

El día del golpe ese era la orden. Estaban todos los generales, con la excusa de que el 29 de agosto era el día de la recuperación de Tacna, estaban todos y todas las divisiones en Tacna. Y los generales se le cuadraron a Morales-Bermúdez: “señor, o nos vamos al norte a hacer el golpe porque al sur no vamos a llegar, con usted o sin usted, ¿Qué cosa va a hacer?”. Entonces se dijo: “Vamos al norte”. Al norte se refería a Palacio de Gobierno. Y entonces llamaron por teléfono a uno de los generales que no estaba y dijo:

“De acuerdo, damos el golpe”. A las 10 de la mañana de ese día, a Velasco lo sacaron del gobierno.

Claro. ¿Entonces sí era verdad?

Claro, estábamos armados, olvídate.

Yo lo había escuchado pero lo había escuchado más que todo como un rumor.

Era verdad, estaban todos los generales ahí con las divisiones ya listas para invadir.

¿Qué pasó después porque viene el golpe de Morales, luego viene la transición a la democracia y en ese periodo a la democracia en los ochenta siguió siendo hostil el ambiente o ya era menos?

Yo te voy a decir, era un ambiente... Belaunde era un hombre un poco bucólico, poco práctico, una persona honrada hasta la pared pero cuando empezaron los terroristas él dijo porque eran abigeos: en el valle de La Convención habían abigeos. No eran abigeos sino que eran terroristas.

Pero no había el dinero que ha habido en estos últimos años: o sea, el Perú en estos últimos 15 años es otro Perú, yo nunca pensé en mi vida ver el Perú que estoy viendo, te lo digo con toda franqueza. Era un Perú más austero...

¿Más desigual era?

Sí, yo creo que sí. Más que desigual era que no había una clase media consolidada. Con Belaunde empieza a subir la clase media en su primer gobierno. Tú veías el boom inmobiliario, tú veías muchas cosas pero Belaunde no tenía el dinero para sustentar los gastos. Entonces, vuela porque hay una devaluación...

Por deuda...

Vuela porque se comió el pastel. ¿Cuándo comes el pastel que haces? No puedes seguir así nomás. Es como una fiesta: tienes una fiesta en tu casa, tienes todo organizado y te tomas 20 cajas de chelas, se acaban las cajas de chelas, mandas a comprar de todos los que están contentos 10 cajas más, te vuelves a chupar las diez cajas no queda plata y vas y te endeudas con el chino de la esquina.

Eso fue lo que nos pasó en ese entonces, nos endeudamos, nos habíamos gastado todo, no teníamos más plata y nos endeudamos. ¿Qué pasó? Quebró el país y eso fue lo que desencadenó el golpe militar de Velasco.

Después, Belaunde regresa el año 81' pero estaba el ambiente más tranquilo pero igual había esta presión de que se necesitaba hacer cosas. Yo creo que ahí, no es que quiera llenarme la boca de los mineros, pero los mineros fuimos los que llevamos un poco el progreso a las zonas alto andinas.

¿Antes de que llegaran las minas estaba totalmente abandonada la región andina?

Bastante porque en el ande también estaban las grandes haciendas laneras y desaparecieron todas.

¿Y cómo fue posible hacer minería en los años 80' en el contexto del terrorismo mismo? Porque Ayacucho estaba en la sierra...

El año 75' en Buenaventura, que estábamos en Huancavelica, hicimos este pueblito que Fuenzalida nos ayudó: Oswaldo Medina también era. Entonces, hicimos el estudio e hicimos un pueblito de primera línea. Era físicamente en infraestructura una cosa que tú lo ponías acá y era mejor que cualquier cosa.

Había una Plaza de Armas con una forma arequipeña, realmente era una ciudad muy bonita, que todavía existe. La orden de Don Alberto fue: "aquí no solamente viven los hijos de los trabajadores sino también todos los hijos de los comuneros". "Si le das un libro al hijo del trabajador, al hijo del comunero le voy a dar dos libros". Y entonces, esto que se hizo el 75', diez años después que los chicos ya tenían 18 o 19 años, que había estudiado ahí no pasó nada. Entonces, nosotros nos salvamos de los ataques terroristas porque habíamos estado nosotros antes. Te digo que estábamos en el corazón de Huancavelica y la gente nunca nos atacó.

¿A otros mineros les pasó lo mismo?

A algunos ingenieros, a uno nuestro sí lo agarraron pero en general lo pasamos bastante bien.

¿Y en el resto del sector minero?

Es que te acomodas pues: tienes que traer gente de la policía, tienes que soltar un poquito de víveres o de cosas porque uno está en la punta del cerro, no es como acá que

te puedes ir de frente a la bodega. La mina no está en donde quieras, está donde está y donde la naturaleza quiere.

Y tienes que estar en buenas condiciones con los pueblos aledaños. Mira el tema de Cajamarca, por ejemplo. Esta todo movido pero Cajamarca el año 85' había un vuelo de Lima a Cajamarca todos los días viernes, un vuelo a la semana. Tú te perdías el viernes el vuelo y tenías que esperarte al siguiente viernes para tomar el otro. En una de las mejores épocas de Yanacocha había ocho vuelos diarios, tanto de ida como de vuelta. Después tenías en Cajamarca el año 85' tres hoteles, y hoy hay 25 hoteles en Cajamarca. El caso fue grande pero lamentablemente hubo estos conflictos promovidos, ahora, yo creo que también algo de culpa del problema lo tiene Yanacocha pero ha habido muchas cosas.

Como ha habido tanto dinero la gente también buscó formas de sacarles plata a la mina. Pero a lo que voy es que tú debes entender que cuando llegas a un territorio para una mina tú estás llegando a un lugar que no es tuyo. Tú, por ejemplo, para llegar a esta oficina tú tienes que presentarte: "soy Rafael y vengo a buscar y vengo a hablar esto". Tú no puedes entrar y sentarte acá.

Y eso es un poco lo que se ha hecho: llegabas de frente con tu resolución de concesión y eso está mal. Me pasó a mí porque yo estaba negociando con una comunidad.

¿Las comunidades son duras para negociar?

Sí, son duras. Lo que pasa también es si yo arreglo con un grupo de dirigentes pero al otro año los cambian a todos y les dice: "no, estos se han vendido a la empresa".

Es pura política, como un pequeño Congreso...

Es peor, porque como no tienen ninguna responsabilidad al final del día una facción puede decir que se han vendido. Y no es que se hayan vendido sino que llegamos un acuerdo. Además te dicen que la comunidad son todos los que tienen vinculación. Tú tienes que hay 100 en la misma comunidad pero hay mil en Lima porque ya están todos en Lima pero tienen que votar los de Lima. Ese tema es...

¿Usted considera que la comunidad sabe manejarse bien en las negociaciones?

Está en manos de gente que lo que quiere es lucrar. Ponte el caso de Las Bambas, que hay cuatro abogados que están lucrando porque les cobran un porcentaje de lo que ganen.

Siempre hay porque generalmente hay gente así, ese cuento de que es la buena voluntad no, lamentablemente no. ¿Y por qué? Porque la gente es ignorante. Y es por eso que yo me he dedicado desde el año 2002 a promover la educación en el Perú.

Me comenta que desde el año 2002 usted está promoviendo el tema de la educación en el Perú. Nos hemos quedado en los años 80', en los 90' hubo un cambio. Lo más interesante de los testimonios es cómo son las experiencias y las percepciones. ¿Cómo eso se vivió?

Bueno, en los 90' el tema económico es traumático. Primero, en la época de Velasco, te digo, yo para comprar leche para mis hijas mi señora hacía cola en un sitio y yo en otro.

O sea, tenía que hacer tres colas porque vendían tres latas de leche por persona. Entonces, la escases en la época de Velasco la gente terminó comiendo nicovita, que le dan a los pollos mientras que la gente antes había estado comiendo carne, hace siete años. Se pasó de eso.

Además te estoy hablando de gente de Puente Piedra, no te estoy hablando de la sierra. En Puente Piedra, en esa zona. Entonces, sí ha habido una situación complicada. El año 80' vino Belaunde.

¿Qué pasó que pasamos Guatemala a Guatelpoor?

Vino un joven de 35 años que gobernaba tirado de los pelos. Yo he visto que tú no podías estar con dinero en efectivo. A mí me daban mi plata y este vaso costaba 100 soles y sacaba mi plata e iba en la tarde a comprar otro ya no costaba 100, costaba 120. Eso fue cuando empezó la inflación. Entonces, la inflación es lo peor que le puede pasar a un país porque el dinero se convierte en nada.

Lo que tú le pagas a la gente, teníamos que hacer aumentos cada tres meses y aumentando a la gente y tenías no un pliego de reclamos al año sino que tenías cuatro o cinco al año porque a la gente no le alcanzaba, simplemente no le alcanzaba. Era así de sencillo. Y por otro lado tanto Velasco como ese señor García, los dos pusieron ese famoso dólar MUC, en donde te pagaban precio oficial del dólar y por ahí te estaban

expropiando. Porque si yo como exportador minero me pagaban 100 soles por dólar, el dólar se vendía en 200 soles, estaba dejando de ganar 100 soles.

Claro, por el tipo de cambio...

Entonces, para poder importar insumos había que sacar permisos y cosas.

¿Era un Estado más grande, más corrupto o más burocrático?

Cuando tú empiezas a pedir permisos, la corrupción aparece. Si tú, te digo yo trabajé porque yo he sido presidente de la CONFIEP y entonces yo hice con el Banco Mundial hicimos un estudio sobre la corrupción, y vimos que lo trámites eran los que hacían la corrupción.

Y conseguimos con la Municipalidad de Lima, en un acuerdo con la Municipalidad de Lima y algunas municipalidades de provincia, que la licencia de funcionamiento te lo dieran en dos días y la licencia de construcción en 3, todo vía internet. No tenías que verle la cara al funcionario, presentabas y se acabó la corrupción porque la máquina no te pide dinero.

Es el proceso entonces que se da...

Claro, y ese proceso me sale actualmente en tres días. Hoy día, antes por lo menos eso te demoraba en un año. Obviamente quien quiere poner un negocio o una empresa tiene que soltar dinero para que el señor haga lo que la ley dice. O sea, no lo está corrompiendo para que esté en contra de la ley lo está corrompiendo para que haga su trabajo.

Entonces, no llega a ser corrupción pero es algo así como el tipo se sienta ahí y yo te dije que tengo un caso que acordé con la persona esta que estaba construyendo una casa y le pidieron una coima para que le den la licencia.

Hasta ahora después de dos años recién ha podido conseguir la licencia de demolición de la casa. Para mí eso es porque querían tener comisiones. Entonces, te piden la firma y el color del plano debe ser azul y no negro.

Un poco más y te piden los sellos...

Ah no, y el sello tiene que estar de otro color porque el color que tú lo traes, ese no es. Cámbialo de color. Entonces, volviendo, vino Alan García porque todo era inflación y te daban 830 dólares al año para poder viajar.

Te ponían una tarjeta en su pasaporte y cada vez que ibas al Banco de la Nación tenías que pedir dólares al tipo de cambio oficial. Y con 800 dólares no puedes cerrar un negocio, no te digo de hacer turismo sino de cerrar un negocio.

¿Y cómo cambio eso en el año 90'?

Empezó con Fujimori y con el primer gobierno de Fujimori dijo que no shock, e hizo el shock.

¿Tenía que hacerse de todas formas?

De todas formas.

¿Era inevitable?

Era inevitable. Lo hicieron bien, durísimo, durísimo. Pero quienes más sufrieron. Ahí la clase media desapareció. Todos se hicieron pobres y los pocos que eran ricos se pusieron clase media. Realmente perdieron patrimonio cualquier cantidad. Entonces, pero eso sirvió para que la inflación que era de 7 mil por ciento, no te puedo explicar qué era 7 mil por ciento.

Sí pues, me es difícil entenderlo porque solo lo sé de mis papás...

Pero es difícil entenderlo o explicarte porque la gente me pedía: “no me pagues en soles, págame en vales para comprar cuatro pavos, cinco kilos de huevos”. Entonces, arreglaba con las tiendas en ese momento, que eran los supermercados como Monterrey y tú ibas como empresa y le comprabas en base a esto vale 500 pollos y esto vale 40 kilos de arroz.

¿Eran pagos en especias?

Tú le pagabas a la gente en especias porque si no el sueldo se esfumaba. Era la única forma de mantener cierto valor para que la gente compre pero la gente que recibía un sueldo en efectivo y se iba a comprar no había nada. Ahora se parece a lo de Venezuela, Venezuela es exactamente, exacto porque además Chávez siempre decía que Velasco

era su guía. Entonces, fue exactamente lo que pasó en el Perú hace treinta años: te metían preso...

¿En la década del 90'?

En la década del 90' vino Fujimori y lo primero que hizo fue aplicar el shock y empezaron a subir las cosas. Con eso empezaron a mejorar las cosas y empezaron las inversiones. La primera inversión, gran inversión que se hizo, fue justamente Yanacocha. Yanacocha convocó tanto éxito que atrajo a todo el mercado minero internacional.

¿Ese fue el momento de impulso de la minería en el país?

Sí, porque antes eran solo las minas nacionales. Vienen los mineros internacionales y se dan cuenta que el Perú es un país minero. O sea, por más que tú quieras cambiarlo es minero. Lo que debemos es aprovechar que Dios nos ha dado esa naturaleza para sacar de ahí la plata para hacer otras cosas.

No decir que la minería no, sácale el jugo a la minería. Y eso es un poco lo que te digo, fue pasando en el primer gobierno de Fujimori y el segundo gobierno. Y entonces, sí tú no te metías con el gobierno ganabas plata pero si tú no te metías con el gobierno te caía todo.

¿Hubo una constante? ¿Usted consideraría que hubo siempre una relación conflictiva entre el Estado y el sector empresarial?

Sí, yo creo que sí. Yo creo que este gobierno no es tanto pero hay esa imagen de que los empresarios son ladrones, que los empresarios han ganado la plata porque le han robado, le han quitado a la gente. Eso es lo que ha sido difícil. Ya la gente sabe que inversión es igual a trabajo e igual a reducción de pobreza. No hay forma de reducir la pobreza regalando plata, la forma de reducir la pobreza es esa. Y el ejemplo lo tienes aquí, es la gente que en el semáforo la gente que te pide plata, ese no va a salir de la pobreza. Si a ese uno lo agarra, le da de comer y lo educa, sí produce. Entonces, hay que educar. Entonces, la reducción de la pobreza viene vía de la educación.

Me comentaba que usted formó parte de empresarios por la educación, de hecho he visto varios videos.

Yo empecé el proyecto.

¿Cómo empezó ese proyecto?

Bueno, vi, bueno ahora no están mis fotos acá pero tengo dentro de mis fotos con Bush, con Asnar, con Gorbachov, con la Bachelet y el Rey de España. Yo organicé el APEC junto con Patricia Teullet el año 2008.

¿Con el señor también?

Así es, somos muy amigos. Y ahí vino un señor que se llama Tomothy Ong, que es el que le administra los bienes al sultano de Brunei, el sultanato de Brunei son 400 mil personas que tienen un ingreso muy grande producto del petróleo en el Asia. Nos dijo: “Yo he cometido un error, cuando subió el precio del petróleo en los años 90’ Brunei tenía el ingreso per cápita más grande del Asia, el número 1, entonces me equivoqué en no invertir en educación, invertí en otras cosas el dinero”.

Ahora diez años después son Singapur, Taiwán y otros países quienes tienen el PBI más grande per cápita del Asia porque usaron el dinero, los excedentes que habían aparecido, que es lo que hay que hacer, los excedentes que salían de los recursos naturales se metieron en educación. Entonces, eso se me quedó grabado acá. Entonces, más aún antes de eso cuando fui presidente de la Sociedad Nacional de Minería, entro al nido de mi nieta y veo un letrero que dice: “la mina contamina”. Y el nido eran justamente de las nietas de un señor minero, entonces les pregunto que cómo es posible que se ponga eso.

Entonces, empiezo a ver las enciclopedias que usa la chica, la profesora que no era nieta del minero, usaba y era pues terrible. Entonces, contratamos a una bibliotecaria que levantó la información en ocho meses que decía la información de los libros escolares que te decían sobre minería, petróleo y energía y la empresa privada.

De alguna forma ya hay un prejuicio en el libro de texto y es interesante porque tienes que aprenderlo...

Entonces, es obvio pues porque si durante doce años de tu vida te dicen que la mina contamina, la mina contamina pues.

Y entonces, llamamos a los editores de todas estas enciclopedias con las que todos hemos estudiado: yo estudié con la número 1, tú estudiaste con la número 70 pero todos estudiamos con lo mismo. Entonces, los trajimos y les dijimos que era una mina subterránea, qué era una mina a tajo abierto y les dijimos: “no nos crean, vamos”. Y los

llevamos a los editores y a los autores. Lo miraron y dijeron: “oigan, nos estamos equivocando”. Esto es lo que es, vamos a cambiar.

Y a los dos años te digo con gran satisfacción que veo en uno de estos textos que decía: “Vivero, mina en tal lugar”. O sea, vinculaba a la minería con la agricultura.

Dándome este ejemplo que usted menciona, ¿cómo cree que ha sido a lo largo de su experiencia el trato que ha habido entre las empresas y otros grupos? Me hablaba por ejemplo en este caso de los editores. ¿Es posible llegar a acuerdos?

Yo te voy a decir, el minero como se va a la punta del cerro no habla, no comunica las cosas que está haciendo. Yo vengo peleando hace veinte años con eso: “oye, di las cosas” “no, mejor que no sepa nadie lo que estamos haciendo” “si, siéntete orgulloso de lo que estás haciendo”.

O sea, está dando trabajo con unos sueldos enormes. Una cosa que también pasa es que cuando llegas ahí los locales, la gente no te quiere porque triplica los sueldos. Entonces, el costo local sube porque baja de la mina los mineros y van a comprar todo. Entonces, el local que estaba tranquilo en su sitio de confort hasta que no se acomoda al tema de la mina, la detesta pues.

Claro porque puedes pasar de tu menú de cinco soles a quince...

El mismo menú y con un sueldo de cinco soles. O sea, tú sueldo no subió porque no estás con la mina.

Aja.

Entonces eso crea un conflicto que hay que ver cómo solucionar. La única forma que se conoce ha sido como se está haciendo es dando trabajo a la zona. Yo te contrato a ti que eres de la zona para que des tu camioncito o tu micro, es la única forma creo. Pero sí creo que la educación es la que nos va a salvar.

¿Qué cambios ha habido profundos en el país en los últimos años? Positivos y negativos...

Bueno, yo te voy a decir que cambios positivos realmente que desde el primero gobierno de Fujimori hasta la fecha el rumbo económico ha sido más o menos el mismo. El rumbo, pueden ser tendencias que se fue por el lado derecho o por el lado izquierdo pero con el rumbo ha sido el mismo.

Puede ser un poquito más a la derecha o un poquito más a la izquierda pero el rumbo económico es el mismo, eso es muy bueno. En educación está empezando a hablarse después de que se había hecho algo en la época de García. Empezó con el ministro Chang y ahora creo que con el ministro Saavedra se está empezando un rumbo sobre la educación, que creo que es un rumbo ascendente.

¿Es necesario cierta estabilidad siempre?

Claro, siempre. Entonces, lo mejor que ha habido es la democracia, ha habido cambios democráticos. Tú ya no te despiertas con un comunicado de las fuerzas armadas número 001 en el que decían que habían sacado al presidente Belaunde. Yo había pasado el golpe que le hicieron a Prado y el golpe a Belaunde.

Y el golpe a Velasco...

Y el golpe a Velasco y el auto golpe. Yo lo escuché al chino ese día, un día lunes me acuerdo a las once de la noche: di-sol-ver, di-sol-ver. Entonces, pero sí pues hemos vivido esas cosas. Lo malo, yo sí creo que lo que sí está ocurriendo son cosas más positivas.

Yo vivo en Velasco Astete, entonces la gente de los barrios marginales bajan y esta navidad yo he visto que todos estaban bien vestidos. La vestimenta ha mejorado, yo he visto que la gente tiene más y el haber rebajado las barreras arancelarias ha sido en beneficio del pueblo. Ha habido cuatro empresas que han quebrado pero el pueblo ha ganado. Hoy en día te puedes comprar un polo por 18 soles, 15 soles, 12 soles. Eso pues, eso no existía porque estos, nuestros industriales peruanos, ya aprendieron, pero hace 15 años lo que querían...

¿Había esos conflictos dentro del sector empresarial?

Claro.

Le pregunto porque usted me comentaba en el momento que fue presidente de la CONFIEP y la CONFIEP agrupa a todo el sector empresarial. ¿Había esos conflictos por sectores?

Uff, había como no tienes idea. Cuando empezamos a empujar los tratados de libre comercio hubieron varios sectores, como ADEX y la Cámara de Comercio que decían: “¿Cómo se van a reducir los aranceles?” “Oye, entiende, el Perú, el mundo no gira

alrededor del Perú. La economía es el 0.2 por ciento de la economía mundial. O sea, no somos nada. O abrimos la frontera o nos integramos”. Que es lo que hemos hecho. Lo que hoy día es la situación que tenemos.

Te aseguro que esa ropa es o china o asiática o de la India, eso cuesta mucho más barato. Te digo, eso pero: “oye y los confeccionistas de Gamarra”. Ahora los confeccionistas locales han agarrado a esas marcas que yo te hago un polo de calidad y te va a costar menos. Eso lo venden allá y le pagan 12 o 14 dólares al local. Pero ya entendieron que los aranceles no son buenos.

¿Esa ha sido la gran lucha por abrir el comercio? ¿El arancel?

Claro. Bajar el arancel.

¿Cómo desde su experiencia desde la CONFIEP se podían balancear esos intereses? Porque me imagino que hay sectores que podrían decir que se abran las fronteras y otros que podrían decir que no.

Había. Cuando empezamos a negociar los tratados de libre comercio solamente el 27% del Perú estaba de acuerdo y hoy en día no puedes decir que quieres liquidar los tratados de libre comercio con el Perú. Te quemas, el 74% está a favor de los tratados de libre comercio.

¿Pero por qué? Como eran ignorantes no sabían lo que pasaba hasta que en la práctica lo han visto. Si yo educo a esta gente, no necesitan esperar a la práctica para decir: “esto nos conviene”. Yo creo que el tema de la educación es consustancial al resto. No creo que eso sea otra cosa.

Yo tengo la suerte de que mi abuelo fue uno de los cinco que fundó la Universidad Católica y tuvo el honor de dar la primera clase en la historia de la Universidad Católica, ¿cuánta gente asistió?

Me imagino que unas diez personas...

Cinco personas.

¿Cinco?

Sí. Un curso de retórica en el local del colegio de la Recoleta. Hoy en día pues la Católica tiene un peso específico. Entonces, toma tiempo, la educación a los políticos no les interesa porque toma tiempo.

Lo que tú haces hoy día van a verse dentro de diez años. El político no, el político lo que quiere es hoy día: este vaso lo hemos hecho y este posa vasos, eso es lo que vende. Para el político, yo cuando me metí en la educación me acuerdo que había la primera o segunda elección de presente regional y entonces mandamos a hacer un slogan a ver quién lo decía: “si tu candidato no sabe qué hacer en educación, cambia de candidato”.

Y la gente empezó a hablar de educación. Hoy día, con gran alegría digo que todo el mundo habla de educación en el Perú.

Entonces, tomando en cuenta el aspecto educativo es sobre una dimensión generacional, cómo un mismo proceso lo puede vivir una persona. ¿Ha visto este tipo de cambios generacionales? ¿En qué aspectos?

Todos los aspectos, empezando por las computadoras, que es un cambio radical. El respeto por los mayores, ahora se pierde más porque los valores están desapareciendo.

Pero también se está ganando en conocimientos, se está ganando en que hoy día quiero visitar el Louvre, prendes tú computadora en la página y entras y pones la cosa que quieres ver. Hoy día el mundo se achicó y el día que no entendamos eso, que el mundo se ha achicado y que hoy día la gente sube...

Yo salí del Perú por primera vez en mi vida a los veinte años por primera vez en un avión. Para viajar en el Perú no se iba mucho, mis nietos ahora teniendo seis años ya han estado hasta en Europa. Entonces, el mundo se achicó y eso es un poco lo que hoy en día los chicos van aprendiendo con las cosas. Eso ha cambiado la vida, se relacionan y por eso el inglés es tan importante porque te abre el mundo. Entonces, hay que seguir empujando el tema de la educación y cuando me muera yo siempre tiene que haber alguien que siga empujando el tema de la educación.

Finalmente yo quisiera hacerle esta última pregunta. Desde toda su experiencia como presidente de la SNMPE, de la CONFIEP y en su trabajo como parte de Empresarios por la Educación. ¿Cuál considera que son los retos y devenires del sector empresarial y del país en general de acá a un futuro o cuál es la visión que tiene que tener el empresariado peruano?

Yo creo que primero se ha hecho un buen trabajo de tal forma que la gente ya no denosta a la empresa privada, ahora se han dado cuenta que la empresa privada sí funciona. Todavía se piensa que los empresarios son unos sinvergüenzas pero lo que sí hemos hecho es crear una clase media que no existía y ahora hay que trabajar para esa clase media.

Y los viejos ya tenemos que retirarnos porque nosotros no sabemos cómo viene la gente de 18 años o de 15 años, somos unos recontra viejos, somos obsoletos. Si no nos damos cuenta que el mundo ha cambiado más rápido de lo que creemos porque ya los abogados no van a existir porque ahora la computadora, te sientas, bajas un contrato y se aplica tus cosas y se acabó el problema.

Y ojalá que no existan los jueces (Risas). Los grandes cambios que estamos viendo. El abuelo de mi señora tenía 85 años cuando llegó el hombre a la Luna, y el hombre veía en la televisión eso y él había ido a trabajar a caballo. Y él vivía en Trujillo e iba a su trabajo a caballo y ver que un hombre pise la luna dice: “no, esto es Hollywood”. O sea, él vio cambios radicales en noventa años, nosotros estamos viendo cambios radicales en 15 años. Si tú piensas, ¿tú que edad tienes?

23.

23. Tu hace diez años, tenías 13 años era otro mundo. Pero hay que educar a la gente para que entienda cuál es el bien y cuál es el mal porque ahora el bien y el mal no está tan bien definido: el bien es lo que a mí me interesa y el mal es lo que no me gusta, y eso es algo que tenemos que crear los valores para que la gente pueda discernir. Eso, en los empresarios.

¿Qué mal hemos hecho? Mucho, la corrupción, el por ganar algo está dispuesto a dar un sol más, eso está mal. Hay que ser un poquito más interesados en las cosas. Lo que sí hemos aprendido es el tema de la educación, ahora hay 53 empresas que me están ayudando, porque han entendido que educar no es una responsabilidad del Estado: si yo quiero tener un empleado aunque sea de bajo nivel tiene que estar bien educado: yo le entrego un manual a una persona que no comprende lo que lee, se acabó.

Creo que eso es algo que tenemos que seguir trabajando, y en la educación pública porque ahí hay que seguir apoyando. Y la educación pública fuera de Lima, nosotros apoyamos a la educación pública fuera de Lima porque creemos que ahí es donde más

podemos ayudar. Aquí en Lima siempre hay gente que viene. Somos serranos, somos provincianos.

Hay una prioridad...

Hoy día el progreso está en las provincias, en Ica tienes empleos plenos, en La Libertad casi cero por el tema de la agricultura.

Cusco también...

Cusco sobre todo, les sale el dinero y la plata por las orejas a los cusqueños. Hay que desarrollar Kuelap para poder balancear el tema, aunque les moleste a los cusqueños, para tener de cuatro a ocho millones de turistas. Esas cosas es la que hay que mirar a nivel nacional y el progreso del Cusco podría estar en Kuelap, sin disminuir Kuelap pero Chachapoyas podría ser un punto importante. Entonces, son cosas que hay que tentar y hay que crear, lo que pasa es que la gente joven se siente frustrada porque ellos quieren ganar tiempo, ganar tiempo, viven al fin del día de 38 horas pero tienes que cumplir las cosas y el único tema terrible es la droga, eso es terrible y en eso hay que tomar mucha atención. Tú ves a los chicos drogados como se pierden...

Bueno, señor Morales, le agradezco que me haya brindado un poco de su tiempo. Muchas gracias

Parte 2

En realidad le comento porque en la parte de metodología de la universidad nosotros siempre tenemos que avisar cuando se empieza a grabar. Usted me comentaba que había vivido...

Yo he vivido y yo estudié con la constitución del 33' y yo ya de adulto, ya de abogado, viví la Constituyente del 79' que dirigió Haya de la Torre. Haya de la Torre firmó la constitución en su lecho de muerte...

Si había escuchado...

Tengo grabada como la televisión lo enfoca a Haya de la Torre firmando la Constitución...

¿Pudo ver todo el proceso de la asamblea? La elaboración de la constitución...

Claro, claro...

Fue un proceso bien tenso en ese entonces con el paro...

Bastante tenso, bastante tenso pero era el advenimiento de la democracia. Era el salir de las cosas que había hecho Velasco para llegar a la democracia. Ahí Morales-Bermúdez hizo muy bien porque convocó a esta constituyente para que libremente se hicieran los cambios. Fueron muchos abogados y había gente muy capaz y cada artículo se discutía y se cambiaba. Realmente fueron...

Se podría pensar el país, ¿usted considera eso? ¿Cómo organizarlo?

Sí, claro. Y después de la del 93' también creo. Eran menos gente y también un poco más... pero también la gente lo pensó bien y se dio la vuelta a determinadas cosas que venía de la constitución del 79'.

En el fondo la constitución del 79' era un poco más, menos empresa privada que la del 93' pero yo creo que hay que desaparecer el tema de la empresa privada o pública, yo creo que hay que hablar empresa, la empresa tiene que ser rentable. Si no es rentable fuera porque no hace bien a la comunidad. Si tú tienes una empresa, tú tienes que hacerla rentable, esa es tu obligación. Si no, no estás contribuyendo con la comunidad.

Yo creo que hay empresas que medran y que viven de la gente, eso no puede ser. Todo se había volcado antes a un Estado propietario totalmente de todo, eso fue lo que hizo Velasco, y todas las empresas que estaban en manos de privados que habían sido recontra rentables se convirtieron luego en poco rentables.

¿Cuáles habían sido esas empresas que antes rentables?

Por ejemplo, la primera que expropiaron era la International Petroleum de Talara, la convirtieron en quince días en no rentable. Después, expropiaron los fundos azucareros. Eran, de los primeros diez contribuyentes del Perú, habían por lo menos tres fundos azucareros en el norte, que eran los principales contribuyentes.

Yo sé de Cayaltí...

Cayaltí era pequeña, los que eran grandes eran Casagrande y Tumán y Pomalca. Cayaltí estaba herida no muerta pero estaba moribunda pero los otros estaban funcionando muy bien, recontra bien.

¿Esas empresas azucareras eran las que funcionaban con los sindicatos? Porque justamente es un caso bien interesante porque justamente en esa época se empiezan a producir bastante literatura sobre el tema, sobre todo antes de la Reforma Agraria. Hubo un libro que le comento, de repente también lo pudo revisar que era “Las haciendas azucareras y los orígenes del APRA” de Peter Klarén.

Sí, sí. Pero yo te voy a ser sincero que el que escribe siempre tiene un punto de vista y eso de ese punto de vista enfoca las cosas.

Eso era lo que él decía pero desde mi punto de vista las haciendas eran un reloj funcionando, pagando magníficos jornales también y eran, te digo, yo he estado con un señor de Chile que un ingenio brasileño lo contrató para el año 1974 poner ingenios azucareros en Brasil. Al señor lo mandaron a Hawái en los 60', a Cuba, a Puerto Rico que eran los sitios donde se producía azúcar y al Perú. Y el señor me dijo que la productividad que tenían en ese momento las azucareras peruanas eran más que el 60% de cualquier otra. ¿Y el secreto cuál era? Que en Hawái podías aplicar todo lo que quieras pero te venía la lluvia y tenías un tiempo en que no había azúcar en la calle mientras que en el Perú haces tú lluvia a mano porque como no llueve tienes que abrir y cerrar el caño. Entonces, le medían el agua y ¿qué tenías?

Primero, que en Hawái, en Cuba y en esos sitios antes de los años 60' tú sembrabas y a los 24 meses recién podías cosechar, en el Perú a los 18 meses podías cosechar. Y después, de ahí en adelante tú le podías sacar una vez al año en el Perú cosecha mientras que en los demás cada 14 o 18 meses, o sea, quiere decir que el Perú podía en tres años producir tres cosechas mientras que en los otros sitios producías dos. Entonces, eso te generaba mayor productividad y te incentivaba a ser mejor. Y esa era la razón por la cual la Universidad Agraria era una de las mejores, estaba al nivel de la Universidad de Davis en California, era una universidad reconocida a nivel internacional.

Yo he estado, y eso no me lo han contado, el año 2002-2003 con unos señores de Guatemala con unos señores que eran dueños de un ingenio en Guatemala. Eran el padre que tenía 78 años con su hijo que tenía 50 y delante de mí, habían venido de Casagrande: “Tú has visto papá, que en el año 60' en Casagrande había un equipo que se llama difusor que nosotros lo hemos puesto hace cuatro meses, o sea, treinta años después como un adelanto tecnológico en Guatemala”. O sea que el Perú estaba 30 años

adelantado en la tecnología del azúcar porque Casagrande era una máquina de producir conocimiento. Entonces, eso se perdió.

Y te digo que los sindicatos azucareros eran muy fuertes, pero claro, porque sabían que si paraban un ingenio azucarero y el país no cobraba impuesto a la renta, no había exportación y ahí sí había problemas.

O sea, podían parar el país...

Así es. Por eso era que se tenía que negociar. Por eso uno no para a una mype, pero sí para Las Bambas u otros. Como el APRA estuvo ahí había un sentimiento sindical muy importante.

¿Cómo era ese sentimiento sindical? ¿Cómo era el trato que se tenían que dar entre los sindicatos y las empresas?

Es que una cosa es el trato, yo siempre he sido pro sindicalista porque yo creo, pienso que, yo he negociado en mi vida, durante 30 años de mi vida, ocho pliegos de reclamos todos los años, de los mineros. De los mineros de Buenaventura.

Al comienzo los primeros cuatro años fueron terribles, no se podía hablar hasta que ya se dieron cuenta que cuando nos sentábamos a negociar yo tenía un margen y que si ellos al final del día habían sacado lo que tenía o un poquito más era lo máximo que podía dar la empresa. Entonces, me pedían 100 soles y terminábamos en 1.80.

Yo les decía: “Oye, ¿para qué pides 100 soles si eso es un imposible? Me estás dando más fuerza como negociador del otro lado para decirte que eso es un imposible. Si tú vienes y me dices que la inflación está tanto y corresponde esto como 3.80, me es más difícil decirte que no porque ya no es tan absurdo”.

Entonces, así los fui educando a los sindicalistas y hagamos bien las cosas porque a todos nos interesa que la empresa subsista para que pueda generar puestos de trabajo bien remunerados.

Y de eso se trata, y que haya una utilidad decente para el que arriesgó el capital. Entonces, en ese sentido yo creo que la gente con quien negocié todavía se acuerda de mí. Hay un sindicato que hace 10 años que ya no negocio, que si la firma mía no está ahí no hace el trato (Risas).

Me imagino que debe haber un momento, normalmente se hablan de tensiones y de conflictos, pero también hay un trato cotidiano...

Claro, entonces cuando tú tratas a la gente y lo tratas bien, no los maltratas. También hay gente que maltrata...

¿Y pasa eso bastante?

Claro, también pasa. Hay gente que maltrata. Entonces por uno que maltrata hay 80 que tratan bien, pero como hay uno que maltrató ese es el ejemplo en el que se fija todo el resto. Entonces, ahí en los sindicatos azucareros el APRA se formó ahí, sus bases eran los campesinos, los trabajadores del agro realmente.

¿Cómo su público objetivo?

Claro, de alguna forma. Estaban ahí y además había volumen porque eran un grupo grande y eran un poder económico que les servía para salir a la discusión. Y así fue. Te diré que al final con los sindicatos apristas también se llegaban a acuerdos. Dejaron de ser tan extremistas que no aceptaban nada, la gente también se da cuenta que uno no puede estar viviendo sin trabajar. No puedo matar a la gallina de los huevos de oro. Entonces, bueno así se hizo. Ha habido una paz laboral. Lo que pasa también es que desde el Estado se puede fomentar o no fomentar el ambiente sindical.

Por ejemplo, el ambiente de Velasco que hacía, el sindicato pedía 10, la empresa ofrecía dos –podría llegar a 3.5- pero el sindicato rompía e iba al Ministerio y el Ministerio le daba 8. Entonces, el sindicato sabía que yendo al Ministerio conseguía más hasta que convencimos –no en la época de Velasco porque lo que querían en la época de Velasco era desaparecer empresas- al siguiente gobierno: “Oiga, ¿usted qué cosa quiere? ¿Usted quiere conflictos? ¿O quiere tranquilidad? Si al primer conflicto usted resuelve menos de lo que había ofrecido la empresa, la gente que no es sonsa, va a dejar de venir al Ministerio y va a ir a la empresa. Nosotros ofrecemos como empresa darle lo máximo que podemos dar a la gente y venimos a explicarle por qué es que vamos a darle esta cantidad si usted resuelve bajo lo que ya ofrecimos a la gente, se acabaron las huelgas y van a venir a negociar directamente”.

Y así fue y ha habido paz laboral los últimos 20 años, o más.

Justamente el objetivo de la entrevista es poder realizar un balance, sobre todo recoger las apreciaciones. Ya, ocurre este periodo social en que se pasa de un

momento de bastante conflicto con el gobierno de Velasco, se llega a una paz después...

No, pero el conflicto ya venía desde antes ah.

¿Sí?

Sí, con Belaunde también. Pero claro, en Velasco, Velasco lo que hizo se echó abajo los sindicatos apristas. ¿Por qué? Porque el sindicato aprista más fuerte era el de los azucareros, eran 14 sindicatos agrupados a nombre de la federación de trabajadores mineros y metalúrgicos de Cerro de Pasco. Y esos eran 14 sindicatos de todas las minas de Cerro de Pasco más la fundición de La Oroya. Entonces, se llegó a un acuerdo con la directiva de cada uno con 12 de los 14 sindicatos.

La empresa, al comienzo del gobierno de Velasco, al comienzo, y faltaba hablar con dos sindicatos. Esos dos sindicatos estaban de manos de la extrema izquierda. Entonces, fueron y a los 14 sindicatos le dieron ocho soles de aumento. Y estos dos organizan una marcha y en la marcha sale el ministro del interior que se llamaba Artola, y los para arriba de Chosica.

Y a esos dos sindicatos que eran bien pequeñitos si lo comparamos con la magnitud de la Cerro de Pasco, que eran como 20 mil trabajadores y ellos representaban a menos de 500 trabajadores y les da: “Desde ahora ustedes ya no van a ganar 8 sino que van a ganar 10”. Y entonces, estos dos sindicatos dejaron mal a los otros doce dirigentes sindicales que habían llegado a un acuerdo con 8, y se acabaron los sindicatos apristas.

Entonces, era una pelea bien fuerte dentro del mismo sindicalismo...

Si claro, era fuerte, era fuerte. Yo diría que empieza desde el año 40'...

¿La extrema izquierda?

Es que el APRA era la extrema izquierda. El APRA estuvo proscrito de la constitución del Perú. La del año 33' decía que no se podía, que no podía existir candidato ninguna persona que participe de un partido político internacional. Y el APRA, de Haya de la Torre decía que este era un partido internacional, que estaban en Costa Rica, en Nicaragua y Puerto Rico. Entonces, se va creando, lo marginan al Partido Aprista porque estaba proscrito, como estaba proscrito, igual como Sendero ahora, y era más extremista el Partido Aprista.

¿Uno podría hacer la comparación de que el APRA de los años 30' fue el Sendero de ahora?

No diría tanto, pero sí como un Patria Roja. No tan extremo, porque Sendero lo que pretende es la anarquía y matar por matar, los otros lo que pretendían era cambiar las estructuras para que el proletariado sea el que maneje todo, el Estado Utópico en donde todos tenemos por igual, claro ni en el cielo. Pero aquí era porque todos somos iguales y todos tenemos que participar de todo y eso lamentablemente hace que la gente, salvo en un sitio como Rusia, pero Rusia están todos iguales pero anda a ver cómo están los jefes. Entonces, y ahora que hay tanta información es distinto porque se sabe ya que está pasando...

Sí, eso mismo porque justamente una cosa bien interesante era recordar esos años desde la experiencia... y después, ¿Qué considera que provocó ese amplio conflicto?

Yo creo que eso fue consecuencia del crack de 1929 y entonces al venir el crack quebraron las empresas y los establecimientos, y la gente se quedó sin trabajo.

Entonces habían protestas porque los sindicatos empiezan con los textiles como en La Victoria y en Ate, que es donde empiezan los sindicatos de los años 20', pero también había una diferencia muy grande entre la gente pero eso fue cambiando y el APRA se fue, un poco morigerando en sus pedidos porque entendió que uno no puede estar todo el tiempo en conflicto.

El conflicto se puede crear un cambio, como pasó por ejemplo en Cuba, pero Cuba al final del día como han pasado 50 años está abriendo sus fronteras, está entrando en la razón...

O sea, ¿no puedes estar peleado eternamente?

No puedes, no hay forma. Nadie puede resistir una guerra, no hay cuerpo que la resista. Y eso fue lo que le pasó al APRA. Fue ahí cuando el APRA empezó a girar un poco más hacia el centro y ya en el año 56' el APRA se oficializa.

¿Usted cómo recuerda el APRA de ese entonces?

Teníamos miedo, teníamos miedo del APRA de ese entonces. Lo que se escuchaba de mis padres porque eran apristas. El APRA era más que nada un misticismo, era una

orden religiosa, había algo muy... yo tuve la suerte de conocer a Haya de la Torre, un hombre inteligentísimo pero ya era mayor porque mi señora es sobrina nieta de Haya de la Torre. Entonces, venía a la casa y el hombre era brillante. Nunca hablamos de política, pero te hablaba de sus viajes, como él había conocido a Schopenhauer, a Chian Kai Shek, a Hursell, a Mao.

El hombre había vivido por todos lados, había estado con la gente importante de Europa, los políticos grandes. Sí, era un gran pensador. Y bueno, él mismo fue quien dijo: “Ya está, estoy demasiado al extremo, hay que ir al centro”.

Pero al APRA ha sido forjador de muchas cosas buenas o malas pero forjador. Yo creo que inclusive no solamente los que están en favor de ellos sino los que estaban en contra han entendido que balancear.

¿Es imposible hablar del Perú del siglo XX sin mencionar el APRA?

Por supuesto. El APRA tiene mucho que hacer. Yo creo que en los primeros 30 años fue Leguía, yo creo que Leguía ha sido el mejor presidente del Perú, en el siglo XX. Seguido de Fujimori, en su primer gobierno.

Los primeros 5 años de Fujimori fueron buenos, pero después ya entraron después en la corrupción pero Leguía cambió al país. Entonces, sale después a partir del 30' y el 28' aparece el APRA. El APRA tiene que ver con la política nacional o con la historia nacional hasta el día de hoy.

Tú no puedes hablar del Perú de hoy sin el APRA, igual como le pasó a García en su primer gobierno era de extremos. Ahí también se ve el cambio.

¿Entonces el APRA que usted recuerda era muy, muy fuerte?

Muy fuerte, muy violenta, muy secreta, era una secta religiosa si se quiere. Una secta porque si eras aprista te quedabas callado porque estaba proscrito, entonces te perseguían. Y había unas persecuciones furibundas contra los apristas.

Haya de la Torre estaba en la cárcel donde queda el Hotel Sheraton ahora, eso era la cárcel de Lima, le decían “El panóptico”, ahí murió Leguía. Es donde se encuentra el Centro Cívico, pero ahí murió Leguía y ahí estuvo preso Haya de la Torre dos años.

La abuela de mi señora le llevaba todos los días su comida, esa era la relación tan profunda que había en mi familia política, y te digo que yo he conocido al Haya de la Torre post.

¿El ya señor?

Ya más en el centro, y bueno, era un tipo... tuvo una idea brillante para toda América Latina. Yo creo que si no se hubiese perseguido tanto a Haya de la Torre, al APRA en sí, yo creo que el Perú se hubiese vacunado contra Sendero.

Ahora, hablando de eso, porque justamente los dos movimientos que aparecen con fuerza posterior a la época de Leguía fue el APRA por un lado, y por otro, las mil y una izquierdas que existen...

Y siguen siendo mil y una...

Ajá, ¿Usted ha visto algunos cambios? ¿Era más fuerte en ese entonces? ¿Cómo era?

Estaba primero el APRA, que era el partido más importante, la izquierda era más pensante a nivel universitario. Y claro, cuando uno es universitario quiere quemar el país. Quieren cambiar todo, no quieren nada que te imponga. Tú tienes que venir a clase a las ocho, llego ocho y media. (Risas)

Eso es la época universitaria. Y de ahí tuvo mayor fuerza. Porque el APRA no tenía mucho dinero, los comunistas sí han tenido mucho dinero de Rusia y de Cuba. Entonces, sin embargo, el APRA era un movimiento profundo peruano...

Claro, porque el APRA nació de la gente...

Entonces, yo creo que eso era lo que tenía el APRA de peruano. Más que internacional era una cosa peruana. Que Haya de la Torre quería una cosa más internacional era otra cosa pero nació en el Perú, y yo no soy aprista pero sí quiero entender o pensar.

Uno puede ser objetivo con los hechos...

Y también era verdad que los perseguían como a ratas... También es cierto que mataban también como a ratas. A Antonio Miró-Quesada lo mató un aprista, a él y a su señora caminando por el Jirón de la Unión. También hay que acordarse de esas cosas. Era quien se oponía al comunismo y le hizo la guerra interna era el APRA y le ganó la

guerra. Pero después creo que en el APRA se ha ido perdiendo la militancia que era tan importante.

Pero era un movimiento de comienzos del siglo XX y tienes que ir cambiando y hoy día si no estás en redes sociales no estás en nada, antes lo que era todo boca a boca. Era muy organizado, muy compartimentado para que si te agarraban a un grupo no afectara al otro. En eso se han copiado mucho aquí localmente las cosas. Pero Sendero también era así, si agarran a una célula no agarran a la otra, esa era un poco la forma. Y cada quién hace sus ataques y sus incursiones. El APRA más que un ataque a los edificios o a la gente, era un ataque político. Era un: “quiero cambiar el Perú para que el Perú”.

Lo que pasa es que quería regalar todo el Perú. Lo que pasa es que cuando empiezas a regalar, la torta, si no haces más torta, cuando se acaba la torta no hay nada. Entonces, ¿cómo puedes hacer más tortas? Tienes que enamorar a la empresa privada para que invierta porque si no, no va a haber más tortas. Y eso lo entendió Haya de la Torre después porque empezó a hablar con la empresa privada y decir: “Bueno, definitivamente nos hemos equivocado en varias cosas y hay que repartir más tortas pero también hay que hacer tortas”.

Y para hacer tortas se requiere estabilidad, que la gente esté tranquila, no esté pensando en otras cosas, y eso fue lo que pasó. O sea, yo creo que eso fue una evolución que tuvo Haya de la Torre y creo que fue buena, no fue solamente de los símbolos sino que fue evolución. Y fue la gente aprista, Haya de la Torre era un dios, lo veneraban, Haya de la Torre era un tipo venerado. Ahora, era también duro.

Y usted cuando lo conoció, ¿entendió porque esta persona había llegado a pasar así a la historia?

Era un pensador muy inteligente. Lo que pasa es que toda esta gente de esa generación era muy capaz. Yo te digo, mi abuelo, no era político pero mi abuelo en 1906 tenía 21 años. Si tú lees su tesis para sustentar su grado de bachiller el literatura y cuando el cita a una serie de gente, a Schopenhauer, a gente que ya a los 20 años ya había leído a una serie de autores que, por lo menos yo no los he leído. O sea, sé que existen pero yo no me he leído a esa gente, eran mucho más cultos, eran mucho más involucrados. Porque esta generación de mi abuelo era Riva-Agüero, era García-Calderón, eran Chocano, Vallejo. O sea, toda esa generación...también estaba un señor Prado que también lo mató.

Había una serie de gente, toda una generación muy pensante y que te hacía pensar en esa época del siglo XIX y siglo XX. Es un poco lo que estamos viviendo hoy día, las cosas que en el siglo XX se mueven a un ritmo de 100, en el siglo XXI se mueven a ritmo de mil.

Es 10 a 1. Hoy día, las comunicaciones. Si yo te digo una palabra complicada, entras al internet y me contestas esa palabra. Y la educación hoy día tiene que cambiar.

La educación ya no es el maestro que le habla al alumno y el alumno cree en lo que le dice el maestro, hoy día el maestro tiene que decir: “Mira, hoy día vamos a hablar del vaso. Entre a la internet, a esa página y vamos a ver cómo se hace el vaso, que contiene el vaso”. Te enseñan fotografías, o sea, es más lúdica la educación y más directa. El maestro hoy día es un hombre que guía, no que impone que el Perú tiene límites al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil y Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el Océano Pacífico –así me enseñaron a mí-. Bueno, hoy día el Perú limita al norte con la Alianza del Pacífico, o sea, tienes que darle conceptos distintos...

Otra visión...

Claro, y al oeste no es ya el Océano Pacífico; al oeste el Perú limita con el Asia, que es el principal mercado del mundo. Y tenemos la ventaja que el Perú tiene de toda la costa de América de Alaska hasta la Tierra del Fuego hay tres ramas naturales que tienen más de 40 metros de profundidad, a la que pueden llegar barcos de cualquier tamaño: San Diego en California (EE.UU), Bayovar en el norte de Piura y Marcona en el sur.

Dos en el Perú...

De tres tienes dos. ¿Eso qué significa? Que tienes el acceso al Asia, que tú puedes embarcar en un solo barco 300 mil toneladas mientras que en el otro puerto tú tienes que utilizar 6 barcos para llevar las mismas 300 mil toneladas.

¿O sean dos mega puertos entonces?

¿Por qué crees que se han hecho las dos carreteras inter oceánicas, una en el norte y la otra en el sur? ¿La has pensado?

A Marcona y a Bayovar...

¿Por qué crees que Brasil ha estado tan interesado en eso? Porque ya para ir al Asia ya no tiene que ir por todo el Océano. Pone su carretera en Mato Grosso y sale por acá y ya

no tiene que poner en la carretera, ir al puerto de ellos en el Atlántico, cargarlo al barco, el barco ya no tiene que pasar por el estrecho de Magallanes o Panamá sino que tranquilo lo ponen en la carretera y de frente al puerto.

¿Somos como un enlace?

Claro pues. Por eso es que la Alianza del Pacífico también es otro mundo porque Colombia va a tener que venir a sacar por Bayovar, Chile va a tener que venir a sacar por Marcona porque los costos del transporte van subiendo y tú necesitas barcos más grandes. Ahora, desde Marcona salen 200 mil toneladas de mineral de hierro. Entonces, tú sabes que la educación tiene que ser eso.

La educación es: “Oye, tú no miras al Océano Pacífico, nosotros miramos al Asia”. Hoy día en el mundo, en el siglo XX el océano de las transacciones económicas era el Atlántico, entre Europa y Estados Unidos y Brasil. Hoy día el 56% de las transacciones comerciales se hacen en el Pacífico.

Justo lo que me estaba mencionando me recuerda, no sé si lo habrá ojeado, hay un texto de un autor que se llama Jonathan Freedman, que te habla un poco sobre una corriente de historia global en donde tú trabajas con áreas y trabajas con tiempos larguísimos: me explica, 500 años, 600 años, 1000 años. Uno de ellos que se trabajó bastante en Europa era el Mediterráneo en una época, luego se habla del Atlántico y ahora se está hablando que está yendo al Pacífico.

Si, lee a Spengler: La decadencia de occidente. ¿Qué cosa te dice? Hace dos mil años el centro del poder económico, el poder político, el poder militar y de la cultura estaba pues en el Asia, en China.

Y después pasó a Mesopotamia y de ahí pasó a Grecia y de ahí pasó a Roma, el Atlántico pasó a España y pasó también a Inglaterra. Después pasó a Estados Unidos, a la costa este de Estados Unidos, ha pasado a la costa oeste de Estados Unidos y ¿a dónde va a pasar ahora? Se va a ir a China en un periodo de 4 mil años. Entonces...

Es una cosa de locos como se puede llegar a encontrar toda esa información...

Por eso, tenemos muchas cosas nuevas... hace 550 años, para el mundo civilizado no existía América. Colón descubrió América por un error, porque él estaba buscando el Asia, estaba buscando la ruta de la seda.

Y encontró una islita que después fue un continente entero. Siempre digo que si a mí me dan a escoger entre el viaje de Colón y el viaje de Amstrong a la luna, yo me voy a la luna porque el salir de esas carabelas sin ninguna seguridad de a dónde voy, ni loco.

El otro ha salido con viaje presurizado y otras cosas...bueno sí, o sea, y España en el siglo XVI fue un imperio. Primero, España acabó con la dominación islámica en Europa. Pero llega al Perú y acá creo que hizo bien. Se puede decir que ha sido más crudo pero en todo tiempo hay esas cosas. Tú hoy día ves el Perú con buen criterio de los gobernantes, empezando por Fujimori, y siguiendo por Toledo, García y Humala. En el tema comercial tuvieron el criterio... Fujimori consiguió que el Perú entrara a la APEC. ¿Sabes por qué entró?

Eso me lo contó un poco el señor Raffo...

El hombre de la APEC es S.

Él me contó que tuvo que hablar con empresarios, moverse por un lado y por otro para convencer a Fujimori porque, según lo que me dijo, que era bien desconfiado.

Muy desconfiado, muy desconfiado. Pero, lo que sí ocurrió fue que con esto de la embajada de Japón que el gobierno japonés le dijo a Fujimori: “¿Qué quieres? El gobierno japonés está muy agradecido por cómo ha terminado todo, entonces pide lo que quieras”. Y Raffo fue quien le dijo a Fujimori: “Pídeles que te hagan miembro de la APEC”.

Eso no lo sabía, ahora que se sabe también hay coincidencias...

Entonces, Raffo lo convence de que pidan la APEC. Además, no se podía entrar porque la APEC es un grupo bastante cerrado.

Hasta ahora Colombia no puede entrar...

No puede entrar y no lo van a dejar entrar porque tendrían que dejar entrar a otro del Asia y solamente falta la India, el peso entre Colombia y la India es incomparable pues.

¿Pero la entrada de la India no beneficia más?

Se puede decir que nos beneficia a nosotros pero a los asiáticos no porque la India compite con ellos. Entonces, Fujimori consigue esto y no sabía lo que había conseguido, no tenía idea. Pero Raffo se queda en COMEX y lo convence a Toledo de que se siga

impulsando. Entonces, fuimos a las cumbres del APEC y se empezó a trabajar el tema del APEC y en los tratados de libre comercio, ahí también estaba Paty y fue la artífice. Paty era pues el cerebro de S, Paty le decía a Raffo: “párate de cabeza” y S, que no era bruto, se paraba de cabeza. Entonces fue: “oye, aquí está”.

¿Y ese equipo que se armó? Porque una cosa interesante que me comentaron tanto el señor S como la señora Paty Teullet era que se arma un equipo a partir de los noventa. Digamos, que la corriente central era muy proteccionista. ¿Cómo ese equipo dentro de varios grupos de empresarios? Eso mismo le pregunto al señor Chlimper sobre el sector empresarial para empezar un poco y el me menciona: “No, no hay un sector empresarial sino que hay varios grupos empresariales en sí. Hay varios grupos”. En esos grupos...

Yo te voy a decir qué pasó. Yo también fui parte de ese momento. Viene la negociación del tratado de libre comercio con Estados Unidos y había un pleito entre la Sociedad Nacional de Industrias, que quería la protección, la CONFIEP, que estaba empujada por los gremios exportadores y la Cámara de Comercio que sí quería protección: y no se hablaban. Entonces, yo tomé la decisión de: “Sabes qué, por qué no hacemos una cosa distinta y le damos el centro”. Lo llamamos el Consejo Empresarial de Negociaciones Internacionales.

De alguna forma es interesante porque los empresarios se agruparon por gremios...

Claro porque los industriales querían que todos los aranceles suban para poder vender las cosas más caras. Nosotros queríamos que bajen los aranceles para que las cosas sean más baratas y el Perú sea competitivo. Ese polo, te ha costado 20 soles o 30 soles, y que ese polo valga esa cantidad. Antes no había polo de 30 soles sino de 200 soles porque había aranceles y en base a los aranceles los industriales tenían dinero, pero un dinero falso.

O sea, no están compitiendo sino que se están poniendo como una isleta. “Yo no quiero que entren motores, yo hago los motores”. Eran más caros, eran menos eficientes pero cómo eran los únicos que habían tenían que comprar los motores. Un automóvil, un Toyota, de lo más común, costaba 35 mil dólares. ¿Qué tenías que hacer? Poner la plata por delante y en cuatro meses te traía tu carro. Y color, “el que salga señor”. Ese Toyota bajó a 15 dólares gracias a que ya no había aranceles.

Una reducción de casi el 50%...

No solo eso, habían aranceles de 200%

¿200 %? ¿El triple?

Eso era lo que había. En el tratado de libre comercio, entonces, cuando empezamos a negociarlo solamente el 18% del país quería un tratado de libre comercio, creamos el Consejo Empresarial de Negociaciones Internacionales.

¿Se sentaron a negociar todos?

Se sentaron a negociar todos. Y ahí eso fue idea mía. Entonces les dije: “Ustedes no están en CONFIEP –a los industriales-, ustedes son parte y tienen el mismo peso que las otras sociedades, aquí está la Sociedad de Minería y para que no hayan problemas vamos a negociar el tratado de libre comercio”. Y pusimos a alguien que en ese momento no daba ningún pero que era Roque Benavides. Él era mi cuñado, porque había sido presidente de CONFIEP, porque había sido presidente de la Sociedad Nacional de Minería y Roque se tomó a pecho.

¿Fue complicado llamar y hablar con los industriales?

Cada artículo para negociar era terrible. Pero como le digo: “Señores, vamos a pelearnos aquí adentro en esta sala. Lo que acordemos aquí adentro, y fuera estamos todos de acuerdo. No nos peleemos por los periódicos porque no vamos a ganar nada. Vamos a pelearnos acá. Nos agarramos a puñetes aunque sea”.

Y así fue, y los industriales se dieron cuenta que si empezaron a darse cuenta que sí se les daba cierto plazo para ellos. Hoy día, si tú quieres denunciar el tratado de libre comercio y dices que ya no quieres más tratado el 74% se levanta. En Puno, por ejemplo, venden sus cosas a otros países.

Claro, porque una vez me comentaba un profesor, Jurgen Golte. El profesor Golte fue quien hizo este tema de la racionalidad andina en el campo y nos contaba que una comerciante aimara le dice que está aprendiendo chino cantonés. ¿Por qué? Porque el chino mandarín era una lengua que le servía solo para Pekín y es una lengua muy burocrática. Entonces, el cantonés es la lengua del comercio de Shanghai. Entonces le preguntaba porque ella estaba importante cosas y esas cosas, creía, le estaban vendiendo al triple.

Por eso, para que veas tú que en Puno están pensando en eso. No era una cosa que solo para empresas grandes. Eso ha cambiado de mentalidad. Hoy día yo te hablo de tratado de libre comercio y tú lo entiendes perfectamente. Pero hace un tiempo, la gente inteligente, muchachos decían: “no, estos nos van a llenar de productos chinos y van a hacer desaparecer la industria”. Nos hemos llenado de productos chinos pero el consumidor final tiene hoy día un polo de 20 soles en vez de 200 soles.

El polo lo usas un año y se va deteriorando pero tampoco más. Las computadoras y los automóviles también se bajaron. Hoy día vienen las computadoras y los vehículos chinos que están por el suelo y han hecho bajar los precios. La gente no compraban vehículos chinos y yo sí compré un carro chino primero, si me dura tres años y lo cambio no pasa nada.

El comercio está creciendo y yo vuelvo a los puertos. Eso es importante, los puertos. Nosotros tenemos esos dos puertos. Si tú tienes estos dos puertos que te digo, entonces tú puedes llegar a Singapur, a Tailandia, a China, a Japón. Es cuestión de que el barco gire. No hay ninguna cosa que implique que cargues y descargues porque en el comercio eso es lo que más cuesta. Mientras tú cargues lo menos posible y haces traslados. Por ejemplo, nosotros en Huancavelica, antes sacábamos el mineral en camión y lo llevábamos a la ciudad de Huancavelica que tenía el ferrocarril de trocha angosta, echábamos el ferrocarril y de ahí echábamos a Huancayo para pasar al ferrocarril de trocha ancha, entonces teníamos que hacer otro trasbordo. Y de ahí salíamos de Huancayo a La Oroya con otro concentrado. O sea, había tres trasbordos.

Hoy día, tú pones los concentrados en el camión y llegas hasta a Lima. Transportar las cosas es lo que cuesta. Si yo puedo transportar con un solo piloto de barco y con ocho a veinte tripulantes 300 mil toneladas en barcos grandes, mientras yo mismo he visto con los mismos pilotos y tripulantes pero solo de 50 mil toneladas. El costo te sube bastante.

Así, es como tenemos que empezar a mirar. Ahora, el mundo es nuestro. El mensaje es que, por ejemplo, para que veas tú cómo han cambiado estas cosas, cuando yo salí de la en el 68' el valle más importante, en donde te costaba más caro comprar tierra agrícola era Cañete porque había tierra todo el año y porque estaba cerca de La Parada. Hoy día ya no es el valle más caro, es caro por razones inmobiliarias no por agrícolas pero ahora el valle más caro es Ica.

¿Por qué esta Pisco?

Si pues, pero porque tienen el clima. Ya no importa porque el mercado ya no es La Parada, el mercado es cualquier parte del mundo. Entonces, cuando tu mercado se abre así, yo puedo llegar a China, puedo llegar a Europa y puedo llegar a Estados Unidos. Y llega a La Parada, bueno, llegará a La Parada.

Pero antes, tú tenías que esconder qué cosa estabas sembrando para que tú vecino no supiera y tenías que salir antes que él para llegar a La Parada antes, porque si no tu empresa se caía al suelo. De repente la papa estaba por las nubes y aparecía la papa de la sierra y se caía todo, hoy día ya no es necesario.

Es toda una dinámica...

Cambió el mundo, el agricultor, hoy día el trabajador de campo llega en su moto. Es una moto china pero llega en su moto, pero llega. Llega al campo, se quita su ropa, se ducha, sale a trabajar con ropa de trabajo, trabaja y regresa, de vuelve a duchar y se va a su casa. Y además el regador ya no es un hombre que está con botas de hule y con una lampa. Se sienta con una computadora y empieza a abrir y cerrar el caño, ha cambiado.

A esa gente tienes que pagarle más. Entonces, la sociología ha cambiado. Esto que te dicen que el patrón, ya no hay patrón porque en el campo hay lo que se llama el salario agrícola. ¿Qué pasa? Hoy día yo trabajo para ti tres meses cosechando, se me acaba la cosecha y yo voy a trabajar para otro.

Voy cambiándome de zona de trabajo porque me van pagando, yo soy un cosechador: yo soy mi propio jefe y tengo un salario y donde todo está incluido y me da mi seguro social. Eso le da una independencia a la gente.

Claro, cuando uno termina la universidad, lo más común es ser consultor. Eso te da una gran independencia.

Yo me uní a este estudio de abogados porque me da una independencia de tiempo que es muy importante. Y me permite por ejemplo, ahora estoy hablando con Rafael y se va Rafael puedo ir a ver mis caballos de paso. “Oye, no voy a ver los caballos, chau”. Perderé mis clientes de esta tarde pero que voy a hacer, mi libertad vale más.

Es poder programar mis tiempos, por ejemplo, si yo estuviera trabajando en una oficina no podría ni hacer mi tesis, ni estudiar otras cosas...

Todas las carreras van en esa dirección, es muy probable que ahora vayas a trabajar desde tu casa, con tu computadora y vas a tener 400 amigos que van a estar trabajando para la misma empresa desde sus casas. Y sí te provoca puedes trabajar desde las cinco de la mañana hasta las diez, y a partir de ahí puedes hacer lo que te provoque en paralelo. Pero uno tiene su propio horario de entrega de trabajo. Lo que tengo yo es producir.

Hablando de esos cambios, una cosa que creo que quedó pendiente de nuestra última conversación fue “Empresarios por la educación”. O sea, esta parte de cómo usted inicia un proyecto en el que es relacionar el empresario con otros sectores de la sociedad. ¿Cómo empezó Empresarios por la educación?

Yo empecé porque me di cuenta que el país para poder crecer tiene que tener gente educada. Yo no puedo estar dependiendo de gente que no comprende lo que lee. Hasta hace poco solamente el 13% de los que salían de quinto de media comprendían lo que leían y hoy día tienes que comprender lo que lees, tienes que comprender el raciocinio de una computadora.

No es que vas a leer el manual pero sí vas a tener que razonar. Si esa gente no, el país no sale adelante y nos convertimos en un país pobre, a tirar lampa. Yo no quiero que la gente tire lampa, quiero que maneje el juguete. Para eso tienes que darles las oportunidades y yo lo estoy empezando para que todos aprendan inglés.

Sí, porque en realidad es muy útil, por lo menos ahora, en la universidad yo no puedo ya no saber inglés, porque ya se asume que lo dominan.

Empresarios por la educación nace de esa necesidad para colaborar para que el país cubra esa oportunidad para que podamos salir de la pobreza. Entonces, hemos encontrado que estábamos perdidos.

¿Cuándo empezó Empresarios por la educación?

2007.

¿Y cómo fue posible organizarse para empezar el proyecto?

Porque yo estaba de presidente de la CONFIEP y llamé a tres personas. Ese señor que está en la foto fumando el puro: ese es mi suegro, Alberto Benavides de la Quintana. Llamé a Dionisio Romero Seminario, el padre del actual Dionisio Romero y llamé a

Mario Brescia Cafferatta. Yo les dije: “Oigan, el país necesita invertir en educación: ¿qué les parece?”. Ellos me dijeron: “Te apoyamos 100%”.

Con ese apoyo, que eran de los tres grupos económicos más importantes, entonces ya es más fácil que te abran las puertas de los empresarios. Todos quieren ser miembros del club exclusivo.

Entonces, empezamos creyendo que era infraestructura, después yo me di cuenta que la infraestructura le agarras un hondazo, te rompen la luna y la tienes que volver a hacer. Entonces, si yo te dedica a ti 10 horas a que digas: “ $2+2=4$ ”, nunca te lo van a quitar de tu cabeza o a que leas la historia del Perú, eso no te lo van a quitar de la cabeza.

Eso fue donde dije que hay que seguir a los muchachos, seguimos a los muchachos y encontramos que los muchachos de quinto de media solamente el 13% comprendían lo que leían y solamente el 3% comprendían matemáticas, pasamos a primaria y fue igualito. ¿Y qué pasó? Nos dedicamos a capacitar maestros, solamente a capacitar maestros, ¿pero en qué? Temas de cómputo, entonces hemos capacitado a 35 mil maestros. Además, nosotros fuera de Lima. Nosotros no creemos en Lima, nosotros fuera de Lima hemos capacitado a 90 mil al final.

¿Qué partes priorizaron ustedes? Porque menciona esta parte de Lima, que es una parte.

Todo el mundo quiere ayudar en Lima porque está a dos cuadras, pero andante pues a 4 mil metros a ver si trabajan.

¿Qué zonas priorizaron?

Todo lo que era fuera de Lima y tuvimos la suerte de que estos mineros nos apoyaron. Lo que están vilipendiados, los que son unos canallas, esos mineros han sido quienes han tomado las cosas como propias e hicimos una inversión muy fuerte en la zona. Cada mina en su zona de influencia nos dio trabajo. “Oye, vamos a capacitar maestros en el tema digital”. De acuerdo, todos estaban de acuerdo.

A eso hemos podido llegar a 90 mil maestros: a todos los de Huancavelica, a todos los de Ica, a todos los de Ancash, a todos los de Cusco. Y además lo hemos hecho en sociedad con el gobierno regional, con el gobierno local y el gobierno nacional. Esto es una articulación la que hacemos, que es lo que tenemos.

Es enseñar que los peruanos podemos trabajar juntos, la empresa privada no tiene interés público. Ahora ya lo puedo decir, en el 2007 habían elecciones y sacamos un slogan muy pequeñito que decía: “Sí tu candidato no sabe qué hacer en educación, cambia de candidato”. Eso era verdad, la verdad que el año 2007 nadie hablaba de educación en el Perú, hoy día es un tema de actualidad.

Por ejemplo, en los CADE se veía... desde su perspectiva que provoco eso...

Velasco, Velasco se echó abajo la educación pública porque dijo “bueno, aquí hay una elite que sabe muy bien”. Eran colegios públicos como el Alfonso Ugarte, el Melitón Carvajal, el Guadalupe, o sea, en Lima eran colegios grandes, habían muy buenos maestros. Tan buenos era que yo estando en un colegio privado como el Santa María yo tenía que dar mis exámenes de fin de año ante un profesor del Alfonso Ugarte y si el profesor del Alfonso Ugarte no me pasaba, yo no pasaba de año. Esa era la calidad de los maestros y Velasco se la tiró abajo.

¿Qué hizo?

Incorporó a todos los maestros sin necesidad de meritocracia, les bajó el sueldo a todos y les puso el sueldo igual. O sea, el sistema comunista: “todos por igual” y los jefes no. Pero entonces, obviamente la gente más capacitada se fue cambiando de profesión o saliendo de los colegios públicos a los privados.

Es bien interesante porque hay una masificación de la educación pública pero una masificación no planificada.

Es exactamente lo mismo que pasó con el agro, una masificación no planificada. Entonces, entregaron... en vez de entregar las armas bien dadas, hicieron “usted tiene aquí el portaaviones, maneje el portaaviones”. ¿Cómo vas a manejar un portaaviones? O también un fórmula 1. Yo te doy a ti, no a un trabajador del campo sino a ti, lo estrellas en la esquina.

Te lo digo porque yo lo he vivido. Nos fuimos a Europa con mis hijos políticos, yo los llevé a la pistas de prueba de la Ferrari y había un simulador con un carro y yo quise probar y el carro era pequeño. Es un modelo de ellos, como si tú fueras a una pista a correr. Mi hijo político se subió porque él si entraba en el carro, era flaquito como tú. Todos mirábamos y no llegó a 400 metros porque o aceleras mucho y el carro se estrella o no llegas a los 400 porque son otros ritmos, otras fuerzas. O sea, carro que van de 0 a

300 kilómetros. O sea, llegabas a la curva y ya chocabas. Sí sé que es y mi hijo político maneja excelente, no es caña monse. No pasó.

Si te dan eso a un campesino el Ferrari, porque Casagrande era un Ferrari, lo malograste y lo estrellas en la esquina porque no tienes el conocimiento. Hasta ahora la gente sigue sembrando en el Perú algodón. Y el algodón cuando siembras, primero tienes que traer variedades nuevas, y segundo, tienes que tener maquinaria porque si no, no funciona. Para eso necesitas capital, y no les dieron el capital sino que le dieron el Ferrari pero sin gasolina, y la gasolina se lo dan a cuenta gotas. Entonces, todo fue mal hecho. No se planificó y lo mismo fue con la educación.

La masificaron, entonces, hacían un colegio en cada esquina y cada pueblito quiere tener su colegio. No te vayas a la sierra, en Ica, en un pueblo que se llama San José de los Molinos que queda a 20 minutos de Ica. Hay dos colegios a una distancia de 150 metros. En ese colegio hay 40 alumnos y un profesor, es decir, es un colegio multigrado. Y en este otro colegio hay 8 alumnos, hay un director y hay dos maestros. Entonces, fusionemos porque cómo voy a funcionar si yo tengo mi cargo. Es terrible, hoy día estaba leyendo en el periódico esto del peaje. ¿Por qué lo han suspendido? Entonces lo que hagas siempre se va a tener críticas. Eso es lo que pasó con la educación. Se llegó, se bajó la calidad de la educación, en vez de igualar a todos arriba se los igualó abajo porque es más fácil.

¿Influyó en algo el sindicalismo del SUTEP? ¿O la masificación?

Influyó en algo pero es la misma cosa. Ellos tenían el SUTEP para mantener. Entonces, lo que pedía se lo daban.

¿Y los 80'? porque ahí paso de todo...

De todo, ahí pasó lo de 7 mil por ciento de inflación. Alan García hizo todo mal lo que te puedes imaginar. Si yo te pago un sueldo a las 9 am o te lo pago a las 5 pm, es distinto. Ahí ya una persona te tiene que pedir que le pagues en arroz, en azúcar en cosas.

A partir de eso, en los años 90'. ¿Qué fue el punto en que se empieza a recuperar?

Fue en un momento cuando Fujimori sube al poder y se va al Japón. Antes de asumir el gobierno se va al y el japonés le dice, el emperador del Japón que solamente recibe jefes de Estado, habla con él. Sin embargo, lo recibió a Fujimori aun no habiendo asumido y le dice: "Tienes que seguir las reglas del Fondo Monetario Internacional". Fujimori, que

en ese momento era de izquierda, se voltea y acepta las reglas del Fondo Monetario. Entonces, pone un grupo de gente y hace el famoso shock, de Hurtado Miller.

¿Y cuál fue la relación del sector empresarial con un Fujimori que recién entraba? Me imagino porque entró y hubo una campaña fuerte y debió haber habido desconfianza.

Todos votaron por Vargas Llosa, porque Vargas Llosa había sido el líder contra la estatización de la banca que había hecho García. Y cuando entra el chino todo el mundo se asusta y cuando el chino empieza a tomar las medidas, y la verdad es que termina en disolver el Congreso. Hasta ahora me acuerdo cuando hablaba de disolver. Pasó el golpe y de ahí cambiaron las leyes que modificaron el país.

Pero te voy a ser sincero, la ley de minería en la que estuve dentro del equipo. La sacamos antes del golpe de Estado. El ministro de ese entonces que era un hombre de izquierda, con un proyecto me dijo que hagamos la ley más competitiva de América Latina. Esa fue la ley que permitió que aparecieran Yanacocha y todas las grandes minas.

Todo lo que es minería de los últimos 20 años, tuvimos la suerte de que con estas minas en plena producción los precios de los metales se fueron arriba. Entonces, el Perú se quedaba con las 300 mil onzas de oro que producía el año 90' y subía de 1000 a 2000 dólares, eran mucho. Cuando subió de 300 a 2 mil y teníamos seis millones de onzas, el impacto fue en beneficio del país. Y de eso hemos vivido. Fue porque esa ley fue verdaderamente promocional.

Y con cosas, el Perú antes tú querías hacer un denuncia minero y venías y decías: “Bueno, la veta está acá y lo voy a poner así y venía otro”. Entonces se superponía y venían los pleitos de quien tiene qué. ¿Qué hicimos? Dividimos el país en cuadrículas, tú pides esta cuadrícula y no se superponen. Entonces, le dimos estabilidad. Mis colegas que son abogados se quedaron sin trabajo porque ya los pleitos disminuyeron (Risas). Pero esas cosas así de sencillas, que es lo que han hecho ahora. No nos vamos a dar cuenta hasta dentro de un par de años pero lo que acaban de sacar en esas facultades legislativas han modernizado al país como no te imaginas.

¿Este último paquete?

Sí, el de PPK. Pero volviendo a la minería, ya no había pleitos porque el ministerio no tenía nada que ver. Uno ya tenía tranquilidad sobre su título e invierte pues. Cuando tú compras una casa y tú estás seguro de que es tu bien y eres su propietario, buscas construir, igualito. Antes qué pasaba, estaba el otro y hacía encima y era a media, se pasaban la vida peleando.

¿Y el trato? A ver, en un momento se pasaba la ley de minería, viene el golpe y durante todo ese periodo había un trato cordial, desconfiado... ¿cómo era?

Siempre Fujimori fue desconfiado, siempre. Lo que ocurría era que tenía ministros como Jorge Camet, que fue ministro de economía por cinco años. Entonces, entendía las cosas.

O sea, ¿más que tratar con Fujimori o con otros se trataba con Camet?

Fujimori, oye, para la inauguración de Yanacocha, ¿sabes lo que ha significado Yanacocha para Cajamarca y todo el país? Él dijo: “Ya, yo voy, espérenme en el aeropuerto de Cajamarca”. Estuvo el presidente de Newmont, Don Alberto y todos. Llegó, lo subió al helicóptero a los dos, tengo que ir a un pueblito, agarró el helicóptero y estuvo ahí durmiendo en el helicóptero. No habló más. Bajó, habló, se subió de nuevo, se puso a dormir. Fuimos a Yanacocha, inauguró, “hasta luego, hasta luego” y se fue. Era bien seco, seco, seco. Esa era su forma de ser. Es japonés. Los japoneses no son muy expresivos. Trabajador, sabía lo que se tenía que hacer. Era muy ordenado, no dormían, como dos horas o tres al día. Se sube al helicóptero y va durmiendo. Él mismo se apaga y se prende. Y cambió el país. Él fue uno de los principales. Haya de la Torre también fue un gran político, cambió el país.

Perfecto. Ahora de todo lo que me ha podido decir, todo lo que hemos discutido, ¿Cuáles son los retos que se tienen que realizar en cara a su propia visión de país? ¿Cómo ve el país dentro de los próximos años y qué se tiene que hacer para eso?

La educación. O sea, de eso estoy convencido. Ahora, eso no se va a ver dentro de 10 años pero la educación hay que poner valores, tener valores, porque se han perdido los valores. Creo que la seguridad... son los 4 temas que habla el presidente ahora: seguridad, salud, educación y bueno, no puede ser pues, que yo hoy día que quiero que pasen por acá los camiones me paro la carretera. No hay respeto alguno a alguna autoridad.

No puedes llegar a un extremo en que una señora le meta la mano a un policía vaya presa. Hay una confrontación política y le meten hondazos a los policías y hieren a siete, nadie va preso porque hay más volumen de gente. Eso no puede ser. Y que tú puedas caminar por cualquier parte del Perú sin que te asalten.

Bueno, señor, le agradezco muchísimo el tiempo brindado en las dos reuniones.

FIN DEL TESTIMONIO

Testimonio 14

- **Trayectoria: Empresario ligado a los sectores de comercio exterior, textiles, banca, minería e inmobiliarias. Fue representante del Perú ante la APEC y parte del comité que organizaron las dos cumbres en 2008 y 2016. Presidió el Grupo Raffo durante los últimos 30 años, que tiene como empresa principal a Los Portales. Fue uno de los ejecutivos del Banco de Crédito del Perú durante desde los 60's hasta los 90'. Se desempeñó además como uno de los empresarios fundadores de COMEX Perú. Tuvo y tiene un rol muy activo en las negociaciones empresariales del Perú dentro de los Tratados de Libre Comercio y los organismos internacionales como APEC.**

Me presento, soy Rafael López. Soy estudiante de antropología de la Universidad de San Marcos. Ya egresé este año que acaba de pasar. Ahorita me encuentro, en realidad, haciendo mi tesis. Mi tesis trata cómo ha visto el sector empresarial el país en los últimos años.

Lo que estoy haciendo es, por ejemplo acabo de venir de hablar con el señor José Miguel Morales. Y estoy reuniendo testimonios y a partir de estos testimonios quiero reunir ciertas ideas generales y a partir de ahí hacer un análisis. Entonces, yo justamente gracias a la señora Patricia Teullet he podido contactarme con usted y con el señor Morales también.

Y esto es básicamente lo que estoy haciendo en mi tesis. Yo primero quisiera empezar en esta entrevista que me cuente un poco su propia trayectoria personal. ¿Cómo usted empezó dentro del mundo empresarial? ¿Cómo era el contexto? Para ir introduciendo, sobre todo en la historia de vida de una persona.

Muy bien. Bueno, yo me gradué en el equivalente en lo que te has graduado tú pero no estudie antropología aunque me parece súper interesante. Yo estudie marketing, administración de negocios y economía.

¿Usted estudió aquí en Perú?

No, en Estados Unidos pero el colegio sí. Y entré a trabajar primero en el mismo Estados Unidos y me fue bastante bien, en una cadena de tiendas que no conoces que se llama MABA Western Auto que era una especie de ferretería sofisticada para carros, baterías, y un montón de otras cosas.

¿Cómo fue ese primer trabajo, esa experiencia?

Muy buen, muy interesante porque muy bien motivado por buenos jefes. Y después un tío mío fallece, que es el que manejaba los negocios familiares. Entonces, mi padre que está por ahí colgado (señala unos cuadros donde están miembros de la familia –está muerto ya hace muchos años- el único que no ha muerto soy yo (Risas). Entonces, me escribió y me dijo: “Tienes que venir”.

¿Cómo era? ¿Usted estaba con sus primos en Estados Unidos? ¿O estaba solo?

No, yo estaba solo. Después ya regresé al Perú, me animé a regresar y entre a trabajar en los negocios familiares.

¿Eso en qué año fue?

Me gradué en el 64', trabajé hasta el 66' en este puesto que le digo y de ahí ya me vine al Perú. Y de ahí hasta hace unos años que ya mi hijo mayor, ahora D, es el presidente del Grupo y de los negocios Portales y las minas y todos. Fue muy interesante la experiencia pero el Perú era otro país, o sea, yo creo que ya se empieza a respirar eso.

¿Eso es en el año 64'?

66'. El Perú era un país miserable, con una pobreza extrema, tremendas desigualdades. Entonces, siempre tuvimos o tuve yo la vocación de tratar de hacer algo. No solamente por los negocios porque el postulado de un empresarios es ganar dinero.

¿Pero uno solo uno es empresario sino también es otras cosas?

Claro. Viene detrás de eso una secuela de que tiene que ser en un ambiente propicio, de que la gente que trabaja para uno tiene que ser bien motivada y contenta. Entonces, ahí se van cocinando los valores empresariales. Entonces, tuve esa experiencia y después los negocios familiares empezaron a ir bien, el año 90' fue la inesperada derrota de Vargas Llosa, no sé si has llegado a ver.

Hay un testimonio de él mismo en “El Pez en el Agua” de esa campaña...

Exacto, muy bueno. Ahí salgo yo en “El Pez en el Agua” porque yo lo acompañé (Risas).

¿Usted acompañó en la campaña a Mario Vargas Llosa?

Simpatizaba con él obviamente. Pero en un viaje que hicimos al Asia él me invitó, pagué yo el viaje, pero pidió que lo acompañe conjuntamente con otros empresarios. Fue una experiencia muy interesante con la sorpresa, que fue una sorpresa digamos, casi nacional, de que Fujimori ganó las elecciones.

¿En ese periodo, entre Fujimori y que usted empieza durante el gobierno militar y la democracia con Alan y Belaunde? ¿Ese periodo fue duro?

Eso fue antes...

No, fue del 85' al 90'

Entonces estoy mal, en el 80 ganó Belaunde, segundo gobierno. Fue un mejor gobierno, hubo un primer ministro que era Manuel Ulloa, muy reputado pero sumamente bohemio y Belaunde era un gran caballero pero solo le interesaba la marginal de la selva.

¿Estaba en la luna?

(Risas) Así es. En la luna, en las nubes...

Pero es bien interesante porque usted me menciona que eran personas bastante capaces, bastante ilustradas pero había que pisar tierra en ese entonces...

Había que pisar tierra, definitivamente. Entonces, vino la gran experiencia de nuestra amistad con el grupo Romero. Éramos amigos con Don Feliciano, el padre de Dionisio. Entonces, Dionisio Romero, que ya está ahora jubilado, quería tomar control o posición en el Banco de Crédito. Que el Banco de Crédito era como lo es hoy una de las principales empresas del Perú.

¿Antes creo que era el Banco Italiano, no?

Claro. Mi abuelo, que es el que está acá (señala uno de los cuadros) fue presidente del Banco Italiano.

O sea, ahí está usted, su padre, su abuelo y su bisabuelo... (Señalamos los cuadros)

Este loco vino de Italia en el año 1872 a vela, con su hijo mayor...

¿Era genovés?

Genovés, claro. Esa colonia, o sea, la inmigración de genoveses ha sido muy buena para el Perú.

Sí, porque en realidad hay un texto de Giovanni Bonfiglio, que nos habla sobre cómo el mayor periodo de migración italiana fue un poquito posterior al guano, que va bastante.

Ha habido bastante pero la gruesa fue esta. Pero, este mi bisabuelo fue un visionario. Y cómo habrá sido el esfuerzo que tuvo que hacer para venir con su hijo mayor y después de 4 años, él ya vino acá, empezó a trabajar, él ya era vidriero muy humilde y después de 4 años ya pudo traer a su esposa y dos hijos más. Y uno de los cuales era mi abuelo. Y mi abuelo, este de acá tenía una sociedad con un señor Turki en el centro de Lima y reparaban vidrios. Y en cambio, Juan Francisco y yo me llamo como él...

O sea que usted recibió el nombre de su abuelo...

Cierto. Entonces, él era muy hábil y convirtió la sociedad del padre en una gran distribuidora de telas porque había tenido experiencia en Italia y en ese entonces había una incipiente industria textil peruana, muy arcaica digamos. Y, entonces, tuvo tanto éxito como comerciante que lo llamaron los señores Prado y Boggio, Prado del Banco Popular, y Boggio era otro italiano.

Y le ofrecieron una participación accionaria en la fábrica nacional de tejidos de Santa Catalina, que era en ese entonces una fábrica muy grande. Y tuvo ahí un despegue y un éxito; y ha sido, qué sé yo, ha sido presidente del Banco de Crédito –del Banco Italiano en ese entonces- y de la Compañía de Empresas Eléctricas y muchos otros negocios de todo tipo, muy exitoso.

¿Muy visionario no?

Muy visionario, muy visionario. El loco fue este (risas). Pero él no venía, tuvo que trabajar para sobrevivir.

¿Esa Liguria cómo estaba?

Pésimo, no existía Italia.

¿Génova entonces?

Génova.

¿Y entre los italianos se juntaban bastante en el Perú o solo entre ciudades?

Siempre, pero mi abuelo siempre tuvo una vocación peruana. Él se cambió el nombre porque él se llamaba Giovanni Francesco, se cambió a Juan Francisco. No digo que quemó su pasaporte italiano pero lo guardó y se hizo peruano.

Usted me estaba comentando, de ese momento en su familia, que se conocía a los Romero en el Banco de Crédito.

Eso es posterior. Justamente con Dionisio Romero, yo lo acompañé como presidente del Banco y como Director Gerente también. Y ahí terminamos mal con Don Alan García en su primer gobierno.

Si, había escuchado que hubo un enfrentamiento...

Un enfrentamiento casi violento.

¿Y con Belaunde no hubo algo así?

No, para nada. Alan García era un loco.

¿Sí?

Sí, en su primer gobierno.

¿Por qué? ¿Qué hacía? ¿Se le metió el diablo?

Se le metió el litio (risas)

Yo pensaba que era un rumor... (Risas)

No, rumor no. Tienes que leer la historia que la vas a compartir conmigo ahora un poco. En ese entonces tuvimos una idea muy buena, que fue: "Mira ve, vamos a vender el banco".

¿Sabían antes que iba a pasar eso? Cuando Alan García llegó de repente...

Al principio hubo un acercamiento pero después este maquinó, no lo compartió con nadie.

¿Ustedes pensaban que esto podría pasar?

No, siempre hubo el riesgo. En ese tiempo el peligro número uno del Banco de Crédito era la estatización del gobierno porque era tan poderoso que, te puedo decir anécdotas pero no son anécdotas porque son verdad. No el gobierno de García sino antes, dictó un

dispositivo por el cual la participación del banco era 33% del mercado, cosa que era lo mismo que tenía el mercado financiero. Dijeron: “Todo exceso del 33%, en caja 100% en el Banco Central”. O sea, esteriliza el esfuerzo. Yo digo que hago mi campaña: ahorra con el Banco de Crédito y simplemente tengo que depositar y esterilizar los fondos.

¿O sea solo puedes ganar hasta eso?

Solo puedes tener esa participación, nada más. Ni un centavo y ni un punto más. Eso después ya no existió. Entonces, nos enfrentamos a García y les vendimos a los empleados, me acuerdo, un domingo en la noche.

¿Cómo se les ocurrió hacer eso?

Esa fue una idea, no es quiera mencionarme, pero fue mía. Era tratar de que el banco quede en manos privadas. Y los accionistas del banco que son y eran muchísimos vinieron en gran mancha al Banco el día domingo a que se les explique esto y todos firmaron el acuerdo. Pero ahí empezó la guerra con García.

¿Ahí empezó lo fuerte?

Lo fuerte, después del intento de estatizar la banca. Y otros bancos pelearon muy bien, el banco Wiese peleó a su manera y otros bancos más pequeños también. Y por supuesto la estatización fracasó por completo.

¿Usted cree que en realidad esa idea fue la que hizo que se pudiera parar en seco esa estatización?

Uf. Fue gravitante. Porque además decíamos: “Mira, la ley”, porque ellos daban tenían una ley. Con tus propias reglas les ganamos. De ahí, manteniendo siempre la influencia, poco a poco, los empleados. Digamos, tú eres empleado del banco, cajero, prestamista, te habían dado un crédito y tenías unas acciones. ¿Y qué haces con las acciones? Las vendes pues (Risas).

Entonces, empezaron a vender y a vender y el banco empezó a comprar las acciones y a recuperar. Y ahí se recuperó, Dionisio Romero regresó a la presidencia del banco y hasta ahora estuvo. Lo hizo una empresa muy exitosa y muy responsable, no puedo decir otra cosa. Han trabajado muy bien. Yo ya no me metí más sino que me dediqué a los negocios del grupo. De ahí vino pues este fracaso de Vargas Llosa.

¿Por qué fracasó? ¿Qué hizo?

No sé, él no quería ser presidente. Él creyó que lo habían nombrado presidente. Era un hombre muy inteligente por supuesto, muy hábil, pero no estaba dispuesto a ir a los pueblos jóvenes, le faltaba ambición política. Y hubo una famosa reunión, fue en San Isidro, en una casa, y fue Belaunde, Bedoya y Barrantes. Esos tres sentaditos, le dicen a Vargas Llosa: “Nosotros pensamos que usted tiene que ser el próximo presidente”. Y entonces, Vargas Llosa intrínsecamente creo que creyó.

¿Cómo que se sintió obligado o algo así?

No, obligado no, él estaba feliz. Pero la campaña no pegaba y yo creo que eso se transparentó al electorado peruano, llámese pues campesinos, obreros...

¿Clase media?

Clase media no había en el Perú, había un poco y eso ha sido lo que ha salvado el Perú. Y entonces, apareció un chinito con un tractor y yo me acuerdo que pudiendo ganar Vargas Llosa en febrero del año 90', le digo: “Oye, hay un cartel de un chinito”. Me dijo: “No, ese es su intento que tiene para ser senador”.

Y entonces fue subiendo y subiendo y ganó. El día, casi el día después de la victoria me llama Susana Higuchi, que quería conversar que había escuchado de mí siempre a través de conocidos que quería pedir ayuda sobre qué hacer. Entonces, le damos un grupo pequeño con todo lo que se pudo.

¿Usted tuvo una buena relación con Fujimori?

Mucho, muy bueno. Pero ese fue el Fujimori 1.

¿Qué inspiraba Fujimori en ese entonces?

El shock fue muy bueno. La gran revolución.

¿Tenía que hacerse?

Claro. La inflación tenía un record mundial, histórico. Solamente la Alemania de la posguerra tuvo más inflación que el Perú. Como Venezuela de hoy. Se tenía que hacer, fue indispensable. Y fue muy duro. Entonces, pero el Perú fue saliendo. Entonces, Fujimori trabajó intensamente en que el Perú ingrese a la APEC.

¿Eso fue en el 90'?

Eso fue en el 92', ese fue el año del golpe. Yo no estuve de acuerdo con eso.

¿En qué parte no estuvo de acuerdo? ¿Era patear el tablero?

Sí, eso era patear el tablero.

¿Y el resto de la gente?

Todos de acuerdo. Era el 85%.

¿Del país mismo o del sector empresarial?

De todo el país.

¿Y por qué tanto?

Porque era muy parecido a lo que hay hoy porque el Perú ha cambiado enormemente. Había una cámara de diputados y senadores en donde Fujimori no tenía nada. Era poquito, y todo era no, no lo tenía. Entonces este disuelve el Congreso, disuelve el Poder Judicial pero hubo mucho entusiasmo.

Pero eso fue el germen, fue el virus y el embrión de lo que le pasó al Fujimori 2, que era Montesinos y la corrupción, mira en lo que ha terminado. Pero el Fujimori 1 fue muy bueno. Eso es algo que hay que reconocerlo, es el responsable del ingreso del Perú a la modernidad. Y después vino... Con Fujimori 1 se empieza a hablar de APEC.

¿Cómo empezó a hablarse de APEC? Fue algo muy laborioso, me imagino...

Como antropólogo que serás o eres, debes entender lo que es la responsabilidad social del empresario. Yo empecé diciéndote, acá mi misión en un primer momento es ganar plata. Ahora, legalmente, pagar impuestos, ser responsables pero ganar plata.

Pero después, entra otra etapa, que no es antagónica a las utilidades pero mira hay que hacer algo. Entonces, yo empecé a viajar al Asia y el año 98' ingresa el Perú al APEC. El Perú fue uno de los últimos de los países hasta hoy al ingresar, junto con Rusia y Vietnam.

Y Fujimori tenía sus motivaciones. Yo creo que era lo que soñaba, yo he viajado con él al Asia y era una cosa un Fujimori en Tailandia. Era querido en la calle porque era un producto no solo japonés sino asiático. Entonces, y ya me quedé con este virus positivo de la responsabilidad social. Entonces, en el año 2001, que había pasado caía el gobierno de Fujimori y pasó Paniagua, gran caballero, gran presidente pero duro

poquito. Era para cumplir y convocó elecciones y se llevó a cabo un proceso electoral en que hubo segunda vuelta. Alan García que regresaba. Y aparece el Toledo, cholo sagrado.

Y Toledo era un tipo al que yo lo había conocido porque era muy ligado al sector académico, estaba en ESAN. Gana Toledo a García y pasa a Toledo, y debo reconocerlo, que era un trato prácticamente de amigos. Y a un grupo nos nombra como miembros del Consejo Consultivo del APEC desde el cual estoy.

¿Desde el 2001?

Desde el 2001 soy miembro de APEC. Tengo el record mundial, nadie ha durado tanto y yo tampoco voy a durar más de este año. Pero ya con un proceso de sucesión bien hecho. Entonces, ahí empezamos a trabajar. Y el líder Toledo, porque en APEC se llaman los líderes porque hay rey y sultán y primer ministro, era un tipo inteligente. Y era un tipo bastante bien intencionado. Ahora, era borrachito, cosa que un presidente tiene que ser muy responsable. De ahí ya nos pasamos a García 2, y García 2 otra cosa.

¿Totalmente distinto al de antes?

Totalmente distinto. Un convencido, un gran impulsor. Y justamente ahí logramos, digo logramos porque fue un trabajo que nos lo comimos nosotros, que en el 2008 el Perú presidiese la APEC. Y eso se llevó a cabo en un ambiente difícilísimo: no hay infraestructura, no hay nada, tuvimos que hacer las instalaciones para el evento...

Como preparar la casa para una reunión y recién se está construyendo...

Claro, no hay segundo piso, está con ladrillos y hay que pintar (Risas). Y justamente yo le pedí ahí a José Miguel Morales que me acompañe presidiendo el APEC del 2008.

¿Con Patricia Teullet también?

Patricia era la gerenta de COMEX, que es la secretaria general del APEC. Y entonces, fue exitoso, fue muy bueno y el Perú debe haber ganado, no sé, pues 8 mil o 10 mil millones de dólares de inversión minera, extranjera, muy seria y responsable. Realmente sirvió y yo me quedé en APEC y yo seguí en 2011. Y por 2011 apareció el comandante Humala y ganaba las elecciones.

¿Era mal visto Humala?

Sí.

¿Por qué? ¿Qué era lo que tenía?

Bueno, él era... no sé si has podido leer al padre...

¿A Isaac Humala? He podido escuchar sus declaraciones, algunas cosas en la tele...

Bueno, pero es la revolución cobriza, matar a... era una especie de Robin Hood. Pero se fue moderando y cuando gana, porque fue su segundo intento, García le había ganado antes a Humala. Y después, Humala le ganó a Keiko en 2011. Y ya entró un poco más moderado, que debe ser el caso de asumir la presidencia del Perú o de cualquier país. Es un evento que lo hace a uno sobrio.

¿Es cómo sentar cabeza?

Exacto. Y entonces ahí dentro de la maquinaria del APEC, hay un fenómeno. Eso es por 2011 o 2012. Hay un fenómeno, hay muy poco interés en presidir la APEC. Tanto es así que como los mundiales de fútbol, el próximo mundial va a ser en Rusia, después en Qatar, están así colocados. Entonces, y esto me lo dijo gente que había compartido, y eso era del sector público como del sector privado, me dicen en 2013.

¿Esas reuniones cuando le comentan? ¿Cómo cuando uno está comiendo?

Sí, claro. Hay mucho coloquio.

O repente son reuniones de trabajo también...

Sí, claro, hay reuniones de trabajo y las reuniones son de toda el Asia. Y entonces ahí yo me convencí de que había que convencer a Humala de pedir porque esto se pide en una reunión donde están todos los líderes y le dice: "Tengo el placer de invitarlos al Perú el año tal". Entonces yo le expliqué al presidente: "Mire, 2014 y 2015 están disponibles. Entonces, lo que usted tiene que hacer es levante su manito, y en esta reunión informal de líderes, que tienen su protocolo pero que están ellos solos y pida e invite al Perú". No estaba muy convencido.

¿Era bien huraño entonces?

Huraño, esa es buena palabra. Pasaron dos meses, mes y medio y yo me encontré entonces con él en algo relacionado con el APEC y me dijo: "No se puedo" "¿Cómo no

se pudo?” “No, no. 2016”. Yo me quedé así en shock. “¿2016?-2016”. Entonces, me provocaba decirle: “Oye, pedazo de imbécil, usted no va a estar en el 2016”. Pero me dije, cállate y no digas nada. Algo es algo. Y resulta pues que hoy día, pasando ya el APEC, la evidencia de que este imbécil lo que quería es Nadine en el 2016. Así. Pero resultó nuestro presidente PPK el hombre más lechero del mundo. Se quedó con todo.

Se le juntaron los astros entonces...

(Risas) Entonces, esa ha sido una gran satisfacción.

Una pregunta señor, cuando usted me menciona esta trayectoria que usted ha vivido tanto en los años 80', en los 90', en APEC. ¿Cómo veía las diferencias entre los empresarios de ese entonces?

Han evolucionado muchísimo.

¿En qué aspectos? ¿Qué cosas cambiaron?

Bueno, aquí hay un origen y otra vez la antropología. El Perú siempre fue una colonia durante, no sé cuánto fueron ¿500 años? Entonces, y ahí había empresarios.

De hecho, la conquista fue una concesión...

Claro, entonces, había mucho acomodo. No había una clase empresarial o una clase agrícola o una clase trabajadora sino que todo era al amparo de muchas facilitaciones o muchas concesiones. Entonces, había los fabricantes textiles, los fabricantes de tubos y de cemento.

¿Había de varios tipos?

Sí, había varios y no había lo que es CONFIEP hoy día. Recién se constituye a raíz de la estatización de la banca.

Entonces CONFIEP nace de la necesidad de articular...

Articular y defender. Y por defender principios y no intereses. Porque obviamente si usted tiene una fábrica de galletas, ¿Qué cosa es lo que más le conviene? Esos empresarios pensaban: “que no me importen galletas” y yo empresario abastezco el mercado para mí solo o lo más solo posible. Había otro pero me pongo de acuerdo con él. Eso era, pero el Perú hoy día ha cambiado completamente. Era lograr proteccionismo y exclusiones de todo tipo.

Disculpe, ¿Eso era por generaciones o por sector?

Hoy día el Perú es una economía abierta, y eso gracias por decir he tenido enfrentamiento, no le digo violentos. El presidente Toledo me llama y dice: “Esto no puede seguir así” estaba furioso, y me enseña un terno que China había vendido en 6 dólares. Por supuesto que él no entendía Toledo y por supuesto atrás de Toledo estaban todos los de Gamarra que querían proteger el mercado.

Entonces, yo me enfurecí teniendo toda esta experiencia de lo que es el libre comercio. “A ver, vamos a pensar un poquito. Si el terno vale 6 dólares en Huancayo y viene un patita y se compra el terno, ¿no te parece que es una cosa buena? Nadie ha roto la ley sino que son segunda, saldos, que los venden a 6 dólares”. Entonces, lo logré convencer parcialmente. Ese virus sigue, está latente pero no actúa.

¿La lucha más importante fue del lado de los aranceles?

Ese era el postulado de APEC, la lucha era por bajar los aranceles y tal es así que desde el ingreso del Perú al APEC, o sea, acá estamos prescindiendo del gobierno, de todo, desde 1998 hasta el 2016 el Perú ha crecido 15% por año en su comercio internacional. Y 15% por año de lo que fuera, es un resultado excelente, no bueno sino que excelente. Entonces, el Perú ha sido un gran triunfador, pero ¿a favor de quién? No de determinados empresarios sino a favor de la población en general.

¿Qué cambios tuvo que haber ¿para que el sector empresarial decida unirse y dejar de lado intereses más particulares?

Ha sido un proceso. No le digo que esté culminado pero hoy día prima en CONFIEP y en los demás gremios.

¿Incluso en la Sociedad Nacional de Industrias?

Esa es la más difícil. Pero bueno, ha mejorado muchísimo. Ha salido, por ejemplo, el congresista por el partido de PPK, el Olaechea, que fue presidente de la Sociedad y fue un presidente moderno. Pero siempre hay ahí enquistados unos dinosaurios.

Usted me mencionaba los cambios generacionales, dentro de lo que ha visto, ¿qué diferencias había entre los empresarios de cuando usted empezó y los empresarios de ahora?

Notable. Igual como le puedo decir, yo viajaba bastante por el Perú por razones de trabajo o lo que fuera y lo que era Huancayo, por decir, hoy un emporio de la sierra peruana. Es un súper mercado, uno de los más grandes del mundo probablemente, aunque no tengo las cifras. Creo que tiene 70 hileras con cajeros. Y ahí está la cholita con polleras, el marido, todo y están comprado.

¿Hubo un cambio bastante marcado?

Mucha modernidad. Y hoy día con el desarrollo de la clase media, con esta mejora tangible. No tiene uno que irse nada más al Cono Norte y el Cono Sur.

¿Cuál fue la importancia de haber generado esa clase media desde su perspectiva?

Vital.

¿Y qué la generó?

La apertura comercial, la inversión. La apertura también no solo es la comercial sino también la inversión, es “venga, invierte”.

¿Cómo han visto los empresarios al resto de actores de la sociedad? Por ejemplo, cuando hablaba con el señor Morales había tratos con las comunidades o con el Estado. ¿Cómo eran esos tratos? También puede ser por ejemplo los sindicatos...

Claro, el sindicalismo en el Perú prácticamente ha desaparecido. Usted no sabe lo que era, es una combinación de factores. La inflación de 500% al año los pliegos de reclamos eran casi trimestrales, entonces huelgas. Hoy día, no hay nada.

¿Y por qué no hay sindicalismo ahora en el Perú? ¿Por la estabilidad?

Por el desarrollo.

¿Eran bastante complicados los sindicatos en ese entonces?

Muy complicados, muy complicados. Pero, digamos, hay que reconocer era una consecuencia de lo que hoy ya no existe. ¿Cómo le vas a pedir que no reclame si es que no le alcanza? Es lógico.

¿Cuál fue la diferencia que ha encontrado usted en el trato de los últimos gobiernos democráticos y con el gobierno de Fujimori?

Más o menos se ha mantenido el camino del Fujimori 1, de lo que pasa después con la corrupción y la corruptela y todo lo demás fue una cosa muy seria.

¿Usted cuáles considera que han sido que son los retos y devenires ahora y cuáles son los de la sociedad peruana? ¿Cómo el sector empresarial tiene que relacionarse con el resto de actores? Desde su perspectiva.

Claro, hay siempre grandes retos pero yo creo que el Perú debe aspirar, y cuando hablo de Perú es de todos: empresarios, trabajadores, independientes, profesionales, todos, esperar a lograr que en los próximos –probablemente tengamos que esperar en los próximos 10 años- ser un país desarrollado. Un país desarrollado de la forma que yo tengo de describirlo en términos macro económicos es de que la renta PER cápita sea 40 dólares al año. Eso lo entiende cualquiera. Para llegar a eso tiene que haber inversión y apertura y seguir por ese camino.

¿Es posible?

Es posible. Por supuesto que es posible.

¿Algún balance final que usted tenga sobre los empresarios a nivel general y cuáles son las visiones de país?

La que tenía antes era defenderse el día a día, perseverar y pensar muy poco en los logros nacionales, en los logros institucionales. Hoy día es exactamente al revés, uno ya no se preocupa tanto del micro, sino lo que nos interesa es el desarrollo del Perú en su conjunto. Yo creo que en eso ha habido un cambio sustancial en la sociedad. Las votaciones en el Perú eran azul y en otros lados era verde, hoy en día hay mucha similitud.

¿La profundización de la democracia ayuda?

Tremendamente. Es la única forma.

¿Qué le da la democracia al país?

Le da esta aspiración que son modelos y filosofías que permiten conversar y ver qué cosas se pueden hacer. Permite un desarrollo homogéneo y nos lleva al desarrollo. Ahora hay muchos que creen siempre en el mundo que con un autócrata se llega a lo mismo.

¿Antes se creía eso más?

Y hasta ahora se creen, modelos como Singapur por ejemplo, que es uno de los países más exitosos del mundo no tiene una democracia sino que tiene una autocracia. De ahí viene la definición de que la autocracia es muy buena, que tienen una dinastía de 3 primeros ministros que han sido de la misma familia. Eso es un riesgo tremendo, mucho más seguro estamos usted, yo o cualquiera depositando nuestro voto cada cierto tiempo y llevando las cosas por donde consideramos sea mejor.

Ok, señor, yo le agradezco muchísimo.

FIN DEL TESTIMONIO

Testimonio 15

- *Trayectoria: Empresario ligado al sector de agricultura, financiera, logística y minería, con amplia experiencia en ambos sectores. Fue un ejecutivo de alto rango de Glencore en el Perú y hoy en día es director de la agroexportadora agrícola Don Ricardo. Realizó sus estudios en la Universidad Nacional de Ingeniería y en la Universidad Católica de Lovaina en Bélgica. Se desempeñó, finalmente, como presidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía y de la CONFIEP. Organizador de importantes eventos empresariales como el CADE.*

Bueno, señor, yo me presento. Soy Rafael López, estudiante ya egresado de antropología de la Universidad de San Marcos. En estos momentos me encuentro realizando mi tesis de licenciatura y lo que trata es sobre el sector empresarial en el Perú, la visión que ha tenido el sector empresarial en el Perú en los últimos años.

Entonces, lo que he estado haciendo y en esto me ha brindado ayuda la señora Patricia Teullet es reunir una serie de testimonios y con esos testimonios sacar una serie de conclusiones y comparar para ver qué cosas coinciden, qué cosas se diferencian y a partir de ahí realizar conclusiones. Yo quisiera empezar un poco, que usted me pueda comentar cómo usted inicio su trayectoria empresarial y cómo era el contexto en ese entonces un poco para contextualizar.

Ya bueno, yo me gradué de ingeniero industrial el año 68', trabajé con el Banco Industrial del Perú y luego obtuve una beca para hacer un posgrado en Bélgica, donde cambié de carrera de ingeniería industrial a economía pura.

E inicié después una maestría en finanzas públicas para el desarrollo. Regresé al Perú y entré a trabajar ahí donde había trabajo, que eran todas empresas públicas porque cuando regresé era el 9 de septiembre de 1973, días antes del golpe de Estado en Chile. Y entré a trabajar a Minero Perú Comercial que era la empresa encargada de la comercialización de metales y minerales.

¿Cómo era el ambiente de ese entonces en una empresa pública?

Regreso y como digo, todos aquellos que regresamos porque éramos muchos jóvenes que nos fuimos a estudiar fuera y cuando regresamos al Perú veníamos entusiasmados y

las oportunidades de trabajo no se daban en el sector privado sino que en el sector público.

Nosotros los jóvenes no teníamos ninguna afiliación política por el gobierno militar, para nada, pero era una oportunidad de trabajo como todos los jóvenes egresados muy ilusionados de hacer algo por nuestro país. Yo creo que había un ambiente de mucha curiosidad porque en el Perú no había antes acceso a empresas comercializadoras de minerales. Y de sopetón y de golpe uno se encontraba con que tenía que comercializar toda la producción peruana porque el Estado peruano había tomado control de las explotaciones.

¿Cuándo el Estado tomó el control de las minas?

Fue con la Cerro de Pasco en el año 69'.

¿Cómo era la labor de gestión de esas empresas públicas? ¿Era eficiente?

Es relativo decir que era eficiente porque no había experiencia. O sea, uno entraba ahí y hacia lo que podía con el conocimiento básico de ese momento. Yo recuerdo por ejemplo, que el jefe me explicó en el lapso de una hora o más los procesos de comercialización de minerales, el concentrado como se difunde, sale el blíster, se refina, sale el cátodo y anda a venderlos.

El contenido de minerales es 1%, el concentrado es 30% y el blíster es 98% y el cátodo es 99.5% y tenemos un lugar en México. No había tiempo de aprender, había aprendido de futuro, de monedas y me encontraba con que tenía que vender los metales. Todos eran jóvenes y sí puedo decirte que había mucho entusiasmo pero poco conocimiento y no había de quién aprender.

Entonces si hubo mucha responsabilidad por parte nuestra pero sí mucha irresponsabilidad por parte de las autoridades que se lanzaban a hacer este tipo de operaciones sin contar con la gente capacitada e informada. Todos tenían muy buena voluntad pero faltaban algunos conocimientos.

Usted me describe el contexto, ¿cómo se desenvolvía el sector privado? Lo que había como era

A ver, en ese entonces, las empresas multinacionales habían sido estatizadas y reemplazadas por empresas públicas, excepto Southern Perú que se mantuvo pero todo

lo demás había sido nacionalizado. Y el resto del sector privado prácticamente eran empresas familiares, empresas tradicionales mineras del Perú que seguían manejando la comercialización de su producción a través de las empresas estatal.

¿Una vez terminando el gobierno militar se mantuvo el dominio de las empresas públicas en los años 80' o se empezaba a hablar de otras formas?

No, yo salí de Lima y empecé a trabajar en una oficina del norte en la que estuve 4 años. Yo renuncié a Minero Perú Comercial estando en Londres, y trabajando para una empresa privada. Regresé al Perú el año 80' y todavía había comercialización a través de empresas públicas. El año 80' y 81' terminó el monopolio de la comercialización.

¿Qué pasó después?

Bueno, se desactivó el sistema y cada propietario de la minera puede vender a quien consideraban.

Desde su perspectiva, ¿qué produjo ese cambio en que tuvo que haber una mayor privatización?

Hubo varias cosas. Primero que el mundo había cambiado en primer lugar. ¿Por qué? Porque muchas cosas se establecen en ciertos contextos. Cuando hablamos de los años 70's había Allende en Chile, estaba el MNR en Bolivia, Perón en la Argentina.

O sea, un momento de movimientos de izquierda generalizado. No había una idea clara de "derecha" en aquel entonces, casi no existía. Estaba de moda, luego pasó de moda porque fracasaron muchos gobiernos. Fracasó el gobierno militar, fracasó la Reforma Agraria. Vino Belaunde, se parcelaron las tierras, se comenzó a desactivar las estatizaciones porque el Estado empresario había fracasado. En el caso de Minero Comercial, por ejemplo, hubo un escándalo muy grande alrededor del año 79' porque se hizo una operación muy mal hecha, que fue muy famosa. El Perú y Minero Perú perdió como 90 millones de dólares, un fracaso por un error, por una mala gestión, los responsables terminaron en la cárcel. Se vio que no había una capacitación o una capacidad para poder gestionar ese tipo de cosas.

Una cosa que me menciona era justamente. Una característica eran las ideas de izquierda y otra característica que se menciona es la presencia de sindicatos más fuertes, ¿Cuál era el trato cotidiano del sector empresarial, tanto en empresas públicas como privadas, con el sindicalismo o las comunidades campesinas?

Bueno, lo que pasa es que en los años previos se fortalecieron las organizaciones sociales en general, no solamente los sindicatos. Era un panorama general de todo tipo de organizaciones sociales como las SAIS y formaban grupos con representantes de campesinos, de trabajadores, no necesariamente de obreros industrializados eran las centrales sindicales.

Eran grupos, por ejemplo, de las comunidades campesinas por un lado, de pescadores, de todo. Y con eso se fortaleció luego la CTP, la CGTP, muy fuerte. Eran realmente muy fuertes porque eran los líderes de los sindicatos. Los partidos políticos en aquel entonces, dominantes, eran Patria Roja y otros de izquierda también eran promotores del sindicalismo, hubo muchísimas huelgas tanto con el Estado con las empresas privadas.

No olvidemos, que había otro tema muy importante, que era la comunidad industrial. No solamente había un modelo de sindicalismo sino que un 25% de la propiedad de las empresas privadas se tenía que entregar a los trabajadores. En consecuencia había la comunidad industrial que pudo amparar un movimiento social de mayor fuerza.

¿Cuál era el trato cotidiano entre ambos? Porque pasar de un periodo de fortalecimiento y luego de consolidación de los movimientos sociales y plantean sus agendas. ¿Cómo se llegaban a acuerdos?

No, yo creo que había posiciones bastante encontradas. Justamente había este tema de la propiedad de las empresas, la copropiedad de las empresas que era un tema que levantaba polémica, la participación de utilidades y una serie de reivindicaciones en una economía bastante cerrada.

Porque, por otro lado, así como que no debemos olvidarnos que lo que había en ese entonces era la idea de la CEPAL, la escuela cepalista de sustitución de importaciones, que en el Perú se tenía que hacer las lavadoras, refrigeradoras, licuadoras, automóviles y todo. Entonces, la industria que había en el país era una industria de cierto modo, artificial porque para poder sobrevivir tenía que tener una sobre protección arancelaria.

¿Eso fue común en el resto de países de la región?

Por lo menos en el grupo andino. Por eso es que Chile sale del grupo andino. Chile dice: “no, esto no va”, y se sale. Nos quedamos nosotros con Bolivia y Ecuador y Colombia en el grupo andino, que no funciona porque entre nosotros mismos no somos capaces de abrirnos las puertas. Los camiones peruanos no podían pasar a Bolivia. Se tenían que

quedar en la frontera y tenía que haber otros camiones en la frontera para pasar al otro lado.

Ciertamente, si bien no había barreras arancelarias había una cantidad enorme de barreras para arancelarias. Entonces, el crecimiento de las industrias nacionales estaba muy limitado, muy limitado, muy controlado y si a eso le agregamos que el 25% de la propiedad era de los trabajadores porque había que entregar las acciones laborales y que luego había una participación del 10% de las utilidades en los trabajadores dentro de las utilidades en general y que había un mercado cerrado, la industria andaba mal. Y encima de ello, los movimientos sindicales pedían reivindicaciones, era muy difícil.

¿Eran muchos frentes?

Muchos frentes, sí. Muchas empresas quebraron por eso. O sea, que había una industria aquí que se creaban automóviles.

Si, había escuchado de eso. Justamente con cuando hablaba con la señora Patricia, ella me comentaba que en los años 80' que toda la tradición cepalina de alguna forma induce a que sea de alguna forma sobre protegida. ¿Qué paso después? Porque de alguna forma era una industria sobre protegida...

En los años 80' llega Belaunde y los industriales siguen pidiendo un cierto tiempo para adaptarse. Las industrias, y ellos lo sabían, tenían una estructura no competitiva: no tenían las máquinas de última moda, de mayor eficiencia, tenían equipos más o menos porque estaban protegidas. Pero se les quita la protección y saltaban hacia el techo y la industria hacía un lobby muy grande para que no le quiten las protecciones.

Sí, un poco se podría decir que es similar al caso de los buses, los microbuses y las compañías de transporte. “Vamos a modernizar el transporte en el Perú” “Un ratito, dame un poquito de tiempo para adaptarme porque tengo que cambiar mi bus”. Se busca tener un medio de transporte moderno que beneficie a la población y te encuentras con que los dueños de los medios de transporte dicen no estar preparados pese a que tienen diez años diciendo que se van a adaptar.

Lo mismo sucedió con la industria, la industria no se adaptó porque no era fácil tener maquinarias de última moda, de última generación con grandes adelantos para poder competir porque tampoco el resto del mundo estaba libre. Mantuvimos en el mundo andino aparte de otros grupos y, digamos, eso impide eso.

Y luego, después de Belaunde viene Alan García con una política económica de un primer año bastante prometedor, se establecen ciertas normas pero el gasto público más allá de la capacidad y se viene un proceso hiperinflacionario que destruye la economía de todos. Ese es el momento más difícil del empresariado.

¿En los años 80'? Haciendo una comparación...

Creo que es del 85' al 90' que es Alan García.

Claro, porque había dos momentos interesantes y quisiera saber su opinión sobre esta comparación. Del 85' al 90', ¿Fue más duro que en los periodos posteriores a la Reforma Agraria? ¿Qué fue más fuerte?

Bueno, la reforma agraria afecta a un conjunto grandes de grupos económicos en el país pero la hiperinflación afecta a todo el mundo. Pero, el problema es que la hiperinflación es el impuesto a los pobres. La hiperinflación golpea a toda la economía y los efectos no se viven a largo plazo, los efectos se viven día a día. Faltaban los productos básicos y era muy difícil para alguien manejar una empresa porque no se sabía lo que venía, si uno producía no sabía que se podía producir y no había ganancia porque la inflación producía que la ganancia después sea nada.

¿Y por qué se produjo la hiperinflación en el periodo de García? Yo lo que sé es que un desencadenante fue el intento de estatizar la banca...

No, no, fue un manejo heterodoxo. O sea, hay teorías económicas en que... hoy día por ejemplo, se requiere hoy que el banco central americano incremente la tasa de interés para que haya algo de inflación. Una inflación cuando sube los precios, la gente y las empresas empiezan a producir más. Si bajan los precios es que no hay demanda.

¿Qué cosa es la inflación? Cuando la demanda supera la oferta y cuando hay más necesidad de cosas de lo que uno produce. Entonces, la industria ve que si hay más demanda uno puede ir creciendo. Pero cuando eso se descontrola, cuando la inflación no es por efecto de la demanda si no es por efectos del propio gobierno que imprime dinero para subsidiar, que es lo que pasaba en ese entonces.

La irresponsabilidad era del gobierno de Alan García y del Banco Central, que imprimía el billete que el Estado tenía para ponerlo en obras públicas o en gasto público, como aumentar los sueldos.

¿Era dinero artificial entonces?

Sí, por supuesto. Eso provoca una espiral inflacionaria que no se pudo controlar.

Ahora, ¿cómo fue posible pasar de una industria sobre protegida a una economía de tipo liberal en los 90' o cómo fue esa transición?

Más que una transición era tal el deterioro de la economía porque la hiperinflación no afecta solamente a las empresas sino que afecta sobre todo a los trabajadores. Si un trabajador recibe su jornal a fin de mes, o día a día, va a tener que esperar a los próximos 30 días. Si yo recibo hoy y vale después la mitad ya no puedo comprar las cosas que tengo que comprar durante el mes.

Entonces, por eso digo, que la hiperinflación es más dañina que la Reforma Agraria porque no había dinero. ¿Qué pasó entonces? Llega Fujimori y escucha los consejos de gente sensata y lo que ven es que necesario intervenir de golpe. Hurtado Miller, que fue ministro de economía dijo ahí su frase: “que Dios nos ayude”.

¿Era tan necesario realizar el shock?

No hay medias tintas, cuando uno llega a esa espiral tiene que hacer eso. Es como un enfermo que está con una hemorragia, se puede hacer un torniquete o cortarle la pierna pero hay que parar la hemorragia. Para parar la hemorragia no puede ser a poquitos, tienes que pararla de golpe. Eso fue el control de precios y la emisión de moneda pero las cosas se arreglaron muy rápidamente.

A partir de ahí...

Perdón pero eso se puede comparar con lo que está pasando en Venezuela. La situación de Venezuela es muy similar a lo que pasó en el Perú.

Eso justo me mencionaba ayer el señor Juan Francisco Raffo y el señor José Miguel Morales que la situación es muy similar. Ellos también vieron ese periodo como algo muy similar. Ahora, a partir de ahí. ¿Cuál era la imagen que tenía el sector empresarial del país?

A ver, si nosotros nos paramos el año 90' cuando Fujimori asume la presidencia y, digamos, en el Perú, no había una masa patrimonial. O sea, los patrimonios, los valores de las empresas se habían disminuido. Y eso era causado por la nacionalización y que se había confiscado la propiedad de los grandes terratenientes, se había licuado esas

propiedades. O sea, el patrimonio de privados primero lo destruye la reforma agraria, lo destruye la comunidad industrial, etc. Y luego lo diluye la hiperinflación.

Todo se diluyó entonces.

Claro. Es todo un proceso. ¿Cuánto valía el Banco de Crédito del Perú en aquel entonces? En bolsa era poco. El equivalente hoy día como tener 50 o 100 millones de dólares.

Cuando por ejemplo, se dice, se va a privatizar la compañía de teléfonos en el Perú y viene la Telefónica de España y ofrece 300 millones de dólares, nos quedamos espantados, cómo pueden pagar tanto. Si juntamos a todos los grupos económicos peruanos de ese entonces, juntas no tenían para comprar Telefónica, esa era la situación empresarial.

Era un empresariado muy diluido y muy empobrecido, la cultura empresarial, el patrimonio de las empresas en el Perú era pequeñito. Diluido por, repito, las estatizaciones y la hiperinflación. Entonces, era una situación muy difícil en las que un empresariado comparado con otros países como Argentina, Chile o Colombia, éramos chiquitas las empresas peruanas.

¿Cómo de ahí pudimos crecer entonces?

Pasó 20 años, no fue de un día para otro. Justamente, sucede algo que es real: comienzan a venir empresas extranjeras. Las privatizaciones hicieron que vengan los españoles con los teléfonos, la primera mina que se privatiza fue Shougang y vienen los chinos. Luego empiezan a venir inversiones extranjeras porque los peruanos no tenían patrimonio para poder hacer eso. Se hicieron lo que se llama los contratos ley.

Para poder traer capitales, se hicieron garantías que los extranjeros pedían, que no les cambien las reglas de juego. Ese era el temor del país porque no sé si invertir si mañana me cambian las reglas, por ejemplo, de que suban los impuestos un 30% o mañana me ponen 60; no hago una inversión de largo plazo. Entonces, se hicieron garantías por las cuales para modificar un contrato tiene que haber un proceso mayor. Eso permitió que la tranquilidad de las inversiones extranjeras generara más inversiones extranjeras que hizo que las empresas peruanas tuviesen trabajo.

Por ejemplo, para construir una mina, se necesitaban chancadoras, molinos, fajas y eso hacía que los peruanos pudieran trabajar. Otro ejemplo, eran los servicios de vigilancia.

Comenzó a moverse la rueda y entonces, comenzaron a haber oportunidades de inversión para los grupos nacionales.

Ahora me comentaba que el sector empresarial...

Verdad, acá hay un evidente que no permite un crecimiento grande. Ese fue el problema del terrorismo. Claro, llegamos a los años 90' pero tenemos tradicionalmente a Sendero. Era un problema de inseguridad muy grande en el país y también para las inversiones obviamente. Es un tema muy importante. Yo creo que en setiembre del año 92' cuando se captura a Abimael Guzmán también hay, digamos, una expectativa de ahora sí.

¿Eso se sintió más en el sector empresarial extranjero o peruano o fue a nivel general?

Creo que en general pero más en el peruano. Yo creo que el extranjero vino porque se le dieron condiciones favorables de garantía de inversiones pero el peruano más bien estaba asustado. Hubo una enorme migración de jóvenes peruanos sobretodo. Cuando uno estaba en la universidad y veía que la bomba acá y la bomba allá, los apagones y la inseguridad, los toques de queda, generaron en la juventud una situación de inseguridad que hicieron que muchos jóvenes salieran del país.

Entonces, ahora, le comento porque justamente una variable es generación. ¿Qué diferencias vio entre el empresariado peruano cuando empieza su carrera, cuando está en la época de los años 90' y digamos actualmente? ¿Qué diferencias o que similitudes habían entre unos y otros y qué caracterizaba?

A ver, yo creo que mi generación, la de los 60' no tenía mucha posibilidad de hacer empresa. Hacer empresa era una ilusión. Se hablaba del señor Banchemo Rossi como una excepción, no era la regla, que cuando salió hacer empresa terminó siendo asesinado. Entonces, las oportunidades de hacer empresa eran muy pocas. Hoy día, era al revés.

¿La generación anterior a usted?

No, yo creo que era más rentista. Yo creo que hay una evolución hacia algo mejor. Nosotros no podíamos hacer empresa. Mi generación no había manera de hacer empresa, era más que todo el Estado. Había Minero Perú, Petro Perú, la iniciativa de hacer empresa era nula. Había luego el terrorismo. Hoy día lo que uno ve es exactamente lo contrario, hay más apetito por hacer empresa que por entrar a trabajar dentro del Estado.

El emprendedurismo es una opción, no existía la palabra de comenzar como emprendedor para ser empresario. Para empezar el emprendedor llegaba no iba a pasar de bodeguero a dueño de supermercado. Hoy día es totalmente diferente, las aspiraciones de los jóvenes por hacer empresa es enorme. ¿Qué sucede también? Y eso es una etapa de la época de Toledo que se abre el mercado y se deja de lado el proteccionismo, de las barreras arancelarias que eran de 14%. Entonces, el mundo de hoy es otro mundo, no solo hablo del Perú. El mundo es un mundo diferente, donde un joven peruano puede competir con un joven de cualquier otro lugar del planeta. Ese no era el caso de mi generación. Los jóvenes americanos, los jóvenes europeos, los jóvenes japoneses tenían muchísimas más ventajas que los jóvenes de cualquier país de lo que entonces se llamaba el tercer mundo.

Había el primer mundo y el tercer mundo, hoy día ya no hay eso. Hoy día, las oportunidades, además, la tecnología y el internet y todo esto hace que las oportunidades lleguen a cualquier lugar.

Haciendo un balance entonces en donde el Estado había más preponderancia, luego el periodo de las privatizaciones. ¿Cómo se relacionaba el sector empresarial con el resto de actores? Por ejemplo...

¿Qué es el sector empresarial para ti?

...Bueno, los empresarios que integran, que han tenido una trayectoria importante dentro de la economía del país. Yo hablo sobre todo de los gremios empresariales que han existido.

Sí, pero eso es distinto el día de hoy. Lo interesante es que no solamente ha habido las privatizaciones sino también una fuerte movilidad social es importante. Cuando yo estudiaba ingeniería en la Universidad Nacional de Ingeniería, el cerro del frente era un cerro en donde hacíamos nosotros topografía. Hoy día es de la parte sur de Comas, Comas estaba lejos, Comas era un desierto.

Yo creo que hemos pasado del Cono Norte, del Cono Sur, del Cono Este a diferentes Limas. Son realmente centros poderosos de crecimiento económico. La movilidad social que ha habido en el Perú en los últimos años es algo que hay que tener en cuenta. ¿Quiénes son empresarios? Bueno, empresarios es cualquiera que hace negocios lícitos.

Empresario no es el señor Peter Ferrari, yo creo que el termino empresario es alguien que hay que revisar, sobre todo para alguien que estudia antropología.

Sobre todo, yo me pregunto: ¿Por qué cuando atrapan al señor Benedicto Jiménez o el señor Peter Ferrari se dice el empresario? ¿Qué cosa es empresario?

...Yo normalmente pienso que es una persona que realiza una actividad lícita, tiene su propia empresa y a partir de ahí va generando riqueza.

Y trabajo. Cuando me pregunta quién es el empresario y este es toda persona...

Justo me parece interesantísimo cuando me pregunta una persona. Si usted pudiera definir las características de un empresario...

¿Hacia dónde va el empresario no? Cuando nosotros hablábamos de antes, ¿Quiénes eran? Lo Aspillagas o señores Prados que tenían las grandes haciendas, los barones del algodón, o estamos hablando de los industriales que tenían los privilegios que tenían los aranceles grandes a los productos importados. Eso se acabó, eso se acabó.

Hoy día, como digo, el acceso al crédito es mucho mayor pero no tiene que tener un apellido de avenida para poder acceso al crédito sino que tiene que presentar unos balances, unos estados financieros y demostrar que es capaz de generar riqueza para que se le preste. Se ha bancarizado mucho más y creo que el producto de dónde vienes y cómo te apellidas poco a poco va desapareciendo...

¿Influyó en alguna época?

Claro que sí. Eran grupos familiares, eran grupos familiares que desaparecieron en la época de Velasco. Uno le prestaba al conocido porque era más que todo el primo o el pariente. Eso era conocido, muy común.

Entonces, claro, lo que está sucediendo en el Perú es más un tema de formal lo informal. El 75% de la economía peruana es informal. Cuando vemos que atrapa a un señor Peter Ferrari que tiene 600 millones de dólares, uno se pregunta cómo alguien puede de la nada hacer algo tan grande. Pues eso es informal. Perdón, eso es ilegal. Aquí hay que diferenciar también la informalidad de la ilegalidad. Y en el Perú hay que vencer la barrera de la informalidad.

Para que se generen nuevos empresarios y nuevas empresas estas tienen que ser formales, pero los costos de ser formal no puede ser tan alto y el beneficio de lo formal

tiene que ser tangible. Si alguien sigue viviendo muy bien sin formalizarse y no le ve el beneficio, ¿para qué lo hace? Si yo, por ejemplo, tengo a mis trabajadores en seguridad social es una ventaja pero si no tengo planilla y todos tienen SIS y reciben el mismo beneficio del SIS que de la seguridad social que les cuesta menos, ¿para qué les cuesta ser formales? Si no ven ningún beneficio.

El fortalecimiento del empresariado en el país pasa más que nada por encontrar los mecanismos que hagan la formalización sea atractiva para los jóvenes o empresarios jóvenes y se separe ese proceso de formalización con la ilegalidad: como el oro, el narcotráfico, que están muy presentes en la economía peruana y que contaminan la sociedad.

Un poco trayendo esta visión macro, hablando sobre su trayectoria personal. Usted empezó desde el tema minero al tema agrícola. Y en ese transcurso usted desempeñó actividad gremial. Ahora, ¿Qué diferencias hay entre lo que usted nota entre lo que usted nota de una empresa minera a una empresa agrícola? Y por otro lado, cuando se está en un gremio empresarial, como la SNMPE o la CONFIEP. ¿Cómo articula llegar a intereses comunes o llegar a consensos?

Sí, pero bueno. Primero, que creo que uno cualquier función que desempeñe tiene que poder ubicarse bien. Yo, después de trabajar para MINPECO, entré a trabajar a Glencore, que es una empresa transnacional de comercialización de commodities. Comprábamos minerales, metales, granos, petróleo, azúcar, de todo. Y yo me retiro de Glencore el año 2001 y luego de retirarme de Glencore yo asumo la presidencia de la Sociedad Nacional de Minería. Que para mí, yo me retiro joven de la empresa, dejo mi participación. Y me ofrecen representar los intereses del sector minero energético.

Yo me siento que no tengo ninguna atadura y si me están invitando, me están invitando a algo. Uno representa los intereses del gremio. El gremio es de todos, no de cierto sector en particular y ya no trabajaba en Glencore, por lo tanto no hay conflicto de intereses.

Luego, cuando yo asumo la presidencia de CONFIEP siento que me están invitando a defender los intereses de todo el sector empresarial. No de un grupo en particular, no de una empresa, no de un sector en particular sino de todos los empresarios.

¿Y es difícil tratar de hablar con todos los sectores? Porque una cosa que me comentaba la señora Patricia Teullet es que uno actúa como bisagra. Digamos de llegar a acuerdos de grupos que pueden ser disímiles.

Por ejemplo, si usted me mencionaba antes que la Sociedad Nacional de Industria tenía intereses que podían contradecir a otros gremios, en una plataforma como CONFIEP, ¿Cómo se llegan a acuerdos? ¿A través de qué formas?

Con consensos dulcemente forzados. Siempre hay, digamos, algo, que es bien común. Entonces lo que tiene que primar es el bien común sobre los intereses particulares, pero uno no puede evitar que existan esos intereses particulares. Entonces, cuando uno está a la cabeza de esto es que el mejor resultado es el que beneficia a la mayoría. Entonces, uno trata de manejar consensos dulcemente forzados. Pero hay cosas que si se encuentran fuera de la conducta se aplican los códigos de conducta.

Lo primero que hicimos fue establecer un código de conducta dentro de la Sociedad Nacional de Minería y luego eso fue lo que hicimos dentro de la CONFIEP. Hay ciertas cosas que probablemente el código de conducta antes no existía pero que se empiezan dar en el tiempo y empiezan a marcar el derrotero de las instituciones.

Hoy día se habla del gran problema de la corrupción y justamente entran en plena vigencia los códigos de conducta y de ética que no existían hasta hace poco. Entonces, uno entra no para hacer el lobby aunque uno representa los intereses de todos, pero hay otras cosas que están alrededor.

Una cosa importante de los gremios empresariales es que no solamente deben funcionar en Lima sino que tienen que tener presencia en el resto del país porque el Perú es un país unitario y descentralizado donde funcionan instituciones y los gremios no pueden estar a espaldas de las responsabilidades y competencias. CONFIEP solamente tiene una parte de la representatividad, hay muchas cosas que hay que articular.

Finalmente en realidad para completar la entrevista en general. Haciendo un balance de todo lo que hemos discutido y tratando de recordar un poco. ¿Cuáles para usted son los retos y devenires que va a tener el sector empresarial y cómo se van a tener que articular con el resto del país?

Yo creo que el gran reto que tenemos nosotros es el reto de la productividad, sobre todo la productividad de la mano de obra. Nosotros, aquí hay una frase muy peruana que es:

“el cholo barato”. Eso no debe existir. Nosotros tenemos que levantar muchísimo la productividad de la mano de obra. Si nosotros no levantamos la productividad de la mano de obra, no vamos a ser competitivos. Y eso pasa por el problema educativo.

Nosotros tenemos que levantar el nivel educativo del país y de la población peruana. En un mundo moderno, con la penetración de la tecnología en todos los rincones, el factor humano es un factor que tiene que tener un nivel muchísimo más alto en la economía nacional. Ese es el reto. ¿Cómo hacemos para que cada trabajador, especialmente en el sector de agro exportación que genera miles de puestos de trabajo, en donde cada vez los procesos están modernizados?

Hace 50 años el riego era un hombre con una lampa en una acequia pasando el agua de un lado al otro. Hoy día, el riego de una empresa exportadora es una computadora que tiene un programa de riego y fertilización. De esta forma, tenga que el trabajador que manejar una computadora no para regar un campo sino 10. Eso mismo pasa con la calidad de la mano de obra.

Yo le agradezco muchísimo la información que me está brindando.

FIN DEL TESTIMONIO

Testimonio 16

- *Trayectoria: Empresario ligado al sector agricultura de exportación. Actualmente se desempeña como presidente del directorio de AGROKASA, una de las principales empresas agroexportadoras del país. Fue Ministro de Agricultura durante el gobierno de Alberto Fujimori (1990-2000) y actualmente es uno de los integrantes del directorio del BCR. Ha sido director de empresas industriales, agrícolas y financieras, desempeñándose en diversos cargos. En su actividad gremial puede destacarse haber sido Presidente de COMEXPERU entre 2004 y 2006.*

Bueno señor, le voy a explicar lo que es mi proyecto. Lo que estoy haciendo ahorita es mi tesis y le pedí a la señora Patricia Teullet si es que podría contactarme con usted. Y lo que estoy haciendo es un balance sobre como el sector empresarial y cómo muchos empresarios han estado viendo el país en los últimos años.

Entonces, lo que estoy haciendo es reunir testimonios de una serie de personas que puedan brindarme información clave y a partir de ahí hacer comparaciones. Entonces, yo primero me gustaría empezar contextualizando el momento en que usted inicia en el sector empresarial, su propia trayectoria para ver un poco el contexto.

Me inicio en junio del año 77', hace casi 40 años. Es decir, empecé con el proteccionismo de Morales-Bermúdez; y hoy día estoy en un país liberal. Sería un poco largo explicar 40 años de evolución.

¿Cómo era el contexto empresarial en ese entonces?

El valor de las empresas estaba en la capacidad de influenciar en el Estado. Mercado cerrado, altísima protección, promedio más de 100% y licencias para todo. Las empresas grandes, sobre todo, que teníamos la capacidad de influir sobre el Estado porque teníamos ejércitos. Yo recuerdo que para sacar registro sanitario había 22 personas en el departamento de registros sanitarios o para permisos de importación, licencias previas, anexos del BCR. Entonces, los drivers de valor estaban en la capacidad de hacer trámites y de influir en el gobierno.

En ese periodo, ¿Cuál era el ambiente respecto a esa situación?

A ver, había de todo. Habían empresarios que les gustaba eso, que les gustaba que el mercado esté cerrado y que eran proteccionistas. En ese momento estaba la Sociedad Nacional de Industrias y ellos influían porque ese era el modelo económico y había que proteger a la industria nacional. Y no era en realidad a la industria nacional, sino que era a los industriales, a unos pocos industriales, hay que ver.

Y por otro lado habíamos quienes éramos más liberales y decíamos: “no, nosotros tenemos que dejar de lado ese modelo y queremos competir, porque de esa forma los insumos van a ser más baratos, la industria va a ser más competitiva y va a poder exportar”. Y en vez de pensar en un mercado de 30 millones de peruanos, pensemos en un mercado de 6 mil millones de ciudadanos en el mundo que pueden contribuir a los bienes de los peruanos.

¿Por qué esa facción de empresarios industriales tenía tanto temor?

Hay que preguntárselo a ellos

¿Usted cuál considera que puede ser una explicación para eso?

Que se sentían cómodos con su pequeña parcelita de mercado y que no tenían una visión de lo grande que puede ser el mercado mundial. O sea, ellos se sentían cómodos pescando en una pecera, en un laguito y no querían salir a mar abierto. Quienes éramos más ambiciosos queríamos salir a mar abierto, queríamos pescar los peces grandes, como hacemos hoy día en el caso de la agricultura donde el Perú exporta ya 5.500 millones de dólares y podríamos exportar 11 mil.

Justo eso le quería preguntar porque cambia bastante el sector agrícola, si usted comenta que empezó en el 77', ocurre ese periodo pos reforma agraria. ¿Cómo cambio la agricultura desde ese entonces?

La agricultura recién cambia en el 93' y 94' con el presidente Fujimori cuando se le permite a las empresas tener tierras. Antes no existía un mercado de tierras y las empresas estaban prohibidas de tener tierras. Entonces, cuando las empresas pueden tener tierras puede haber inversión y al campo hay que llevar capital, no deudas.

Segundo, se bajan aranceles a una serie de productos. Entonces, tractores, suplementos agrícolas, insumos, entonces la agricultura peruana comienza a ser competitiva. Y descubrimos que hay 3,500 millones de estómagos en el mundo, en Europa, en Estados Unidos, en el Asia que mira al mar, Vietman, Taiwan, Malasia, Singapur, han podido

llegar por productos peruanos. Entonces, la mezcla de empresas invirtiendo en el campo que antes estaba prohibido.

Claro...

Porque solamente las personas podían tener tierras, no las empresas. Fujimori cambió eso en el 94'. Eso, sumado a que bajaron los insumos, los insumos agroquímicos, los pesticidas y que ya no se protege la industria nacional. Repito, era un grupo de industriales, entonces nuestra agricultura pasa a ser competitiva. Que a eso se suma la buena calidad de la mano de obra, el buen clima y las buenas tierras, tenemos el éxito que estamos teniendo hoy en día.

En ese periodo anterior a la liberalización de la economía. ¿Cómo era la relación que existía entre el sector empresarial con otros grupos de la sociedad como comunidades campesinas o el sindicalismo?

Con las comunidades campesinas, yo no pude tener ningún trato, nunca pude tener ningún trato, creo que vivían en mundos paralelos. Con los sindicatos, había sindicatos protegidos por el Estado, muy politizados, había tensión, había huelgas. Todavía existía la comunidad industrial, es decir, los trabajadores estaban representados en parte de las utilidades que se dividían en acciones en este ente que era la comunidad industrial.

No había buenas relaciones porque no había una agenda empresarial propiamente dicha como debería ser con los sindicatos sino que era una agenda política. Los sindicatos modernos se ocupan de asuntos empresariales, pero no pues, se ocupaban de huelgas políticas, de Túpac Amaru, de otras cosas.

Entonces, usted me comenta que el sindicalismo era muy politizado y más que un trato realmente empresarial, ¿cómo fue posible entonces o cuales considera que fueron las causas que permiten pasar de ese modelo proteccionista a un modelo liberal? ¿Qué pensamiento o que eventos considera que impulsaron ese cambio?

Hay una ley de simplificación administrativa del presidente García el año 89' y después hay toda la revolución de 800 decretos legislativos del ministro Boloña al principio del gobierno de Fujimori 1 que destraba, lo mismo que está haciendo Zavala ahora, que destraba la economía, elimina tramites, bajan los aranceles, se eliminan controles: de precios, de licencias, controles de capitales, control de todo. Con eso se permite que la creatividad, o sea, se muda el driver de valor. Se muda de hacer trámites a creatividad.

¿De alguna forma antes se competían por favores del Estado y después se compite de verdad?

Exactamente eso. Antes, el éxito dependía del Estado, ahora al anularse todo eso, es la creatividad. Como los empresarios estábamos con ganas, como un resorte que lo habías tenido mucho tiempo aprisionado, estábamos con ganas entonces crecimos.

Considerando que usted mencionaba la Sociedad Nacional de Industrias y otros gremios empresariales. En base a su experiencia, ¿Cómo se balancean esos intereses dentro de los mismos grupos empresariales para poder llegar acuerdos frente a facciones? Por ejemplo, esa facción de industriales.

No se llegaban a acuerdos, no se balancearon, había pugna entre los empresarios proteccionistas y los empresarios liberales. Y estábamos atrincherados en distintos frentes. Por un lado estaba la Sociedad de Industrias, ADEX, un sector de la Cámara de Comercio. Y por otro lado estábamos los de COMEX básicamente, Sociedad de Minería.

Y al final, el gobierno recibía la influencia de ambos y tocó que el ministro Boloña y el Congreso Constituyente del año 93', el CCD, que es el que dicta estos 800 decretos legislativos que cambian la faz del Perú. Pero, ¿por qué? Porque sintonizaron más con uno de los grupos, pero no por otra razón, o porque de repente igual lo iban a hacer.

¿Esas pugnas todavía se mantienen en los gremios?

Sí, no son pugnas entre gremios...

¿O facciones?

Son diferentes visiones y diferentes intereses. Todavía por ahí, todavía tenemos algunos chispazos de gente que por ahí piden prohibir la exportación de maca. Por ejemplo, te pongo un ministro de Ollanta pedía que no se exporte maca.

¿Por la semilla?

Ya se la robaron hace tiempo, sino para defender a la industria nacional. Claro, el que lo decía era un fabricante de capsulas de maca. Pero ya, subsiste hoy día por ejemplo el arancel al cemento porque logran, que yo creo que es injusto e innecesario, pero hay un arancel al cemento. Entonces, pero ya es muy poco. Es singular.

Justo una vez me menciona la señora Patricia fue que su labor en COMEX, fue durante el periodo en que se empiezan a negociar los tratados de libre comercio y yo sentí como que una de las grandes disputas que existieron entre esos grupos fue el tema de los aranceles dentro del TLC. ¿Esto fue concreto?

Así fue, nosotros queríamos una economía liberal. Hoy día el Perú tiene poca dispersión, de 0 a 9, el arancel máximo es 9. El arancel promedio es 3% y el arancel efectivo es 1.8%. Sí ponderas el promedio te sale 3 pero con Estados Unidos no pagas, con el Mercosur no pagas, etc. Entonces, pero había gente que se oponía a eso y desde COMEX se dio una buena batalla.

Algo que me gustaría destacar de su experiencia es tanto su experiencia en el sector empresarial como en el ámbito público. ¿Cómo se relacionaba, desde su experiencia como empresario y desde el Estado, ambos sectores? ¿Cómo ve la relación entre el sector público y el sector privado?

En teoría el sector público debería responder a un plan de gobierno ofrecido al pueblo y por el que el pueblo voto. Pero en la práctica el sector público está sujeto permanentemente a presiones, influencias y consejos del sector privado. Entonces, y para eso existen los gremios, distintos gremios van y hacen sus cabildeos y sus lobbies y dependiendo de su nivel de influencia, con argumentos, con cercanías, con empatías, logran convencer al gobernante o al legislador en un sentido o el otro. Así es siempre y así va a seguir siendo.

¿Cuál era el trato que ha tenido el sector empresarial con otros grupos? Porque usted me mencionaba que el sindicalismo era más fuerte y tenía criterios más políticos, con otro grupo de repente, que ha visto. ¿Era más fácil llegar a acuerdos con otros grupos que con el Estado?

Primero, creo que no hay por qué llegar a acuerdos. Las ONGS son una invención un poco más nueva. Antes existían y eran más serias, las primeras: IEP, GRADE. Después, las ONGS se convirtieron en un vehículo para recibir dinero del exterior y usar el 80% de lo presupuestado en planillas con la idea de que se ayudaba al campesinado y a los sectores vulnerables, frágiles, pero al final era para buscarse empleo.

La sierra hoy día está llena de proyectos abortados, hechos por ONGS que lo hicieron, se tomaron la foto, justificaron su sueldo, y después los abandonaron. En todo caso los gremios, y yo he estado en muchos gremios, nunca tuvimos contacto con las ONGS.

Ni con la academia tampoco porque en ese tiempo por un lado había Sendero en San Marcos, en el caso de la Cantuta, en el caso de la UNI, en las universidades nacionales. Y en general, tampoco había mucho tiempo, uno tenía que trabajar para... los gremios están compuestos por empresas y las empresas tenemos que trabajar para hacer lo que es nuestro objetivo.

Y ya nos dedicábamos tiempo a resolver problemas que nos proponía el Estado y entonces, no éramos un parlamento para estar relacionándonos con todo el mundo.

Usted mencionaba, normalmente se habla de categorías en las cuales se analizan a las personas. Una era género, otra es generación. ¿Qué cambios generacionales han existido entre las distintas generaciones?

Ahora no sé porque ya no estoy metido. Yo era joven y yo estaba trabajando en el mismo directorio ya sea en ALAFARM, en ALIFARM, en la Sociedad Nacional de Industrias con gente de mayor edad. Es decir, no había una distinción de generación. Yo representaba a una empresa y en el gremio estábamos representados las empresas y algunas empresas contaban con representantes jóvenes como era mi caso y otras empresas contaban con representantes adultos. En mi caso particular, aprendí de los adultos.

Desde la perspectiva empresarial, ¿qué cambios han sido positivos y negativos para el país en los últimos años?

Lo que pasa es que, por todo lo que hemos hablado ahorita, no existe un sector empresarial sino que existe toda una colección de sectores empresariales con distintos intereses. Yo no puedo hablar y ni siquiera la CONFIEP puede hablar por un solo interés. Entonces, yo soy liberal, me gusta el sistema liberal que tenemos ahora, que haya libertad de capitales, libertad de grupos, que haya arancel efectivo bajo, que haya libertad de exportación.

Ahora, ¿qué cosa está pendiente? Creo que la burocracia en estos últimos 16 años, 18 años, como que se ha defendido y ha creado pequeños trámites. En la medida en que haya un trámite ellos pueden cobrar porque ellos generan el problema y generan la

solución, que puede ser a costa del Estado, con recursos propios o coima. El ejemplo, son cosas que está destrabando ahora Zavala, el tema de las lunas negras, el tema del DNI, el tema del certificado de supervivencia. Entonces, me gustaría ver mucho más de eso, me gustaría ver mucho más de silencio administrativo positivo por ejemplo si el Estado no contesta que se dé por aprobado el trámite.

Bueno señor Chlimper, eso sería básicamente toda la entrevista. Ha sido interesantísimo hablar con usted.

FIN DEL TESTIMONIO

Testimonio 17

- *Trayectoria: Abogado por la PUCP, con un MBA por el programa de Alta Dirección de la UDEP. Se desempeñó como gerente de importantes empresas como ALICORP, Coca Cola y Corporación Lindley. Actualmente, dirige “Soluciones Empresariales Contra la Pobreza”, una organización sin fines de lucro con el propósito de articular una perspectiva empresarial a la solución de problemas nacionales.*

Parte 1

Mi tesis lo que está haciendo es cómo varios grupos del sector empresarial, estoy quiere decir tanto empresarios de la Sociedad Nacional de Industrias, CONFIEP o Cámara de Comercio, han estado viendo el país en los últimos años, sobre todo desde el punto de vista social. Básicamente, lo que hago es tomar una serie de testimonios de personas que han tenido una trayectoria dentro del sector empresarial, sobre todo en los últimos años y a partir de esos testimonios es elaborar ciertas conclusiones, comparar sobre todo la información.

¿Para qué carrera eres?

De antropología

¿De qué universidad?

De San Marcos. Como usted sabrá en antropología es muy poco común haber trabajado con miembros del sector empresarial o con empresas. Normalmente se ha trabajado con campesinado, obreros o grupos intelectuales.

Para tratar de entender la sociedad peruana desde la antropología tienes que entender al sector empresarial no solamente desde el punto de vista económico sino también desde el punto de vista cultural. Normalmente cuando se habla de empresarios se ha tomado más énfasis en el tema económico, algo del tema sociológico, y más que todo de la historia.

Lo que quiero es entrar en este campo pero desde el punto de vista del actor, la persona que ha estado haciendo empresas y que ha estado ligada a la forma de hacer empresa tiene una visión, una forma de relacionarse con el resto de la sociedad que es necesario escuchar las premisas o valores.

Yo desde la antropología trato de entender la cultura y lo que estoy haciendo ahora es justamente un trabajo de campo sobre esto. Antes quisiera empezar para contextualizar, ¿cómo es que usted empieza a relacionarse con el sector empresarial? A partir de ahí contextualizar su trayectoria personal con el país y las empresas y a partir de ahí relacionar eventos y perspectivas. Entonces, primero quisiera empezar sabiendo cómo empezó dentro del sector empresarial...

¡Es bien difícil lo que estás haciendo! Es bien difícil porque cada persona es un universo absolutamente diferente del resto y hay un sinfín de condicionantes que te llevan a ser lo que es hoy, desde la familia en que naciste, pasando por el colegio en que estuviste, el tipo de colegio de que tuviste.

Cuando digo la familia me refiero al tipo de educación que te dieron de chico, influye mucho el ser de provincia o de Lima, que carrera y que tipos de profesores tuviste en el colegio que te hayan impactado en el alma, las experiencias que hayas vivido en tus épocas universitarias y que te hayan marcado y la personalidad.

O sea, cuando te escucho y creo que tratas sacar una conclusión de lo que es un empresario, yo lo veo como un trabajo muy complicado porque hay miles. Vas a entrevistar a 300 personas y vas a tener a 300 grupos, en todo caso cuando termines tu investigación me gustaría leerlo para saber.

Por supuesto.

Regresando a la pregunta. Yo nací en una familia provinciana, soy piurano. Desde chicos estuvimos bien ligados al campo y la ganadería y a la naturaleza, al mar. A mi padre lo pasaron de trabajo a Lima.

¿Usted es del mismo Piura?

Piura, Piura. Y entramos al Colegio Inmaculada y en Piura estábamos todos estábamos en el San Ignacio, colegio jesuita. El hecho de que estemos en colegio jesuita te da un tipo de importancia porque nos inculcaban mucho el tema social, empezamos a salir a hacer obra, nos quedábamos 10 o 15 días.

Yo nunca pude hacer esas dos semanas de estar en San Luis porque siempre se presentaba algún otro tema, siempre me gustaba hacer deporte. Me quedaba fascinado cuando me contaban las historias de mis compañeros que habían estado allá. Siempre, yo tuve mi profesor de educación cívica, que nos obligaba a leer el periódico.

¿El Colegio Inmaculada te inculcaba esa perspectiva social?

No es un tema social, es un tema de preocuparte por el que está al otro lado del cerro. Mi compañero de carpeta, Ramos, vivía al otro lado y venía caminando por el cerro todos los días hasta que el colegio tuvo que poner un muro y el chico tuvo que dejar el colegio porque no había forma de hacer la vuelta. Tuvieron que poner la pared porque nos pusieron una bomba Sendero en el colegio. Entraban por ahí, y salían por ahí así que tuvieron que construir una muralla gigante.

Siempre estábamos vinculados porque mi asesor espiritual vivió en La Victoria y ese profesor en segundo de media nos indicó el leer el periódico. Todos los días teníamos que traer recortes de las tres noticias más importantes que habían salido el día anterior y que nosotros creyésemos.

¿Qué periódicos eran?

Los que tenían acceso a mi casa, o sea, no se compraba nada extra. Estaba El Comercio y no me acuerdo que más. Una revista de vez en cuando. Tenía alguna otra el fin de semana pero básicamente era el comercio.

Entonces, ya el preocuparse por leer el periódico obligatoriamente al principio por regañadientes fue importantes, hechos que me cautivaron de niño fue la Guerra del Paquisha en el 81', la guerra de las Malvinas, fueron temas que a mí me tocaron; sobre todo el de Paquisha. El tema de Sendero, papás de compañero muertos asesinados.

¿Cuántos años tenía en ese entonces?

Cuando salí del colegio tenía 16 años. Primero de media 11 años y segundo de media 12 años. En fin, este tema siempre estuvo metido, el preocuparme por más allá de mis paredes o más allá de mi colegio y el preocuparme. Eso en mi colegio y en mi familia lo mismo.

Mi padre toda la vida tuvo un acercamiento muy grande con gente de todo tipo. Era hombre de negocios, por lo tanto, vendedor de alimentos. Él se recorría todo el Perú y todos los mercados, conocía a todas las mamachas y a toda la gente de las tiendas, de las bodeguitas, de los mercados de prácticamente todo el Perú. Y el fiaba, daba crédito. En esa época no habían estos aparatos electrónicos y todo era de palabras, y según él – francamente no le creo- nunca le metieron cabeza; él conocía a la gente y sabía en quién confiar. Entonces, siempre lo acompañaba cuando había algún viaje de supervisión en

provincias y yo estaba de vacaciones me subía con él. Iba en el carro, visitábamos un mercado y después a otro.

Ya la cosa se puso más sofisticada e íbamos en avioneta, después de pueblo en pueblo haciendo el recorrido de supervisión. Él trabajaba en el grupo Romero. Eso quedó metido aquí cuando ingreso a la Católica a estudiar Derecho.

¿Había una ética bastante marcada de cómo relacionarse con las personas, tanto en el colegio como en la familia?

El principio era respeto, respeto, respeto, respeto. No podíamos aceptar el abuso de las relaciones interpersonales en las clases entre los compañeros de colegio. Si golpeaban a uno de la clase o bulleaban a uno de la clase, saltábamos todos. Le sacábamos su madre a quien intente fregar. Abusivos siempre ha habido, la verdad, pero creo que éramos una promoción bien cuidadosa en ese sentido, y respeto sacro santo a tu oponente en el tema deportivo.

Yo era capitán del equipo de básquet y era conocido que en el colegio el tema de principios estaba muy fuerte. Para que nos ganen en un deporte, tenían que sufrir para ganar pero si ganaban nos acercábamos a felicitarlo. Dentro de la cancha y sobre todas las normas de conducta matábamos pero siempre caballerosamente.

Creo que éramos deportistas de mucho respeto porque jugamos bien lo que sea pero éramos muy respetuoso, no como otros colegios que siempre acababan en broncas y siempre acaban en peleas.

¿Eso era común que otros colegios eran más agresivos?

Sí, colegios nacionales olvídate. Claretiano también, el Santa María siempre jugaba con mucho respeto también. Pero el Claretiano era conocidísimo por ser ganar a como dé lugar a costa de lo que sea. Pero al final, creo que ese tipo de cositas influyen mucho. Ya en la universidad ya comienzas a tener contactos con temas políticos importantes.

¿En el colegio no había mucho debate político a pesar de leer el periódico?

No había mayor debate político. En los recreos era que mi papá es esto y mi papá es aquello pero no había una noción. Quizá con Romero en La Victoria pudo haber algo de pensar eso pero la conversión era muy desigual. Romero fue un sacerdote de la Reforma Agraria de Velasco y nosotros éramos unos niños pero discusiones abiertas eran muy

poco frecuentes. Uno escuchaba y sacaba sus propias conclusiones pero un debate tú a tú no me acuerdo francamente.

¿En la universidad sí?

En la universidad comienza sí la mecha fuerte con la gente de izquierda, la gente de extrema derecha, los apristas y esa vena que fui formando en el colegio en la universidad explotó.

Formamos un grupo estudiantil que se llamaba “Acción Estudiantil” que básicamente buscábamos la discusión de temas sociales y políticos en la universidad pero sin participación de partidos políticos. O sea, no queríamos que los partidos políticos tengan una representación en la universidad porque distorsionaban el lenguaje. Queríamos que hubiera una discusión abierta y fraterna pero abierta de verdad.

¿Con respeto entonces?

Sí, sí claro pero el tema era que no podías estar ajeno a los problemas sociales y mundiales.

¿De qué forma distorsionaban los partidos políticos?

Era en esa época sobre: “¿Qué piensas tú de los contratos pesqueros con la flota rusa?” en la época de Alan García en el 86’ y 87’. Y los apristas no respondían porque todavía no conocían cuál era la posición de su partido. “oye, pero tú que piensas” “No, mejor no doy una opinión hasta que la célula opine”, “oye, pero tú qué opinas hermano, libérate un poquito ven y piensa tú”.

Cada uno fuera de la universidad podía ser del partido que quiera pero la idea era discutir abiertamente, porque además tenías acceso a muchísima bibliografía. Formamos acción estudiantil y ganamos la Federación de Estudiantes, la universidad había estado 14 o 17 años en manos del PUF, eso no lo has conocido tú.

Supongo que era Partido Unificado...

Era PUM, UNIR y FOCEP.

¿Todos de izquierda?

Partido Unificado Mariateguista, Unión de Izquierda Revolucionaria y el Frente Obrero , de qué más. Lo dirigía Javier Diez Canseco. Yo me acuerdo clarito que cuando estaban

en Estudios Generales Letras vi un papelógrafo que decía: “Vamos a Nicaragua”. Salía contra los contras, “vamos a apoyar al gobierno sandinista y vamos a pelear contra los contras”.

¿Y eso era de verdad?

Sí, claro. Seleccionaban gente para entrenarlos militarmente en el Perú y enviarlos a Nicaragua. Y eso lo proponía el FER, que era el Frente Estudiantil Revolucionario, que tenía un FAL. Por supuesto estaba totalmente en contra de eso, de usar la violencia, y ese tipo de ideologías extremas que estaban totalmente ajenas a la realidad del país porque ya se estaba sufriendo mucho eso en el Perú.

¿Y atraía gente en la Católica eso?

Por supuesto. Sendero también estaba. Para hacerla corta, fundamos ese frente por eso y de ahí ganamos las elecciones de estudiantes. Previamente, habíamos ganado en Estudios Generales Letras y Ciencias, y también habíamos ganado en Ingeniería. Y con eso, presentamos la lista a la FEPUC y ganamos. Y ya el PUF nunca más regresó. Me acuerdo clarito que nosotros cantábamos el himno nacional en las elecciones y ellos cantaban la internacional socialista. Era surrealista totalmente.

Me acuerdo que estudiantes de la San Marcos se acercaron para buscar apoyo y entonces nosotros comenzamos a trabajar con ellos y ganamos el Centro Federado de Derecho y el presidente del Centro Federado amaneció un día muerto, lo habían colgado y decía algo de los perros, Sendero lo mató. Fueron bien fuerte todas esas cosas, y dentro de la Católica también teníamos gente de Sendero con la que teníamos problemas de vez en cuando, pero no problemas así sino problemas de boca.

Claro, de repente el contexto de la Católica era distinto al de las universidades públicas en general...

Había más gente de Sendero en la Católica que en San Marcos...

¿Sí?

Así es. Bueno, el tema es que la parte fanfarrea la hacían en San Marcos pero acá estaban calladitos. Ellos bajaban de noche y pintas de vez en cuando pero no querían llamar mucho la atención, lo tenían como una especie de santuario cerca de San Marcos para no llamar la atención del servicio de inteligencia...

Claro, entonces iban a San Marcos a hacer su propaganda...

Pero estaban en la Católica. Claro, me metí al Movimiento Libertad de chiquillo, de muy chiquillo. Si bien es cierto que queríamos mantenernos afuera de la política partidaria dentro de la universidad, afuera de la universidad cada uno podía hacer lo que le diera la gana y a mí me atrajo bastante el mensaje de Vargas Llosa me sedujo, tenía 17 o 18 años. Entré al Movimiento Libertad y eso fue al segundo o tercer año de carrera.

Y me fui con un par de amigos a Cajamarca, a un mitin pero por nuestra cuenta, no porque seamos del equipo sino por nuestra cuenta. Fuimos en bus y ya estando en Cajamarca, el chino Bonilla que estaba casado con una prima de Patricia Llosa nos pregunta: “¿Y ustedes que hacen acá?” “Bueno, hemos venido a ayudar” “Ya, vamos a dar un recorrido de 3 días por la zona rural de Cajamarca que es muy grande, es la zona rural donde la población rural es más significativa que en otras regiones. “Pero no tengo que ofrecerles, no tengo cama o comida...” “No te preocupes, en mi mochila esta todo”. Todos estábamos recontra equipados.

Subimos al camión y ahí comenzó una relación un poco más intensa con el movimiento porque conocí a Morgana Vargas Llosa y más gente y nos sacamos la mugre todo el día. Yo tiraba mi sleeping al costado de los de seguridad y feliz.

¿Le encantó la experiencia de ir a Cajamarca?

Espectacular, fue adrenalinita. Eso que te empodera y es muy rico, es un veneno sino que sientes como una droga. Estar ahí y hablar ante gente que no conoces y que la gente te responde y pucha. Hay algo ahí.

En fin, llegué a ser secretario nacional de movilización. Yo tenía ya 20 años, 19 creo, yo me encargaba de hacer los mítines en provincia, en una ciudad donde se tenía que calentar plaza, yo tenía que armar el mitin.

O sea, desde el estrado, vestirlo, ver los carros de seguridad, ver el electrógeno porque siempre los alcaldes nos cortaban la luz, así sean del FREDEMO. La gente de Acción Popular nos detestaba y viajé un montón, un montón. Esa fue la campaña en la que participó Fujimori, para su primer gobierno.

¿Fue una sorpresa que Fujimori ganaba?

Brutal, brutal. Porque para mí Fujimori era...a ver, el político que reunía todos los males del Perú era Alan García, para mí Alan García era tan o más dañino para el país que Abimael Guzmán, por todo lo que había sucedido del 85' al 90'... ¿Tú que edad tienes?

23

Ya no te debes acordar en lo absoluto y debes de haber leído mucho sobre eso.

Me lo han contado mis papás sobretodo...

Todo lo que te digan es nada en comparación de haberlo vivido. No te puedes imaginar eso...por ejemplo, Wong con sacos de arena y ametralladoras en las puertas...

¿Para qué no saqueen?

Para que no saqueen, los soldados con metralleta...

¿Qué era? ¿Zona de guerra?

Claro, porque en cualquier momento se te levantaba todo el mundo y promovido por la misma gente de izquierda o los agitadores de todo color, porque hay agitadores en todos lados. En fin, mucha gente vivió así. En Tarata tenía un amigo justo de la Católica de Sociales, yo tenía un amigo que era de derecho y su hermano era de sociales, y murió en Tarata. Encontraron huesos encontraron en la pared pero no se encontró más de él.

Cuando reventó el ILD yo había pasado hacía 25 segundos, mi carro se paró en dos patas cuando exploto y mi carro terminó por los suelos. Claro, lo que fue Tarata hizo despertar a muchos limeños pero yo ya lo veía viniendo, lo veía venir desde muchos años atrás. En fin, luego se dio lo que pasó y Fujimori gano.

¿Y les agarró por sorpresa a ustedes que estuvieron dentro de la campaña del Movimiento Libertad y del FREDEMO que Fujimori haya repuntado de frente? Porque lo que se habla es que subió y subió.

Nosotros teníamos muchos problemas en el interior del movimiento. Era un derroche de gastos publicitarios que alejaban a la población de lo que nosotros queríamos. Pero ten en cuenta que por primera vez un candidato hablaba de reducir el tamaño del Estado, por primera vez un candidato hablaba de privatizar porque era una palabra que era como que te metan a la madre, era una cosa inaceptable en el debate político, por primera vez

se hablaba de derechos humanos en la lucha contra Sendero, por primera vez se hablaba de tratados de libre comercio...

O sea, era alucinante, era un lenguaje absolutamente revolucionario para la política tradicional peruana en ese entonces porque ningún político había tenido los huevos, reitero huevos, de hablar de temas tan importantes para el desarrollo del país como tratados de libre comercio... eso lo puso Mario Vargas Llosa en la política peruana. Privatizaciones, puta olvídate.

¿Qué prejuicio había con las privatizaciones?

Vender el patrimonio del Estado a las empresas que buscan el lucro, ¡Uy, qué horror!, el lucro. Ahora, las empresas que te brindan un pésimo servicio, que te cuesta 1500 dólares tener un teléfono fijo en mi casa, o comprarme el carro más barato que podría comprarme en el Perú era un Toyota Corona que valía 32 mil dólares, era el carro más barato que podría comprarme en el Perú.

O sea, cuando se habló de privatizar, de liberalizar, se pensó que...ese lenguaje que nos había metido la gente de izquierda en política de que era el fin del mundo. Era: Vamos a privatizar y vamos a vender los teléfonos a los chilenos o el petróleo a los chilenos o la aviación a los chilenos, las minas a los chilenos, esa era la cantaleta.

Y bueno, se da el gobierno de Fujimori, al principio tuvo cosas muy buenas, pero con la otra mano destruyó lo que había hecho con una. Yo ya no estaba metido en política porque ya estaba trabajando, ya había salido de la universidad y ya estaba en ALICORP. En el 96' hice mi maestría en Dirección de Empresas en la Universidad de Piura.

Una consulta, usted, desde su punto de vista y habiendo terminado la Universidad por ese periodo. Usted pudo experimentar la primera parte del shock. Haciendo ahora un balance. ¿El shock fue necesario o debió de haberse hecho de otra forma?

Absolutamente necesario. O sea, pregúntale a un economista pero fue absolutamente necesario porque tú recibías tu sueldo, ibas corriendo a comprar cosas elementales para la vida porque al día siguiente iba a costar mucho más, al día siguiente. No, o sea, la gente se pasaban la voz que iba a subir la gasolina y ese día desaparecía la gasolina del Perú porque o compraban mucha gasolina los que se habían enterado que iba a subir o los grifos aguantaban para venderla después.

No, olvídate. Económicamente, según los que saben de economía, era cortar esa tendencia inflacionaria, era con un shock fuerte. La gasolina pasó de costar 4 centavos a 4 dólares. Era un huevo por ciento. Cuando un país que no tiene petróleo y que importa petróleo para procesar vendía la gasolina 4 centavos, o sea, vendíamos igual que Ecuador. Es absurdo, eso genera huecos monstruosos.

Usted me estaba comentando esta parte, disculpe que lo haya interrumpido, cuando usted empieza en ALICORP, ¿cuál era el ambiente que había en ese grupo? ¿Cómo era?

Ya había una estabilidad económica y la compañía se había consolidado después de haber comprado. O sea, el grupo Romero tiene una particularidad que viene de Dionisio Romero Seminario, que es un tipo brillante, que cuando la gente comienza a escaparse con susto de algo, en economía tú te asustas y los propietarios salen corriendo. Él hace lo contrario, comienza a irse, él va siempre contra cíclico. Cuando todos deciden irse, él comienza a invertir, e invirtió toda su fortuna familiar o una buena parte, en comprar empresas para poder consolidarla en una sola gran empresa de alimentos. Compró Nicolini, compró Fabril, y todavía compró Fabril que era una empresa bastante mayor, o sea, el chiquito se comió al grande. Y además compró Nicolini,

Que también es inmensa...

No sé, creo que en ese momento Romero era más grande que Nicolini pero que Fabril no. Además, una empresa transnacional, con un posicionamiento muy fuerte y sácate, se lo comió. Y ahí comenzó la historia de ALICORP.

¿Fue complicado balancear cuentas o poder adaptarse?

Fue muy complicado porque si esta empresa vende dos, esta otra empresa vende dos y la otra empresa vende dos, al final vamos a vender seis en el año. Pero no, al final se vendió cuatro y medio. Todos tus flujos de recuperación de inversión no se dieron tan rápido como se esperaba. Y eso causó un hueco en el financiamiento, una crisis de deuda interna muy fuerte. Si no fuese por los accionistas que invirtieron 300 o 400 millones de dólares para cubrir ese hueco, la empresa hubiese colapsado.

Una fusión que cuesta.

Claro, pero tú inviertes en una empresa pensando que voy a vender diez pero normalmente no vendes diez sino que vendes ocho al final del año. Entonces, tus flujos

para recuperar la inversión y tener tu análisis... o sea, tú cuando tienes que hacer una compra de una empresa, tu evalúas esa empresa y voy a basar un flujo futuro de la venta de esa empresa y los voy a traer al valor actual para poder entender si la compra de esa empresa me va a poder generar un ingreso hoy de 100.

Entonces, en mí lógica yo debería comprarla en 50 o 60, de ninguna manera más de 100 porque yo no voy a comprar algo para recibir menos. Pero calculo que voy a vender 100 en 10 años pero no, me equivoqué no voy a vender 100 sino 70. Por lo tanto, el precio que pagué por esa empresa estuvo sobrevalorado.

Claro.

Obviamente nadie tiene bola de cristal y después de la guerra todos son generales. Pero en ese momento se evaluó mal las compras que se hicieron, se sobre valoraron. Por eso te digo que la empresa que vendía dos, la otra vendía dos y la otra dos debió de ser seis, no vendía seis sino cinco. Entonces, se tiró abajo todos los análisis y generó una crisis de deuda muy grande que obligó a que los dueños tuvieran que meter plata. O sea, no solamente tuvieron que meter plata para comprar sino que tuvieron que tener plata para sostener a la compañía. Y comenzó. Recién la compañía ha comenzado a pagar utilidades a sus trabajadores en 2003.

2003.

2003 y la compra fue en el 96', es decir que en los otros años fue todo arrastre de pérdidas. La compañía no revierte utilidades si está en pérdida.

Claro, digamos que ese es el precio a pagar por una fusión...

No debería de haber sido así. Esa compañía debió de haber comenzado a dar utilidades a la gente en el 97'. Pero el hueco que se generó fue tan grande que recién empezaron a ver la luz o a respirar en el 2003. Justo el año que yo regresé a ALICORP porque fui a hacer mi maestría el año 96', entré a trabajar en marketing en Inka Kola y luego nos compró Coca Cola, la trasnacional y luego estuve esos años en las dos empresas y en el 2003 ALICORP me contrata, ya no como abogado sino como marketing.

Lo que me parece interesante esa visión de que hay una trayectoria en instituciones que cambiaron bastante, que son bastante importante. ¿Eran las mismas dinámicas en el ambiente que usted pudo observar?

Empresas diferentísimas, todas distintas una de otra.

¿Sí?

Cada una súper profesional, sí. Cada una líder en su campo. Coca Cola tiene un kwon how global para hacer las cosas, es una empresa espectacular. ALICORP era una empresa fruto de tres culturas. Sigue siendo en el 2017, tú todavía ves al interior de la compañía: “esto es de la cultura Fabril”, “esto es de la cultura Romero”, “esto es de la cultura Nicolini”. Todavía hoy, casi 20 años después de la fusión.

¿Esas culturas en base a qué se mantuvieron?

Son personas, cholo, son personas. O sea, si tú aprendes a caminar de una determinada manera y luego entras al Ejército para que te enseñen a caminar correctamente, siempre vas a tener tu formita de caminar. Y claro, ALICORP hizo un trabajo muy grande para encausar y crear la “cultura ALICORP” que es fruto de las tres anteriores. Lo logró, pero todavía es parte de ese ADN que quedó atrás. Es inmensamente interesante. Yo estuve 5 años en marketing y yo comencé, a mí cada 5 años me pican las piernas para hacer cosas diferentes.

Le pedí al gerente, vicepresidente de recursos humanos si había otras cosas. Y me dijo: “Sí, tú eres una persona valiosa para la compañía y queremos que te quedes y no te vayas. Y te ofrezco un trabajo administrativo. ¿Administrativo? Trabajar el tema de servicios y vas a tener 40 personas contigo. ¿Servicios? (Pone cara de desagrado). Yo quiero estar en un sitio donde haya combate, que me tenga que ensuciar los zapatos, no quiero estar en una oficinita con aire acondicionado. Entonces, además quiero hacer algo que sea estratégico para la compañía, no quiero estar en un mueble o una masetta, que si hay un problema la cambio, ya está.

Quiero algo de la estrategia de la compañía de negocios. Me dijeron: “mira Juan Manuel, el tema de reputación de la compañía, responsabilidad social está en nada. Hay una chiquilla que los maneja pero necesitamos a alguien como más criterio, lo conozca, que tenga ese bichito social que entienda bien los procesos. Las cosas que necesitamos es algo con más criterio, no solo porque sea bonito no está dentro de la estrategia de negocio de la compañía”. Ya. “pero no vas a tener a nadie que te reporte y no hay presupuesto fijo”.

Ya, pero el tema me encanta. Pasé al área de responsabilidad social después de haber estado cinco años en marketing y formamos el área de responsabilidad social, de comunicaciones y de trading. Y luego, me puse todo en referencia con lo que era desarrollo sostenible.

¿Qué era lo que se tenía que hacer? ¿Qué ambiente se tuvo que construir?

Primero, todo era reactivo: “Ya, pues la cosa es que uno de los gerentes tops juega tenis en el Golf y vamos a auspiciar un campeonato de tenis en el Gol”. ¿Eso que beneficio va a tener la compañía?, salvo que vendamos Rolex o BMW o Mercedes, en el Golf no tiene sentido que esté ALICORP. O de repente uno de los dueños le gustan los caballos de paso, ALICORP en un evento de caballos de paso.

Para comenzar, ALICORP no vende ALICORP sino que ALICORP vende Bolívar, vende Don Victorio, Alacena; no vende ALICORP. ¿Para qué hacemos un evento con la marca ALICORP? No tiene sentido. “Ya, vamos a trabajar con los niños” ¿Y por qué con los niños? ¿Qué tema? ¿Con qué presupuesto? ¿Qué van a mover? O sea, comenzar a darle racionalidad al tema y vincularlo con una estrategia de negocios. ¿Qué presencia tiene ALICORP en gremios empresariales?

Ninguna, salvo cuando haya un problema que afecte al negocio ahí vamos, pero no hay una presencia mucho más fuerte de la compañía; colaborando para que el gremio sea más fuerte. O sea, yo estaba en el gremio, yo ALICORP, solamente cuando había un problema; pero no hacia un trabajo proactivo con el gremio para que el gremio sea fuerte tanto cuando los necesite tengan más probabilidades de éxito.

¿En este caso el gremio es la Sociedad Nacional de Industrias?

Sí, también están otros gremios como la Cámara de Comercio u otros de los cuales también ALICORP forma parte. Entonces, comenzamos de cero, contraté una practicante; que ahora es la gerente y poco a poco comenzamos a trabajar; al principio éramos poquíssimos y después poco a poco se nos fue dando más áreas y llegamos a tener 13 o 14 personas en el área. El tema de comunicaciones internas aquí antes se hacía a la volada, le metimos mucha sistematización al área de comunicaciones. Es muy importante las comunicaciones, no los papelografos o anuncios sino aprender a que la gente se comunique. Y ahora ya no teníamos el problema de que había tres culturas

dentro de la compañía que influía en la comunicación; ahora tenemos argentinos, colombianos y chilenos en la administración.

Y ahí sí se armó una torre de babel porque el argentino de mando medio te decía: “no, señor”. Y eso a un peruano lo enerva. Nunca te dice que no, te dice: “mire, señor, lo más probable...” y eso también lo enerva a un argentino, lo puede reventar la yugular. “Señor hace media hora que estoy hablando con usted y no me dice lo que necesita, ¿va o no va el proyecto?”. Y el colombiano también es directo. Uff, chongos por todos lados, peleas por todos lados y eso también afectaba el clima, sobre todo en las empresas que tenían contratos fuera. Recuerda que ALICORP ya es una empresa latina.

Ahora, desde esa perspectiva desde su experiencia en ALICORP. ¿Desde esa posición como se veía la relación que tenía la empresa con otros grupos?

Cuando nosotros comenzamos a pensar sistemáticamente el tema de responsabilidad social en ALICORP, vimos que no había nada ahí. El desarrollo de la RS en Perú era paupérrimo, ¿por qué? No quiero decir que no se hacía RC antes, que desde su tuétano son empresas que desarrollan una política extraordinaria de responsabilidad social sin saberlo.

Finalmente el tema de responsabilidad social no se tiene que estudiar para serlo sino el tratar con respeto a la gente, no engañar, cumplir con las normas. Creo que, por ejemplo, la minería ha ido incluso más allá de lo que la ley dice. Ahí es que ser consciente con tu huella en el medio ambiente, considerar que tus relaciones no solamente son con la gente que vive al costado de tu empresa sino que esos conceptos mineros de la responsabilidad social tenían que ser superado cuanto antes. Lo que pasa es que antes las empresas que comenzaron a trabajar la RC en el Perú fueron las empresas mineras.

Ese concepto de área de influencia es maléfico, y eso trajo las empresas mineras como parte de sus paquetes de trabajo en los países. Entonces, a raíz de eso y al ver que la Sociedad Nacional de Industrias, que era nuestro gremio principal nadie movía un dedo en ese tema, me metí al comité de responsabilidad social de la Sociedad Nacional de Industrias para comenzar a arrear a la gente para mover nuevos temas, temas más importantes y mover gente, etc. Y me nombraron presidente del comité de responsabilidad social, eso fue en el 2009 hasta ahora.

Ahora me menciona de una empresa como ALICORP, a notar que una relación entre las empresas y la sociedad pasa por una buena relación. ¿Cuál era el ambiente de la Sociedad Nacional de Industrias en ese entonces?

Eso era visto como un tema poco relevante, para algunos era un tema relevante pero era poco relevante, que no estaba relacionado con el negocio, que era un tema cosmético, que era para ganar imagen.

¿Qué significa ser cosmético?

Cosmético es que hoy día me pinto los labios mañana me los quito y el cambio no influye en lo absoluto. Hoy día me pongo una camisa de estas a día siguiente otra. Me lo quito y me lo pongo, ¿Qué ha influido en mí? Nada. O sea, la responsabilidad social se veía como algo cosmético. “Vamos a hacer una chocolatada a final de año, para llevar a los del voluntariado de la Pacífico en la punta del cerro”.

¿Para quedar bien?

¿Para quedar bien con quién? No sirve de absolutamente nada. “Oye, pero ¿cuál es tu core bussines? ¿De qué manera eso puede ayudar a tu gente?” Comienza dentro de tú personal, de qué manera te sirve un trabajo de educación en un determinado barrio si tratas mal a tu personal, no hay mucha coherencia. Entonces, comenzamos a estudiar el tema de la RS y comenzamos a hacer cambios estructurales dentro de la compañía y eso justamente se pudo porque tenía un jefe que en líneas generales creía en la propuesta. Eso es importantísimo, si tú eres gerente de RS en una compañía y el jefe de tu jefe no cree en lo que estás haciendo no dejas de ser cosmético y yo no estaría para ser cosmético.

¿Existe entonces toda una jerarquía dentro de los gremios empresariales bien marcada respecto a que uno está por encima del otro?

Pero por supuesto, sino no puedes funcionar. Hay en todo lado un jefe: un gerente general y debajo está un gerente de otra rama o puedes ser tú mismo el que está en la cabeza. En toda compañía como en las familias, tiene que haber una jerarquía. Es la jerarquía la que marca la pauta de la compañía, la que marca los objetivos y todos los demás tienen que empujar a esos objetivos, que la jerarquía y la compañía lo ponen. Y por algo son los líderes y por algo ganan un huevo de plata. Pero, para entrar a la Sociedad, hicimos muchos cambios acá adentro, propusimos desde mi área de

responsabilidad un montón de cosas y mi presidente de la Sociedad, que acababa de entrar a la presidencia, me llamó para que lo acompañe en el directorio de la Sociedad, Pedro Olaechea.

¿El que es congresista actualmente?

Sí.

¿Y cuál era el ambiente de la Sociedad Nacional de Industrias en ese entonces? Porque normalmente con varios empresarios que he podido hablar era que existía un ambiente previo dentro de la Sociedad Nacional de Industrias en que los empresarios eran más cerrada, más proteccionistas. Y luego otro ambiente en que existe un cambio porque hay una disposición a competir.

Correcto. Exactamente. Tal cual, dos grandes grupos: el que ve los convenios internacionales como los tratados de libre comercio como una gran amenaza porque van a tener mucha más competencia extranjera aquí y me van a malograr mi coto de caza privado. Y los otros que veían los tratados internacionales como la oportunidad de tener en vez de siete millones de consumidores pasar a tener 500 millones de consumidores en el mundo. Que sí veían una oportunidad de mejora. Esa segunda opción era la que tenía Pedro, la de apertura.

Cambiamos los estatutos de la Sociedad Nacional de Industrias, cambiamos la visión de la Sociedad Nacional de Industrias, hasta el logo lo cambiamos, sacamos al gerente general que tenía 20 años y buscamos darle la vuelta entera. Porque en la Sociedad tú vas a los consejos directivos y todos los presidentes de los comités son puros hombres, no hay una sola mujer y pusimos una gerente general mujer que dio una fuerza bien bacán. Entonces, hicimos varios cambios. Uno de esos cambios fue fundar una asociación que es la SEP.

Y pusimos como director ejecutivo a una persona bien interesante para que la maneje, se llama Juan José Garrido Koechlin, el que maneja ahorita Perú 21. Él fue el director del SEP durante un año y medio, de agosto del 2011 hasta finales del 2012. Yo era fundador en ese entonces.

¿Encima dentro de la Sociedad Nacional de Industrias se sacaban el ancho y de ahí tenías que ir con otros representantes de gremios a las negociaciones?

Sí, un representante de la ola antigua era Eduardo Farah. Proteccionista a ultranza, que decía que los tratados de libre comercio no funcionan y él fue el past president de la Sociedad antes de Pedro. Pedro representa a un sector que ahora ya es mayoritario, estamos hablando de un 70-30. Entonces, con Pedro se fundó el SEP y luego lo sucedió Lucho Salazar. Los dos son fundadores del SEP.

Cuando fundamos el SEP vimos que esta organización trascendía a la industria y llegaba al empresariado nacional e invitamos a CONFIEP a que participe. (Interrupción por otra reunión) Finalmente fue un conflicto pero yo creo que el regreso de la Sociedad a lo antiguo fue sería muy difícil. Ya en el 2011 cambiamos de Gerente General en ALICORP, sale el señor Leslie Pierce y entra el señor Sacchi. Y Paolo era un gerente general que no creía en nuestra chamba y nuestra línea de negocios, no había esa comunicación que había antes y el paralelo Juan José ya quería irse porque quería irse a Rumbo Económico de Canal N. Entonces, los fundadores del SEP me dijeron: “Juan Manuel, Juan José ya se quiere ir del SEP, ¿te gustaría entrar como coordinador?” Ya. El 31 de diciembre salí de ALICORP.

¿Cuál es la experiencia que ha podido ver trabajando en el SEP?

Trabajar con el Estado es súper estresante. No importa de qué partido sean, hay una indolencia de parte del Estado y de parte de la cosa pública. Un ejemplo así chiquito pero ilustra lo que quiero decir.

¿Has visto a esa funcionaria de INDECI en Chosica que fue a ver los huaycos y no quería ensuciarse sus zapatitos de charol? Le pidió a otro de INDECI que por favor la cargue. Esos ejemplos son en todo el sistema público peruano. Es, hay días en que necesito recargar el enchufe para querer seguir y regresar a la parte privada. Créeme que es que no estamos organizados como país y ahora tenemos plata, tenemos plata para solucionar los temas jodidos del país.

¿Cuáles son los más focales?

Gestión del país, la organización del país. ¿Cómo hacemos para solucionar problemas estratégicos del país? ¿Tú sabes cuantos kilómetros de carreteras hay en el país? 15 mil. ¿Tú sabes qué porcentaje del Perú es la Amazonía? 62% ¿Y de eso cuánto de eso esta cubierto? 100 km. (Me muestra un plano del departamento de Loreto). El Perú vive totalmente a espaldas de la sierra y de la selva peruana. Otro problema del Perú es parte

de una presentación que hice hace tres días, son muchos pero yo creo que uno que es equivalente en todos los sectores del país es la gestión de cómo nos organizamos como sociedad para tener una mejor educación o buenos servicios de justicia, somos un país que no tiene justicia porque el 92% de los detenidos in fraganti son liberados.

Entonces, ¿para qué se junta el homo sapiens en sociedad? Para protegerse, y no estar todo el día constante en ese estado natural del ser humano como dice Hobbes. Yo me reúno y me junto contigo para protegernos y que nuestros hijos puedan quedarse en manos de alguien mientras que yo voy de cacería o a recolectar. Que las controversias tengamos algo que lo resuelva. O sea, la gente se junta por naturaleza para solucionar sus problemas que individualmente no pueden solucionar, ese es un principio fundamental. Yo me junto para tener un beneficio y ese beneficio son los servicios públicos, “oye, y como le voy a enseñar a mi hijo a leer si yo no sé”.

Juntamos a nuestros hijos y 20 hijos y al más erudito del pueblo es la que enseña. Si no logramos acuerdos mínimos no vamos a ningún lado. Ollanta Humala basó su plan de gobierno en la Gran Transformación de IPSOS que decía que la gente era antisistema. Cuando me decían eso yo pensaba que la gente no creía en la democracia, no cree en la separación de poderes, no cree en el estado de derecho pero no, eso no es. Cuando profundizas y lo que evalúas es a qué se refiere la gente es a que está en contra, es que me sigan dando educación que es una estafa, justicia una mierda, seguridad cada día estamos peor. Cada día estamos peor. Yo me siento mucho más inseguro que en la época de Sendero. Ahora la violencia agarra más, por los sicariatos.

O sea, las razones fundamentales por las que el Estado existe las estamos carcomiendo en el Perú y eso es cuestión de políticas públicas. No importa qué partido gobierne, si no gestionamos bien las políticas públicas estamos muertos como sociedad. Nos convertimos en un experimento trunco, un proyecto trunco. O sea, chau todos. Quieres criticar algo, te quemas el peaje. Siento que el alcalde ha robado, lo quemo pues. Eso es un poquito...

Parte 2

Cuando nosotros utilizamos una grabación, es costumbre informar cuando empezamos para demostrar total transparencia. Bueno señor, en esta segunda parte, un poco lo que quisiera es primero continuar la trayectoria dentro de las empresas en donde ha estado y un poco lo que es la SEP, la Sociedad Nacional de

Industrias y finalmente su propia trayectoria personal y visión de país. ¿Cómo empezó el tema de la SEP? ¿En qué contexto fue?

El SEP nació en el 2011. Es una constitución de tres factores, diría yo. Primero se estaba evaluando a la Sociedad, a la historia de la sociedad, a la visión de la Sociedad Nacional de Industrias. Y con el presidente de ese momento, que era Pedro Olaechea vimos que el gremio se había comportado en todos sus años, prácticamente en toda su historia, como un centro de defensa de la industria nacional.

Y se quería ampliar ese concepto hacia un centro de defensa de la industria nacional competitiva. ¿Qué quiero decir con eso? Que se buscaba que la industria, que la apertura internacional por medio del mercado iba a hacer llegar al Perú industrias muy competitivas también y eso era visto por muchos miembros como una gran oportunidad pero por otros como una gran amenaza, y por eso se quería cerrar las fronteras, el típico mercantilismo.

¿Este tipo de mercantilismo era generacional? ¿Tenía alguna barrera?

No, no. Se veía en todos lados creo. Pero poco a poco las empresas mejor gerenciadas, las más profesionales si veían una ventaja de tener de 20 millones de consumidores a 200 millones de consumidores.

Y vieron una gran ventaja el también tener acceso a insumos más baratos para producir en el Perú. Pero claro, el que estaba acostumbrado a producir sayonaras y siempre quería producir sayonaras y su única visión era producir sayonaras y después venían sayonaras producidas en China, claro, se les caía el mundo.

Por un lado el tema de ampliar la visión de la Sociedad, por otro tema el inicio de un gobierno absolutamente impensado en ese momento. 2011 comenzaba en agosto comenzaba el gobierno de Ollanta Humala que había tenido unas propuestas durante la campaña electoral que eran francamente anacrónicas.

¿Por ejemplo qué ideas? Que hagan pensar en qué está pensando...

Por ejemplo, industrias nacionales estratégicas, puertos que tienen que ser para peruanos porque es de peruanos, o líneas aéreas estratégicas, las carreteras son estratégicas, la energía es estratégica, entonces comienzas a los conceptos de los 70's en que todo el comercio es estratégico y el Estado toma el control y todo se va a la mierda, literalmente.

Es bien curioso porque no hay nada más nacional de la industria de alimentos pero la más importante es peruana.

No necesariamente, porque tienes ahí PEPSICO, tienes ahí NESTLÉ, tienes ahí otras. Hay de todo, a lo que voy yo, desde mi punto de vista no interesa cuál es la nacionalidad del producto, desde mi punto de vista.

O sea, el tema es que esté a buen precio, punto. Si la Inka Kola me la produce en Chile y me traen acá más barata y más rica que la que me producen acá en Perú no me interesa. No es un tema de nacionalismo barato sino del beneficio del consumidor y de competitividad absoluta. Si ese señor que antes hacía sayonaras, tiene que hacer ahora packs de computadoras porque las sayonaras vienen de China y son mejores y más baratas, tendrá que hacerlo.

O quebrará, porque al final estamos hablando de un hombre con 50 trabajadores versus 2 millones de personas que necesitan un producto más barato. Yo si pienso en el libre mercado en absoluto, siempre y cuando hayan reglas claras y que no haya dumping, “que yo entro a ese país y voy a poner todo a 0 costos y rompo, destruyo y pongo el precio que me da la gana”, competencia desleal.

¿Eso pasó bastante en la industria acá?

Pasa con los textiles, según lo entiendo pasa con textiles. Pero ese es un tema, la Sociedad Nacional de Industrias quiere modernizarse y convertirse en la agremiación de la industria competitiva nacional. Segundo tema, siempre dentro de este afán de revolucionar a la Sociedad Nacional de Industrias, de cambiar a la Sociedad Nacional de Industrias, siempre había sido un gremio de defensa de intereses, que no está mal.

¿Eso hasta que año fue? Para ubicarme...

Eso habrá sido en el año 2008. Sin embargo, nunca pensó más allá de mis intereses. Era un sitio donde solamente se tratan temas industriales y más nada. O sea, se puede estar hundiendo el Titanic a tu costado y no me compete, no me interesa, industria. Entonces, y no se veía el papel de la industria en el desarrollo nacional, de qué manera la industria puede promover mejoras, de qué manera las empresas pueden con su kwon how ayudar a que el Estado mejor y que la Sociedad mejore como un medio de mejorar el tema social del Perú, que era una de las más grandes amenazas que tiene cualquier país. O sea, no existe una empresa exitosa a nivel mundial que provenga de un país inestable.

No se trata de que uno quiera hacer el bien porque soy bueno o porque soy la madre Teresa de Calcuta, yo quiero que la situación mejore además porque es bueno para el negocio. Es: “oye, yo pongo mi bodeguita y mi bodega la pongo acá, y soy un buen bodeguero”. Pero en el barrio hay pelea de pandillas, hay micro comercialización de drogas, hay prostitución infantil, hay balaceras a cada rato.

Entonces, al final, si yo me cierro en mi mundo de que yo me cierro en bodega y que no me importa el resto, al final nadie va a venir a mi bodega porque es un infierno afuera de mi bodega. Entonces, es preocuparte un poco dónde estás para que haya presencia policial, para que los niños tengan algo más que hacer aparte de drogas, o que la gente tenga algo más de ingresos en otras cosas, etc. La Sociedad tiene que abrirse a un tema más grande, y preocuparse por un tema más allá de tu pared. O sea, tenemos un tema interno de la sociedad, por otro lado teníamos un entorno político complicado, no sabíamos lo que iba a pasar.

¿Eso era solamente en la industria o en todo el Perú?

En todo el Perú, había que fusilar a los homosexuales o había que retomar Arica y Tarapacá, eso se decía antes y se decía la supremacía de la raza cobriza, literalmente se decía así. Eso dijo el papá y nadie tenía la más remota idea de cómo iba a ser el gobierno. Y tenías además los estandartes de los nacionalistas eran estandartes imperiales romanos que luego fueron exaltados en la época del Tercer Reich. Tú veías los estandartes del águila imperial romana que también fue utilizado por las hordas de Hitler en los mítines de los reservistas, ellos decían que eran cóndores, pero de cóndores no tenían nada.

Era una ignorancia tremenda y eso daba perspectivas bien complicadas. Entonces eso fue el contexto en que nace el SEP, que básicamente lo que se decía era: “oye, este pata está en el gobierno, este gobierno es nuevo. Entremos a ayudarlo”. O sea, es preferible estar con él para poder ayudarlo a que tenga éxito que me voy a un costado a atrincherarme a que me venga el golpe, no sé si me dejo entender. La idea es que dejemos nuestro estatus quo y entremos a ayudar por el país. Fue así como nació el SEP.

Veíamos que era gente que en muchos casos estaban bien intencionados pero que era gente que carecía totalmente de experiencia en el hacer. Recuerda que en política, así como en empresarios, la gente se hace en la trinchera, en la cancha, tienes los recursos,

tienes que utilizarlos para hacer algo, tener un objetivo. El objetivo de la empresa es generar riqueza, el objetivo del político es servir a la población. Ese servir es un fundamental ese concepto, el servir. Hay que tener experiencia en combate y hacer que eso suceda. Y muchos de los bien intencionados que suben a la política, pensando bien, que son bien intencionados.

Claro, en el mejor de los casos...

No saben, no tienen experiencia en el hacer. Y eso el empresario tiene experiencia en el hacer todos los días, cada segundo tienes que estar haciendo cosas para lograr tu objetivo, sino mueres. O sea, el empresario si no logra sus objetivos muere. Es como un Darwin a la n potencia, si tú no logras tus objetivos mueres al mes, a los dos meses o a los diez años pero mueres.

Entonces, es una estirpe, es una raza, es un tipo de gente que totalmente alejado de lo ideológico o racista, es un tipo de gente que comenzando por los informales hasta los de arriba que está acostumbrado a solucionar problemas automáticamente. Y eso es lo que le falta al político. Entonces, kwon how en hacer que las cosas sucedan, eso es lo que el SEP trata de transmitir hacia los tomadores de decisiones de políticas públicas. Y cuando no tenemos el kwon how que la gente nos pide, se busca donde sea.

Pero es interesante porque de alguna forma en que si la SEP nace dentro del contexto de la misma Sociedad Nacional de Industrias, ¿cómo se empiezan a relacionar con otros gremios o con otros fundadores? Porque cuando uno ve a los fundadores, los fundadores no solo son de la Sociedad sino también de otros lados.

Esa es una linda pregunta, esto nace... el padre fue Pedro Olaechea y quienes se suman fueron Lucho Salazar y yo.

¿Todos dentro de la Sociedad?

Claro: presidente, vicepresidente y miembros del comité ejecutivo, los tres. Y contratamos a un muchacho muy capaz que se llama Juan José Garrido Koechiln, PhD en Economía, que ahora es director periodístico de Perú 21. Y Rumbo Económico, Canal N y toda la vaina. Él comenzó a armar el concepto y comenzó a desarrollar algunos proyectos y cuando lo vimos, vimos que el monstruito que habíamos soñado era mucho más importante que habíamos imaginado y podíamos convertirlo.

¿Esas reuniones eran periódicas?

Sí, claro. Era reunirnos todas las semanas, conversar sobre el tema, era como tener un bebé. Tú eres aficionado a los carros y te compras un Mustang de los 60's y lo tienes ahí: vas todos los días a tomar un café mientras que lo miras, te quedas mirando el capote a ver cómo funciona, te vas quedando horas de horas ahí mirando las piezas, las llantas, que el asiento.

Era una maravilla de idea, y poco a poco comenzamos a crecer. Y poco a poco nos vinculamos con universidades de afuera este tema de gestión por evidencia y el tema de innovación para acción contra la pobreza. O sea, es Harvard, el MIT, es Chicago, es un conglomerado de 500 doctores de economía, hay de todo pero es básicamente economía, que tienen su base en el MIT. La cabeza de las instituciones es muy conocidos.

Ellos entraron con nosotros como nuestras espaldas académicas al principio, y comenzamos a hacer proyectos que no abrieron la puerta al Estado, sobre todo al novísimo Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Entonces, nosotros mismos comenzamos a ver que esto trascendía a la industria y que era un tema de empresariado nacional porque veíamos que esto era un tema muy potente y que esto podía convertirse en algo mucho más potente de lo que habíamos soñado. Así que comenzamos a hablar con CONFIEP, porque CONFIEP es el gremio de gremios. Acuérdate que hace años la Sociedad Nacional de Industrias estaba en CONFIEP.

Pero se retiró también...

Se retiró por una serie de peleas que yo no conozco. El hecho es que se separaron pero en este tema se vio que el SEP iba a ser un movimiento mucho más grande si tenemos más gremios. Así entró la CONFIEP y Pedro le cedió la presidencia a Humberto Speziani, que era presidente de CONFIEP de ese entonces. Así es cómo nació el SEP básicamente y comenzó a andar. Y la Cámara de Comercio entró hace un mes.

¿Hace un mes? Es bien curioso porque antes gremios como CONFIEP, la Sociedad Nacional de Industrias y la Cámara de Comercio antes como que no se juntaban mucho entre ellos.

No, siempre coordinan. Como una vez al mes siempre se reúnen entre ellos. Siempre, siempre se coordina. De manera informal siempre tienen sus cafés, sus almuerzos y se habla sobre la coyuntura nacional siempre. Cada uno con su mundo, cada uno con sus

agendas, que es normal, pero siempre se trata de coordinar. “Oye, no sé qué hacer en este tema”. “Oye, es bueno que salgamos todos en este tema porque nos interesa a todos”. “Todos hagámoslo de manera ordenada”.

Interesante, lo decía porque justamente la SEP pudo haber sido uno de los puntos en común los distintos gremios empresariales porque les puede interesar muchas cosas a todos. Puede haber cosas distintas pero en este punto todos los gremios podemos estar de acuerdo.

Esa es la idea.

Entonces, se juntan los gremios empresariales...

Directores de gremios empresariales para ser exacto, no las instituciones. O sea, estatutariamente hablando la Sociedad Nacional de Industrias no participa en el SEP, ni tampoco CONFIEP, ni tampoco Cámara de Comercio. Son los directores de esos gremios que forman porque estatutariamente hablando los gremios no pueden participar de esas organizaciones, son los directores.

¿Cómo empiezan a hablar todos los directores y planifican una agenda más concreta?

Lo que pasa es que tienes al director ejecutivo, que en principio era Juan José, y desde enero 2013 yo. Que yo soy el que trabajo 24 horas ahí con un asistente, somos dos. Nosotros somos los que armamos las cosas, llevamos adelante los proyectos. Estamos en constante coordinación con los organismos del Estado para que la cosa camine, somos los que tiramos luz roja cuando hay algo que no camina, cuando algo está parado, ese tipo de cosas. O sea, quien lleva la agenda, quien lleva los programas de alguna forma somos nosotros.

¿En qué temas ustedes decidieron empezar y qué temas están planteando a futuro?

El SEP comenzó con la comisiones QUIPU, puedes buscar en Google sobre la comisión. ¿Qué es la comisión QUIPU? En Chile, cuando Piñera asumió el gobierno, como buen presidente de una compañía privada y buen hombre de empresa, le pregunta al consejo de ministros: “Quiero un resumen ejecutivo de todos los presupuestos del próximo año de Chile”. En una empresa grande, como ALICORP, tú tienes el presupuesto de marketing para el próximo año de todo. Porque cada presupuesto tiene su sustento, de cada marca, de cada teoría. Imagínate ALICORP que tiene un montón de

marcas, cada una con su estudio de mercado, su línea de base, objetivos y todo eso. Pero encima de toda esa biblia hay una hoja que es un resumen ejecutivo de todo lo que está abajo.

Entonces, tú chequeas tu primera hoja y en función de esta primera hoja vas a los sustentos. Entonces, eso se llama resumen ejecutivo con presupuestos. Tú puedes ver la primera hoja y ahí está todo: volumen de la marca, presupuesto de margen para esa marca, plata destinada. Sale en dólares por toneladas, de todas las marcas en todos los países. Entonces, el pata agarra su primera página de presupuesto de Chile y dice: “A ver, Qali Warma. ¿Quién maneja el presupuesto?” “Yo, señor presidente” “Qali Warma, ¿Por qué estás gastando mil?” “Bueno, porque estamos considerando el 5% de presupuesto más es coherente” “O sea, tú estás sustentando que corresponde. ¿Cuál es tu impacto en las personas? ¿Estás contento con esos mil o te gustaría 10 mil?” “Uy, sería excelente.” Lo jodió, con una pregunta le tiró todo al suelo y lo dejó sin sustentación. Primero sustentaba mil, porque su respuesta era que necesitaba crecer 5%, pero apenas le da la opción de que podamos crecer 10 veces el presupuesto comenzó a dar más sustentaciones. Entonces, vio que había ahí algo malo. ¿Y por qué no 100? Lo que yo quiero, decía Piñera, es entender cuál es la lógica de la asignación de los recursos. Yo no quiero que me expongan la sustentación de algo porque sí pues. Si ustedes me dicen porque creen, no hay una sustentación real. Porque si tú creyeses realmente, creyeses realmente de que esto vale 10 mil, tú vienes acá y lo sustentas y entonces yo te doy los 10 mil. Pero si tú me dices porque así es, te lo quito porque acá nada se hace por inercia. Entonces, cuando el presidente comienza a entender, comienza a exigir evidencia para sustentar los programas sociales, es ahí que dos ministros se para: uno de ellos el de economía. “Mira, yo vengo del MIT, y ahí hay gente que vive dándole evidencia a la gestión pública, para hacerlo más eficiente”. Se llama del IFPA. “Déjame para que vengan y hacer una charla y les pedimos que nos ayuden a que nos den un poco de orientación”.

Llamaron y llegaron en una o dos semanas, llegaron e hicieron una red. Y se comprometieron en hacer una brújula para darle una dirección al gasto social chileno. Entonces, se reúnen estos gurús que son monstruosos de estas organizaciones, con los top de la academia chilena, y juntos se reúnen durante 4 o 5 meses y le proponen al Estado una sustentación x, qué es lo que se debería hacer. Nuevamente, se reúnen los gurús con la academia chilena; y el Estado lo tiró al piso.

Esos se reúnen, fuman de la mala o de la buena y a los 5 meses vienen y presentan los resultados de la comisión brújula. Y tú cuando tienes la responsabilidad de gobierno, tus prioridades como persona humana son 4, 3, humanamente no puedes ver 4 prioridades. Por persona eso es imposible. Nominalmente puedes tener 10 prioridades pero en la práctica tú cerebro, ni siquiera si eres brillante, puede dedicarse a 4 prioridades. Y esas propuestas que vinieron recontra bien sustentadas, maravillosamente bien empastadas y todo, no respondían a tus prioridades sino a las que se habían creado en este grupo de talentosísima gente.

Entonces, recibieron el reporte, la autoridad dijo que estaba bacán y muchas gracias, la foto y sigue pensando en sus prioridades. Lo colocaron como un estudio más, teórico, como un esfuerzo académico puro y sin sustento en la realidad. Puede haber sido maravilloso pero no le jaló el ojo al decisor de políticas públicas. Esa fue la experiencia chilena. Cuando nosotros comenzamos a aletear en nuestra realidad, analizamos esa experiencia chilena.

Y vimos que había sido excelente, excepto por no haber involucrado al tomador de decisiones. Entonces, formamos acá las comisiones QUIPU, yo le puse el nombre QUIPU, ¿por qué? Porque es una forma de darle accountability a la cosa pública. Además, el tema tenía un enredo antropológico, histórico y los gringos se quedaron fascinados con el nombre. De eso, tú ves fotos de todas las ministras de Desarrollo e Inclusión Social en toda su oficina tienen un quipu que les regalamos nosotros, y salen en la foto con su quipu también. Y esa foto que has visto en mi oficina estamos entregándole un quipu a uno de los gurús.

Entonces, le cambiamos el nombre e involucramos primero al ministro de economía y luego a la ministra de desarrollo e inclusión social para que ellos formen parte de la comisión quipu, es más, para que ellos lideren la comisión quipu. Todas las comisiones quipus cuando lo veas en el MIDIS, vas a encontrar que ellos son los que presiden: Luis Miguel Castilla y Carolina Triveli. No solamente ellos, ministros, viceministros y director. Y ellos son los que tienen que evaluarnos a nosotros. Ellos nos marcan en función a qué quieren. Y ahí es donde se meten los académicos, a evaluar eso que el Estado pide que prioricemos, fantástico.

¿Cómo se puede articular esas comisiones con el tema político? Porque en el MIDIS, por ejemplo, en el Ministerio de Economía era más estable pero en otro caso...

Ambos han sido ministerios bastantes técnicos. El MIDIS nació como un ministerio técnico, todavía lo sigue siendo, siempre también ha tenido la necesidad de darle evidencia a lo que estaban haciendo. Claro, estaban desesperados con eso. De hecho, antes que el SEP nazca fuimos a hablar con Carolina y empezamos a decir: “mira, ¿qué te parece esto?”. Y Carolina nos dijo: “Olvídate que vas a tener el apoyo de IPAF o eso, esos patas si quieres que se muevan tienes que poner medio millón de dólares adelante y su único interés es en hacer papers; ellos están metidos en Centroamérica, África, India y no van a darle bola a Perú. Olvídate, no seas huevón”.

Así me dijeron, a las dos semanas los trajimos una semana al Perú, los sentamos. De hecho, son organismos muy técnicos, muy técnicos. Tanto es así que esas comisiones QUIPU, sí tú ves toda la literatura son productos del MIDIS. Tú ves el MIDIS y salen ellos, tú ves las impresiones de las comisiones QUIPU es el MIDIS y atrás es la SEP. No me interesa, no me importa; para mí es lo mismo. Es más, lo que yo quiero es que el Estado se adueñe de lo que estamos haciendo nosotros para que ellos lo haga.

Transformarlo en política pública...

Así es.

Ahora, ¿cómo esa transformación de política pública va a poder lidiar dentro de un contexto de cambios políticos? Porque digamos, hay una parte técnica y otra política donde el ministro tiene que responder al contexto, de una cosa u otra. ¿Se plantea una continuidad?

Ya, tampoco sobrevaloremos tanto a la comisión QUIPI. Las comisiones QUIPU proponen ideas, la metodología científica del KPA y el IPA son científicos y usa los métodos científicos.

¿En qué consiste? Yo tengo una hipótesis de trabajo para aplicarla en una realidad, y de esta hipótesis yo analizo la realidad y armo las muestras en las que voy a operar mi hipótesis. Entonces, agarro población 1, 5, 10, 15; y ahí voy a aplicar mi hipótesis. Voy a agarrar a la población 2, 6, 11 y 16 y ahí voy a aplicar las acciones que el Estado sigue aplicando normalmente. Voy a agarrar a la población 7, 3, y así y ahí no voy a hacer

nada. Entonces, tengo población control, población de hipótesis 1, población de hipótesis 2. Después de un tiempo, que puede ser 6 meses, 1 año, 5 años, 10 años dependiendo de la naturaleza que la investigación demande; yo veo cuál es el resultado de la hipótesis 1, de la hipótesis 2 y cuál es el de la población control. La diferencia que exista entre hipótesis 1 y población control es el resultado de la intervención, la diferencia entre la hipótesis 2 y la población control es el resultado de la hipótesis 2.

Y ahí puedes tú diferenciar las variables y ver cuáles tienen mayor impacto. Inclusive puedes hacer una cuarta opción que puede ser hipótesis 1+2, versus población control. Y estas dos variables se suman o se neutralizan.

O sea, ahí puedes hacer un montón de investigación. Esta es la metodología que estamos haciendo en física, es la que se usa en farmacéutica para probar en medicina si no solamente te cura una cosa sino otras, esta no solo no te curó sino que te mató; esta no vale. Y así es un poco la metodología empleada. Eso, aplicado a ciencias sociales es una comisión QUIPU.

La comisión QUIPU lo que hace es presenta las hipótesis. Hace una investigación de cómo funciona en el mundo la solución a este problema que me han pedido y presento propuestas. Luego de esa presentación de las propuestas, que es lo que hemos hecho hasta ahí nomás el Estado toma la decisión de seguir adelante en el desarrollo de esta hipótesis o puede decirte como en Chile: “bacán, tengo otras prioridades”. Primero, yo presento las propuestas. Luego de eso, tiene que haber un periodo en donde se evalúen las propuestas; en la comisión QUIPU 1 presentamos 7 propuestas. Podemos decidir: “Ok, me quedo con estas dos y estas dos llevarlas al campo y ya armar la prueba del campo, ya el laboratorio en el campo: definir tamaño de muestra, hacer, son estudios de pre factibilidad de las ideas”.

Y luego de esta pequeña etapa que dura 3 o 4 meses, ya comienza el trabajo de campo, que puede durar 6 meses o 12 meses. En Centroamérica hay programas que miden el impacto de reducción de pobreza de entrega de micros nutrientes en los niños cuando son chiquitos. O sea, cómo yo entregando chispitas a los niños de 2, 3, 4 años; cómo esta medida reduce la pobreza en 15 años. Es un chongazo porque además mientras más tiempo tienes hay otras variables que influyen. Entonces, puede ser que esto haya sido insignificante y que un boom económico en tu localidad sea lo que realmente te sacó de la pobreza y esto no tuvo nada que ver. O esto funcionó muy bien porque los niños

tenían todas las conexiones neurológicas adecuadas, vino una guerra con la guerrilla comunista y todo se fue al carajo. Mientras más largo hay menos control; salvo que tengas ratas de laboratorio.

Entonces, y justo, cuando termina el laboratorio y tu hipótesis se ha comprobado que funciona; viene la escala porque el objetivo no es desarrollar laboratorio sino que el objetivo es impactar por medio de políticas públicas. 4 etapas: presentación de la idea, luego pre factibilidad de la idea seleccionada, luego viene el piloto propiamente dicho y finalmente la escala. Ya es: “ok, funcionó en este laboratorio y ahora es política pública a nivel nacional”. Ese es el tema.

Las comisiones QUIPU que hemos manejado presentan la primera etapa, las otras son temas del Estado que ya los saca adelante. Ha habido temas que se han convertido en política pública o que han servido de insumo a políticas públicas. Por ejemplo, el monedero electrónico y las transferencias electrónicas nacieron del QUIPU; parte de los estudios que sirvieron de base para sustentar esa estrategia nacieron en la comisión del QUIPU 1. Algunos estudios de las propuestas han sido la de los desayunos reforzados para mejorar el rendimiento escolar, pero parte de esos estudios nacieron de esas comisiones que devino luego en Qali Warma.

Entonces, justo me estaba hablando de QUIPUVRAEM, ¿Eso se priorizó de acuerdo a la política pública? Porque trabajar en el VRAEM es complicado... ahí también he podido estar...

¿En qué parte has estado?

Yo estuve en Pichari, en Sivia y bueno, mi familia son consultores... y San Francisco también.

Aja, sale la comisión QUIPU 1 que fue una revolución, los ministros estaban felices y los jefes estaban felices; maravilloso. Y ahí quedó porque el Estado no es que tú digas: “¿Y por qué no hicieron eso?” El Estado no se mueve, tienes que meterle un lapo para que se muevan. Y a pesar de la súper experiencia que habíamos sacado, desde el SEP que éramos chiquititos, chiquititos, insignificantes mequetrefes; dijimos: “Señores, ¿y?”. Y nosotros vimos en las noticias y en reportes confidenciales que el Perú estaba gastando 4 mil millones de soles en los últimos dos gobiernos en el VRAEM, ¿Qué

evidencia teníamos que esos gastos estaban bien? Entonces, “Carolina, vamos al VRAEM a hacer una comisión QUIPU... Ya pues”.

Así, así nació la comisión QUIPU VRAEM, nosotros le propusimos al Ministerio de Economía, MIDIS y Palacio de hacer una comisión en el VRAEM, pero el ente rector era MIDIS. Entonces, la comisión QUIPU 1 la pagamos nosotros al 100%, fueron 120 mil dólares, la dos yo ya estaba al cargo del SEP y el BID y USAID me dieron la plata para hacer eso. Así fue como sacamos la comisión QUIPU VRAEM; en este caso presentamos 10 propuestas pero trajimos gente que estaban especializada en el mundo en temas de lucha contra la pobreza en zonas de conflicto y posconflicto y narcotráfico. O sea, gente que había estado en Sri Lanka, Iraq, Afganistán, México, Colombia; pudimos tener el jefe del Plan Colombia en video conferencia para que nos dé aproximaciones de lo que queremos hacer.

Súper interesante, fantásticamente interesante, viajamos con los técnicos hasta el VRAEM; no nos dejaron entrar muy adentro el mismo BID y el mismo USAID porque decían que si entrábamos más adentro nos quitaban el financiamiento por protocolos de seguridad; yo me quería ir hasta Bizcarán... nosotros les propusimos y nos aceptaron pero nosotros pusimos como condiciones que ellos formen parte de la propuesta.

Ahí nacieron temas lindos, uno de ellos fue el de técnicos comunitarios de salud, cómo hacíamos para acrecentar las fronteras de los servicios de salud en las zonas más alejadas a través de técnicos entrenamos ahí, gente de la zona, gente que ni siquiera pudo haber terminado la secundaria pero que tengan un poquito de criterio y que puedan manejar un aparato de estos (muestra un celular).

Y que puedan transmitir cosas elementales como prevención de enfermedades y que en caso encuentre gente que por temperatura o por presión puedan estar fuera de los rangos normales, puedan comunicarse con un médico para poder solucionar el problema ahí. 70% de los problemas médicos comunes pueden ser solucionados: temperatura, presión y la entrevista con el médico. Hay un 30% que el médico le dicen: “Ven para acá compadre, necesito verte”.

De toda la experiencia que ha tenido de entrar al SEP, ¿qué es lo más importante que ha ganado? ¿Qué ha sido lo mejor?

La posibilidad de hacer el bien y ayudar a la gente no tiene precio. O sea, la posibilidad de que la sola promesa de que el Perú pueda salir adelante y que el Estado cumpla su función suficientemente potente como para enarmorar hasta al más duro. Eso es lo que a mí me mueve levantarme todos los días y venir hasta acá, el hacer que el Estado cumpla su función es lo más grande que te puedes imaginar; porque eso significa reducción de pobreza, porque eso significa atención a nuestra gente.

O sea, ten en cuenta compadre que si tú no tienes un seguro médico privado en el Perú, si tú no has estado en una universidad más o menos decente, las pocas cuatro o cinco que hay estás muerto. Cuando tú haces una selección de personal para la gente que entra a trabajar a tu empresa, y no son de 4 o 5 universidades, ni siquiera miran los CVS.

¿Eso llega a pasar?

No es que llega a pasar, pasa. O sea, ¿por qué? Porque si sientes 100 cojudos que están postulando a un puesto y solo necesitas uno, es imposible que los leas todos; tienes ciertos criterios de selección. O sea, todo lo que no es educación en esas 5 universidades, se botan. Mientras tú gastas lo que tienes para estudiar algo que no te va a dar nada, no te va a dar la más mínima probabilidad de conseguir trabajo fuera. Entonces, si tú quieres pelear contra el Banco de Crédito porque abusó de ti en una transacción o porque Telefónica abusó de ti, ¿trata de ganarle a esas empresas judicialmente?

O sea, no hay servicios de salud, te mueres si es que no tienes uno privado, en emergencia tienes que quedarte en el piso porque no hay camillas. La justicia es una buena mierda, no existe en el Perú. El 92% de los delincuentes detenidos in fraganti por la policía los han soltado porque falta de pruebas. Educación, estás muerto y en seguridad el Perú está yendo directo a ser México. No hay seguridad, eso yo lo vengo diciendo hace dos años. Lo único que falta para convertirnos en un México es que cuando salimos por la Panamericana a la playa encontremos muertos en los puentes; eso es México y todavía no estamos en eso.

Y por otro lado, hace dos años, me decían exagerado; no existía el fenómeno del sicario... ahora eso es común porque se utiliza para: “Oye, tu enamorada te sacó la vuelta, pagas 100 soles y le dan vuelta al cojudo con el que tu enamorada te sacó la vuelta”. Ajuste de cuentas: “Matan a empresario llegando a su casa de su carro y no fue víctima de robo, eso fue ajuste de cuentas”. Como dicen, los colombianos vienen por

aquí y por ahí, o sea, si no hacemos algo (Llegan otros invitados del entrevistado) de esos cuatro temas que son los más fundamentales que el ser humano necesita, estás cagado como país; estás muerto. No hay forma que el Estado funcione si es que no le brinda servicios elementales a la población.

La última pregunta para hacer un balance. ¿Desde su punto de vista cuales son retos que van a tener tanto los empresarios desde la experiencia dentro de la SEP y varias empresas? Y a nivel de trato que ha tenido con otros actores, ¿Qué retos hay?

Desde mi punto de vista, que es una opinión sesgada obviamente, las empresas en el Perú, por lo tanto los gremios, tienen que ver que sus responsabilidades van más allá de su área de influencia. ¿Cuál es el área de influencia de una empresa como ALICORP? ¿O el BCP? ¿Cuál es el área de influencia que le ponen? ¿Cuál es el área de influencia del resto? El área de influencia de las empresas es el país, lo que pasa es que tenemos el maldito legado del área de influencia de las mineras: la comunidad campesina, “oye, cojudo, la siguiente comunidad no te va a dejar pasar el camión”. O sea, es tu región y en la medida en que estas empresas vean que el buen funcionamiento de la sociedad conviene a su negocio, la cosa va a caminar.

Es por eso que en Chile o en Colombia ese concepto está mucho más metido en los empresarios. Por eso, tú tienes ahí gremios empresariales absolutamente dispuestos a apoyar al Estado, como contraposición a esa postura están los empresarios que te dicen: “oye, compadre, ¿Sabes qué? No me jodas, yo ya pagué mis impuestos”. (Interrupción) “Oye, ¿yo por qué tendría que ayudarte?” eso escucho todos los días. “Ya, ¿tú estás trabajando con Qali Warma? Véndeme estas conservas...”.

¿Me preguntas qué esperarías yo? Primero, esperarías que el empresario vea su país como área de influencia. Segundo, que el empresario perciba que el buen funcionamiento del Estado es fundamental para sus negocios. Y en tercer lugar ver a nuestro Estado abierto al apoyo del privado porque también así como de parte del privado hay paradigmas, de parte del aparato público también hay paradigmas. Tenemos mucho que aprender porque cuando tú te vas al VRAEM te has tomado una gaseosa o te has comido una Casino menta que no es fácil haber llegado hasta ahí. Imagínate ese despertés logístico en Qali Warma, programa en que tienes que atender a 6 millones de niños todos los días.

Entonces, Backus, Coca Cola, Nestlé han solucionado temas de transporte importantísimos. Ese kwon how se puede poner a disposición del Estado. O sea, toda esa gestión de materiales, gestión de compras y almacenes; que las empresas privadas han dominado en casi 50 años de experiencia en el Estado eso casi no existe. Tú vas al Ministerio de Educación hace poco y pedías un lapicero rojo y tenías 50 tipos de lapicero rojo. ¿Por qué? Porque cada unidad de compra es dueña de su presupuesto y no coordina, no articula al interior del Ministerio para tener una central de compras.

El Estado no articula para gestionar temas. Si tú analizas entidad del Estado que tiene como prioridad el desarrollo infantil temprano, vas a encontrar 100 instituciones, cada uno tiene su propio director que no conversa ni dentro ni con otras instituciones. Si quieres trabajar desarrollo infantil temprano en el VRAEM, hay 15 huevones que van cada uno en su 4x4 hasta Pichari o San Francisco y todos vienen y le van a preguntar a la misma persona: “Señora, ¿usted necesita tal cosa? Vamos a organizarnos para atenderla”. Al final es una torre de babel en donde todo el mundo tiene la rectoría pero nadie hace nada.

Entonces, yo te diría: primero que las empresas vean que su área de influencia es más grande. Segundo, que vean que una buena gestión de la cosa pública va a tener un impacto directo a sus negocios. O sea, ya te quiero ver cuando haya un paro regional en Cusco y no te permitan abastecer el mercado por un mes, tú negocio se va para el carajo. Tercero, que el Estado cambien su actitud frente al privado, en todos los gobiernos, no solamente en el gobierno de Humala. Y cuarto, que la maldita palabra articulación se dé dentro del Estado.

Muchas gracias por el tiempo brindado Señor.

FIN DEL TESTIMONIO

Testimonio 18

- *Trayectoria: Empresario con amplia trayectoria en el sector de textiles y confecciones. Fue presidente del Comité de Textiles de la Sociedad Nacional de Industrias y Ex presidente de la misma Sociedad Nacional de Industrias. Gerente General de Universal Textil durante cerca de 30 años y ex gerente de Textiles San Cristóbal. Ingeniero Industrial por la Universidad Nacional de Ingeniería y con estudios en los Estados Unidos. Se lo considera uno de los grandes impulsores del sector industrial en el país con la generación de carreras como Ingeniería Textil en la UNI y la puesta en marcha de instituciones como SENATI.*

Parte 1

Bueno, primero me presento. Soy Rafael López, soy estudiante de la Universidad de San Marcos, egresé el año pasado. Estudié la carrera de antropología y como usted comprenderá ahorita me encuentro realizando mi tesis. Mi tesis trata sobre cómo diversos empresarios han estado viendo o han estado viviendo los diversos acontecimientos en el país en los últimos años mediante sus experiencias y a través de su propia trayectoria.

Lo que yo estoy haciendo es en primer lugar, hablar con varios empresarios y me vayan contando su propia trayectoria personal, sobre todo dentro de sus empresas y el medio y a partir de esa experiencia de vida poder encontrar ciertas cosas comunes, ciertas diferencias y a partir de ahí sacar conclusiones.

A partir de las historias de vida o de la trayectoria personal de cada persona es posible poder encontrar ciertos eventos comunes, ciertas similitudes y otras cosas. Eso me permite hacer mi tesis como un balance sobre la visión de los empresarios sobre el país en los últimos años.

Muy bien, Rafael.

Entonces, lo que yo quisiera primero es empezar desde el principio. ¿Cómo empezó su trayectoria profesional dentro de la empresa y dentro de los gremios? Y desde ese momento poder ir avanzando hasta la actualidad, ¿en qué contexto?

Quizá inclusive podría remontarme a antes. Bueno, considero que siempre he tenido una tendencia, digamos, a lo científico y hacia lo tecnológico. Tanto por influencia de mi

padre y de un tío mío hermano de mi padre, que era un científico: el doctor Daniel Schofiel. Entonces siempre ha habido en la familia una vocación por los aspectos de la ingeniería, de la ciencia, de la tecnología, de la innovación digamos.

Obviamente esa palabra innovación, hoy día se han acuñado esas palabras, pero son conceptos que siempre han existido. Entonces, ya en el colegio yo siempre tenía una preferencia por los cursos de ciencias y de matemáticas: física, química. Y cuando terminé el quinto año de media me presenté justamente al ingreso de la Escuela Nacional de Ingenieros en el año 1950, afortunadamente ingresé al primer intento y me matriculé en la especialidad de Ingeniería Química e Industrial, como se le denominaba.

**¿Usted a quién cree que le pueda deber esa vocación por la ciencia y la tecnología?
¿Qué influyó?**

Yo le digo, en mi propia naturaleza tenía esa tendencia pero como le repito, tenía un tío por parte de mi padre que se preocupó mucho por sus sobrinos y en la casa de mi abuela donde él vivía cuando todavía era soltero instaló un laboratorio de química porque él era ingeniero químico.

Y ahí nos enseñaba a los sobrinos, que éramos unos niños en esa época entre 10 y 15 años, a hacer experimentos básicos: cómo se producía el hidrógeno, el ácido sulfhídrico y una serie de otros elementos. También él compró una colección de libros para niños, por ejemplo, un libro era “Electricity for boys”, “Chemistry for boys”, “Mechanics for boys”, etc.

¿Todo en inglés?

Sí, todo en inglés. Y también un primo mío que después llegó a ser ingeniero físico e industrial lo nombró custodio de los libros. Entonces, él los prestaba y nosotros teníamos que devolverlo. Entonces, él formó una afición por la química, por la física, por la electricidad, por la astronomía. Fue muy influyente para todos, para esa generación de primos hermanos. Algunos, efectivamente, la mayoría hemos terminado siendo ingenieros: ingeniero naval, ingeniero físico nuclear...

¿Cómo que aprendían juntos?

Aprendíamos juntos pero hay que ver que en esa época ya había empezado la Segunda Guerra Mundial, le estoy hablando de una época del año 39' y el año 42'-43' en que todos estos primos vivíamos relativamente cerca y todos íbamos al mismo colegio:

primas y primos. Posteriormente el colegio decidió solo tomar niñas y yo me tuve que ir a otro colegio.

Mis primos que estaban más adelantados sí pudieron terminar. Lo que pasa es que mis primos eran hijos de hermanas de mi padre, casados con extranjeros: británicos u otros norteamericanos y en algún momento mandaron a sus hijos a estudiar afuera y los que no pudieron enviarlos a Gran Bretaña los enviaron a Canadá. Otros, por ejemplo, otros primos hermanos, migraron con toda la familia se fue a Estados Unidos, otra familia se fue a Canadá.

¿Esa era la época de la guerra?

Sí, era la época de la guerra. Ya mi tío, el científico, en el año 1941 lo contrató la Universidad de Texas en Austin como profesor y además le dieron el cargo de director de un centro de investigación que se llamaba KOCH. En esa época se investigaba de cómo filtrar el caño de la radiación. Entonces, era todo parte de lo nuclear.

Bueno, ese tío que fue nuestro mentor era un científico, era en todo su sentido de la palabra. Pensaba y vivía en ciencia pero él ya se quedó por allá. Llegaba de vez en cuando de visita pero ya se quedaba allá. Pero él fue mentor. Ahora, mi padre también era una persona muy inquieta pero era un hombre muy práctico.

Entonces, hicimos muchas cosas con mi papá muy originales diría yo. Pero él cuando le dije que tenía una afición por analizar los insectos. Mi papá me preguntó “¿Qué cosa quieres ser tú de grande?”. “Yo quiero ser entomólogo”. ¿Y qué hizo mi papá? Inmediatamente me compró un microscopio, con una lupa y unas piezas de disección, unos espejos con un pequeño microscopio. Y me compró un libro sobre insectos. Mi padre era una persona que en todo sentido nos apoyaba pero no se quedaba en la teoría sino que se iba a la práctica.

Además, yo era el mayor de tres hermanos y yo era como la colita de mi padre, me llevaba a todos lados. Eso creo en que yo fui muy afortunado, fue un privilegio muy grande para mí. En esa época en que mi padre, mi tío, mis primos, todos nos ayudamos a orientarnos profesionalmente.

Y entonces, por eso digo, no tenía ninguna duda cuando entré a la universidad, de antemano quería ser ingeniero y de antemano quería ser ingeniero químico e industrial. Y esa fue la carrera que yo seguí. En esa época los estudios se hacían por años, no por

ciclos. Entonces, entré en el 50' y a los cinco años egresé el año 54'. Terminé todo rápido. Para esto, un año antes había ido yo a practicar a unos programas de prácticas pre profesionales que tenía la entonces IPC. Entonces, ellos todos los años reclutaban.

¿Cuál era el ambiente de la Escuela de Ingenieros de ese entonces?

Bueno, la Escuela ya estaba en su local actual, que es donde está la UNI. Era una época, en el primer lustro de los 50', nos tocó una etapa más o menos tranquila porque solo había unas pocas actividades estudiantiles; entonces no se intervinieron las actividades académicas en esos años. En los años 40' e inclusive en los años 30' hubo recesos en las universidades. En esa época pues, las universidades las contábamos con los dedos de la mano.

Solo había una que era semi-privada que era la Católica, en conjunto las demás no llegaban ni a 10: Cusco, San Marcos, Trujillo, Huamanga, etc. No llegaban ni a 10 y hoy día como usted sabe son 140 tantos, y todas eran estatales excepto la Católica. Hoy día hay cerca de 40 estatales y ya el resto son privadas. Eso es un tema aparte pero vamos a recordar que era un tema muy difícil entrar a esas universidades, porque nosotros ese año que estuvimos presente se presentaron 3500 y entraron 300 o 350. Y era, como le digo, una suerte olímpica entrar porque se entraba por décimas. Entonces, nos fuimos preparando con amigo y estábamos en 5to de media. Entonces, eso como le digo, los cinco años de estudio fueron muy intensos, muy, muy intensos.

Y también hacíamos muchas visitas y viajes de estudios. Yo creo que en esa época la Escuela se manejaba con un alto nivel académico y había gran exigencia. Si quería, formaban una verdadera elite de ingenieros, por lo menos en mi Facultad. Los profesores eran jóvenes que anteriormente se habían ido a tomar posgrados en Estados Unidos: había uno del MIT, otro de Cornell y así habían regresado y habían decidido enseñar y un plantel de profesores extraordinarios. Entonces, eso también fue muy afortunado para mí por cierto.

El último año, como digo, en las vacaciones de verano para quinto año de estudios, la IPC hacía esta selección donde todas las universidades y todas las especialidades que ellos requerían en sus actividades iban seleccionando un cupo de cierto número de alumnos. Entonces, cuando llegaron por ejemplo a la entrevista de la Escuela, el cupo que tenían para Ingeniería Química ya lo había cubierto un colega amigo mío de San Marcos pero querían que yo me enrolara; y me pusieron con mis compañeros de otra

facultad, que eran los de ingeniería de petróleo. Ahí, sobraba un sitio y ahí me pusieron. Entonces, yo en la práctica estaba como ingeniero de petróleo pero era ingeniero químico pero de petróleo sabía por la parte petroquímica que había estudiado pero no sabía nada de la parte de geología, ni de exploración, ni de explotación ni nada. Ahí aprendí, fue muy valiosa esa experiencia.

Tal es así que me dieron una beca, porque ellos después de los que van; en esa época decían: “Bueno, estos nos interesan que vengan a trabajar cuando terminen”. Para eso, me gano una beca para que el año final de tus estudios siguieras ligado con ellos y te ofrecieran un contrato de trabajo. Y entonces, todos los de último año cada vez que iban cobraba un chequecito y a mi papá no lo tenía que molestar para nada.

¿Usted fue al mismo Talara?

Sí, claro. Porque la práctica era en los mismos campos. Era además un privilegio entrar a esa práctica porque estaba muy bien remunerado y segundo porque realmente aprendías. Cada semana tenías que hacer un informe de cada proceso. A mí, como yo era bilingüe siempre hacía mis informes en inglés y el jefe, que era americano, los recibía en inglés. Eso, obviamente, de daba muchos puntos buenos porque había otros amigos que no sabían inglés y lo hacían en castellano y miraban que el americano adoraba el informe en inglés; se podía comunicar en su idioma. Entonces, como digo, me dieron esa beca y esa oportunidad.

Y el día que yo tenía que decidir ir a firmar el contrato con la IPC, ese día me llamó mi profesor el ingeniero Cruz, que era mi profesor de los cursos electivos de textiles, que yo había estado tomando porque había que tomar una especialidad. En el currículo había tomado todos los cursos electivos de textiles. Mi familia tenía una relación muy antigua, eran accionistas de una fábrica textil muy importante que era fundada por mi padre, mi abuelo y mi bisabuelo prácticamente.

Entonces, tenía yo una inclinación por eso. Pero el día que tenía que irme a firmar el contrato con la IPC, mi profesor me dice: “ necesitamos que usted se enrolle como training en este proyecto de Ingeniería Textil que hemos suscrito con la Universidad de Carolina del Norte en Estados Unidos. Es una magnífica oportunidad, usted ha tomado los cursos textiles y fue uno de los mejores alumnos y ha sido un alumno destacado, habla inglés, etc. Usted es el candidato que pensamos es la persona idónea para el

cargo”. Yo le digo: “Don Carlos, fíjese, precisamente el día de mañana yo tengo que ir a firmar el contrato con la IPC”.

Él me dice: “Piénselo, no me conteste ahora sino que después me contesta”. Ese mismo día le pregunto a mi papá: “Papá mira, tengo este dilema”. Él estaba también muy al tanto de lo de Talara porque tenía unos negocios en la zona y era muy antagónico de la empresa. Entonces, le digo: “Mira, papá. Tengo este problema”. Él, que era un hombre muy sabio, me dice: “Mira yo no te voy a decir qué tienes que decidir pero te voy a hacer un comentario para que tengas más o menos una opinión mía. Mira, te vas a Talara muy feliz porque estarás haciendo tu vida. Vas a trabajar intensamente durante 10 años. A los 10 años la compañía te promueve y te trae a Lima y llegas a Lima y eres un ilustre desconocido. A los 10 años llegas a Lima y no conoces a nadie pero has hecho lo que querías hacer. Ahora, te vas a Estados Unidos a donde nunca has ido antes, estudias textiles y lo que veas y hagas allá; eso no te lo quita nadie. Así sigas en textiles o no, eso ya sería tu asunto pero lo que viste y viviste ahí es otro precio. Tú decides”.

Bueno yo le dije: “Papá, muchas gracias”. Al día siguiente fui a la IPC y le dije: “Lo siento, pero decliné la oferta porque me ha salido otra”. Me dijeron: “Pero ya está tu puesto en Talara y te ofrecemos lo que deseas”. “Lo siento mucho, pero he decidido no firmar el contrato”. Entonces, llamé a mi profesor y le respondí que sí había decidido aceptar su propuesta. De ahí para acá, estamos hablando del año 1955, en verano también. Yo terminé en diciembre del 54’. Fuimos en un viaje de promoción a Argentina y Chile y al regresar ya tenía esta oferta. Entonces, era desde ahora, hace no sé cuántos años.

¿Eran pocos alumnos los ingenieros?

Sí, en esa época mi salón no llegaba a los diez.

¿Todos se conocían?

Todos éramos muy amigos. Tanto es así que el segundo becario fue otro compañero mío. El ingeniero Silvestre, él fue para un área y yo fui para otra, solo que escalonado. Bueno, estamos hablando de hace 66 años.

Eso es interesantísimo ¿Entonces usted va para Estados Unidos no?

De ahí no entro en detalles pero me vinculé bastante con el tema porque venían los profesores de allá para estudiar y poner en marcha estos proyectos, eran unas bellas

personas. Como en abril de ese año me fui para allá. Y estuve un año y medio, estudiando muy intensamente al punto que logré sacar el bachillerato en ese año y medio porque me consideraron los créditos de mis estudios de ingeniería, que eran mucho más avanzados que los que requerían; por ejemplo en física o en química. La currícula de textiles era, podríamos decir, un nivel intermedio y la currícula de ingeniería era un nivel avanzado.

Bueno, entonces, ya regresé acá y en octubre del año 56'. O sea, me fui a principios del 55' y regresé a fines de septiembre del 56'. Entonces, obviamente me enrolé al proyecto de ingeniería. Todavía ya era UNI, en el año 55' pasó de escuela a UNI, cuando ya regresé ya era universidad. Entonces, claro, me aboqué a la enseñanza y después el rectorado de la UNI decidió que este proyecto se convirtiera en un instituto porque estaba dentro de una facultad: de ingeniería química.

Pero lo sacaron y lo convirtieron en un instituto autónomo, que dependía directamente del rectorado. Pero en fin, se fundaron los institutos de urbanismos, de textiles y de metalurgia creo.

¿Minas también había?

Instituto sí pero ese era un instituto que estaba en el ámbito profesional. Vamos a decir el instituto como la Sociedad de Ingenieros. Bueno, me nombraron director del instituto. Yo apenas tenía 23 años y justamente ese año, cuando yo ingresé, en diciembre del último domingo de año 56' me casé con mi esposa y acabamos de cumplir 60 años de casado. Mi hijo mayor es, que es amigo de tu mamá, que es psicólogo. Después está, que es el ingeniero industrial, está que es de ciencias de la comunicación y está que es médico. 4 hijos hombres. Tenemos 7 nietos, de los cuales una nieta. ¿Usted que edad tiene?

23.

¿23? Ya, usted es de la edad de mi nieto, que vive acá (me muestra un pequeño departamento) pero está terminando sus estudios de Administración de Empresas de la Universidad de Piura. Entonces, está en el último ciclo, me parece. Volviendo al punto, ya yo propiamente empecé con mi carrera en la industria textil y estuve trabajando hasta fines del año 61' en la UNI como director del instituto textil, como catedrático y como investigador porque teníamos que realizar todos los servicios a la industria como los

proyectos de servicios. A fines del año 61' ya en la universidad había un mar de fondo político.

¿Ahí empezó todo?

Bueno, en el año 60' se dieron muchas posiciones novedosas pero una de ellas en el ambiente de la educación superior se dio lo que llamaban el nuevo estatuto universitario que creo, entre otras cosas, el tercio estudiantil, el cogobierno, etc. Esa estructura ha prevalecido. Pero había una fuerte influencia de izquierda y ya se estaba caldeando la cosa.

¿Eso en qué año fue disculpe?

Como le digo, esa ley se dio en el año 60' pero ya venía gestándose todo esto 2, 3 o 5 años antes. Esa ley entró en vigencia el año 61'. Entonces, el rector Valverde, que era la persona que nos había apoyado mucho en este proyecto, terminó su mandato y entró el ingeniero Samamé Boggio, que era un activo político de izquierda. Entonces, le dieron un giro diferente a la relación dentro de la universidad.

Los profesores norteamericanos y la misión que tenían un residente permanente en Estados Unidos estaban también bajo esa situación de ultra derecha de Mc-Carty. Yo supongo que eso se podría comparar un poco con lo de Trump ahora pero en esa época. De todas maneras eso hacía que todos los programas y personas que estaban en los proyectos, digamos del Estado, o que tenían vinculación con el Estado, eran muy sensibles a este clima político. Como yo digo, vieron entrar a los comunistas por esa puerta y se salieron por la otra. Cancelaron el proyecto, decidieron no renovarlo, a principios del 61'.

Pero como había logrado hacer un nuevo edificio para el Instituto Textil con plata de la industria y de la UNI, yo tenía el compromiso de dejarlo terminado y funcionando. Entonces, hasta que no lo dejé completamente funcionando en finales del año 61'. En ese momento yo dije: "Bueno, yo ya no tengo otra cosa que hacer". Para ese momento en el año 61' se había dispuesto que los institutos desaparecieran y se incorporaban a las facultades. Entonces, ya yo no tenía la función que tenía hasta ese momento que era un estatus casi como un decano. Entonces, dije que no, que me espero a terminar con esto y ya me voy.

¿Era más complicado en ese entonces? ¿Se empezó a complicar más el ambiente?

Había un cambio, había estudiantes que después en toda esa época fue aflorando porque acuérdesese que terminó el gobierno de Prado a capazos porque los militares no quisieron aceptar que había ganado Haya de la Torre. Entonces, entró la junta militar de Lindley y Godoy entraron y hubo como un año o más de un año de intermedio. En esa época todos los profesionales jóvenes de pensamiento democrático formamos un grupo de opinión, de presión de la opinión pública, que se llamaba “Acción para el Desarrollo” y lo formamos como 300 personas, la única condición era que no podías ser de izquierda.

Pero ahí entraron todos los personajes que posteriormente tuvieron una figuración importante en el manejo del país, de la economía o de la política. Personas como: Manuel Ulloa, todas las personas que han tenido que ver con algo importante. Y eso fue para, digamos, presionar, a que la junta cumpliera con lo que había dicho, que era que iba a estar solamente un año. Efectivamente estuvieron solo un año y salió Belaunde.

¿Usted para ese momento estaba trabajando?

Yo ya había pasado a trabajar en la Fábrica Nacional de Tejidos de Santa Catalina. Era un grupo muy grande, que pertenecía a los Raffo, a los Boggio y los Prado y tenían una integración de haciendas ganaderas, lavaderos de lana, fábricas de lana, encargados de peinados y finalmente tiendas a por mayor y tiendas para la venta al por menor. Usted ya no conocerá las tiendas Santa Catalina, porque era un referente nacional.

Había escuchado algo de la empresa. O sea, desde la lana hasta la tienda.

Entonces, en esa época me contrataron primero como asesor técnico de la gerencia general en el año 61'. Bueno, hicimos una transformación, una modernización importante de la empresa que duró 5 años. El grupo estaba formado por Santa Catalina de la Avenida Grau, que era la central y Santa Catalina de la Avenida Argentina, que era la más moderna. Yo entonces con los planes de desarrollo que se hicieron se formaron otras tres compañías: Compañía Textil Santa Cruz, Compañía Textil Santa Rita y Chavín. Entonces, tenía yo 5 fábricas a mi encargo. Para esto, en el año 65' me nombraron gerente de toda la división industrial de la empresa.

Esa es una responsabilidad bastante grande...

Y además como era tan antigua porque cuando yo entré la empresa tenía más de 70 años. Y había sido la cuna del anarcosindicalismo y todos los movimientos obreros de principios del siglo.

Entonces, ¿Santa Catalina tenía su historia sindical?

Y además los dirigentes sindicales estaban ahí. Por ejemplo Sabroso era un dirigente, casi todos eran de tendencia aprista. Ahora, también había los comunistas que entre ellos se peleaban. Había una sola central de trabajadores, que era la CTP que era un brazo de los intereses del Partido Aprista. Y el área de textiles solo había una federación de trabajadores de tejidos del Perú, que era a su vez un apéndice de la CTP aprista. Todo el manejo sindical y el liderazgo lo llevaban los apristas. Pero Santa Catalina en la Avenida Grau era un enclave de toda la dirigencia más antigua, y más radical y más negativa.

¿Era complicado tratar con los sindicatos en ese entonces?

Sí, era complicado. Ejercían casi una especie de tiranía porque manejaban muchas empresas, los dueños o los gerentes no podían mover un palo sin pedir permiso del sector laboral. Y Santa Catalina. Como digo, era una típica concepción de lo que es una empresa familiar en Europa porque los Boggio, el primer de los Boggio que había sido el fundador, el industrial de ese grupo volviendo de Piamonte. Él era de Turín y ellos habían traído ese esquema industrial y donde todo era como un feudo; todas las familias y los familiares y los técnicos vivían en la fábrica. Entonces, había un área que era típicamente de viviendas y era muy paternalista el trato de las personas. Era, estaban como decir, todo como familia.

¿Ese trato era solo de la familia o también era de los mismos sindicalistas con el señor?

No, digo de la familia Boggio. Como le digo, era necesariamente un grupo industrial que se habían asociado con unos capitalistas que eran los señores Prado: Mariano Ignacio Prado, etc.

¿El Banco Popular?

Eventualmente. Pero digo, antes que el banco popular habían formado esta empresa en los 1870'. Entonces, después entraron como unos mayoristas muy importantes que digamos canalizaban la producción y comercializaban era otro grupo que era la familia Raffo. El señor Juan Francisco Raffo fundó el Banco Italiano, que es el Banco de Crédito. Eventualmente se volvió tan importante porque él era el que comercializaba y el que veía por toda la venta. Eran socio los Boggio, los Prado y los Raffo. Ese esquema

yo lo encontré vivo y ya tenía 70 años de vida. La empresa era vieja, achacosa y llena de cargas sociales. Ese esquema estaba llena de vicios y prácticas, digamos, poco competitivas. En algún momento, como no podían deshacerse de todo ese aparato...

¿Qué era lo que caracterizaba ese aparato?

¿A la relación? Por ejemplo, la empresa quería poner telares modernos porque en un momento se puede decir que en los años 50's apareció una marca de telares suizos, Marca Southern que era muy modernos y muy veloces. Entonces, la empresa compró un lote de 10 telares. Y armó un galpón y puso los diez telares y se suponía que un tejedor con un ayudante tenía que manejar los 10 telares. Pero hasta ese momento la práctica era distinta. Por cada telar había un tejedor y un ayudante.

Entonces, lo telares de esa época eran telares semiautomáticos, esos nuevos telares eran automáticos cuando se cambiaban las canillas que alimentaban el hilo y otros mecanismos de paro que hacían que la producción del telar fueran automáticos. Los previos a eso eran los semiautomáticos. Entonces, había un señor así más gordo que yo sentado en una especie de sofá cómodo y era una maquina gigantesca. Entonces, hasta donde me daba el brazo, actuaba.

Cualquier cosa más allá de eso la tenía que hacer mi ayudante. Entonces, por ejemplo, se acababan lo que se llamaba una salchicha de frazadas entonces el ayudante tenía que cambiar, se rompía un hilo del timbre atrás y tenía que ir el ayudante y estaba sentado acá. Entonces, cuando llegaron esos telares el sindicato dijo que no, que tenían que seguirlos manejando un tejedor y que después se pusieran los telares poco a poco. Nunca funcionaron los telares.

La empresa ante la presión y las amenazas de huelga no funcionó. Cuando cerramos esa fábrica, a mí me tocó cerrarla ya como gerente de toda la empresa, estoy hablando del año 67'. Este era un cáncer para la empresa porque todo lo que era el costo operativo y todos los beneficios ineficientes era un peso muerto, era una rueda de molino que estaba arrastrando la empresa a las profundidades oceánicas. Entonces, el directorio, para esto don Bartolomé ya se había muerto y había entrado Don X, Don Y que ya tenía para ese entonces como 90 años.

Vaya...

Claro porque en las familias italianas el, vamos a decir, la cabeza de la familia maneja la empresa hasta que se muere.

¿O sea que por más que tenga 100 años?

Nada, tal es que Don N se murió a los 101.

¿Y manejaba todavía la empresa?

Él era el que firmaba. Lo mismo ha sido en San Jacinto, con otros. Entonces, los hijos, los nietos y todas las personas que están ahí eran dependientes de esa cabeza y prácticamente vivían a propinas. Ese sistema todavía existe en todas las empresas familiares.

¿Hasta ahora existe?

Claro, mi amigo, que ha sido vicepresidente de la república y presidente de la Sociedad Nacional de Industrias, a veces no tenía ni para pagar el café. ¿Por qué? Porque la mamá, la señora Márquez, era la matriarca: “¿Cuánto dinero necesitas? Tanto”. Como ahora, bueno los jóvenes que todavía no trabajan te depositan ahora en tu cuenta, que es una tarjeta. En esa época no habían tarjetas, tenías que darle el efectivo: “Mamá, necesito pagar el alquiler de la casa”. “Ya, toma”.

Es bien curioso porque la relación de familia padre e hijos se mantiene.

Ese es el esquema tradicional europeo, diría yo, ha sido y es así. Como digo, ya se había muerto don Bartolomé a los 101 y don René tenía cerca de 90 y también se murió al poco y entró una tercera generación de 60 años.

¿Una tercera generación de 60 años?...

Ajá, entonces el directorio decidió que había que cerrar la Avenida Grau. Entonces, primero se hizo un trato para darle la opción a los trabajadores y finalmente con el sindicato se llegó a un acuerdo para reducir 50% de personal. Vamos a suponer que había 1000 personas o 2000 personas, se redujo en un primer trato a mil y se reorganizó de tal forma que vamos a ver y dentro de un año si esto es económicamente sostenible o no, y si no vamos a ver qué hacemos. Bueno, se hizo toda una mejora y se racionalizó muchas cosas que se hacían y salió el 50% del personal.

Al año se vio que la cosa no iba a poder caminar porque toda la maquinaria, todo era absolutamente obsoleto, arcaico, no tenía solución. Bueno, entonces, se convocó al sindicato y se negó a negociar.

En esa época se tomaban las vacaciones en bloque, se aprovechaba justamente el mes de febrero que era el mes más caluroso y era tradicional que las industrias laneras todas paraban ese mes. Los algodóneros lo hacían en enero y los laneros en febrero. Bueno, se fueron de vacaciones, entonces el directorio, tomó la decisión de no reabrir la fábrica. Yo como gerente de la división industrial entonces tuve que inhabilitar la fábrica de una manera que no pudiera volver a funcionar. Entonces, las máquinas no eran como ahora que cada una tiene un motor propio, aquí había motores centrales y unas transmisiones por poleas y fajas que llegaban la fuerza motriz a cada motor. Entonces, había cinco motores en la fábrica. Entonces, saqué los cinco motores y ya con eso no podían funcionar. Entonces, cuando regresaron de vacaciones la reja de la fábrica era una maravilla artística y la había hecho mi bisabuelo en su propia fundición, en la Fundición de Schofield hermanos. Era una linda reja, enorme de dos hojas enormes y el jefe del área de relaciones internas me dijo: “Oiga ingeniero, ¿cómo vamos a evitar que entren acá cuando regresen de vacaciones?”. Estaban tan asustados los funcionarios. “Y vamos a ponerle un buen candado y una buena cadena a esta reja y quien ha hecho esta reja es Schifield, acá voy a estar, no van a entrar”.

Bueno, ese día que regresaron de las vacaciones, yo tenía una camionetita Jeep y me estacioné en la Avenida Grau como a dos cuadra de la puerta, porque estaba en la misma Avenida Grau. Para esto también habíamos dado aviso a la UCI, de la Unidad de la Policía del Servicio Industrial. Entonces, yo me quedé ahí a eso de las 5 o 5 y 30 de la mañana porque la gente entraba a trabajar a las 7. Entonces, fueron llegando y fueron llegando y entonces la puerta se fue llenando. Bueno, era gente mayor, ya era gente que había trabajado 20 o 30 años, toda su vida, pero la decisión de la empresa era no reabrir. Eso fue un día lunes. Entonces, cómo no pudieron entrar toda esta mancha de gente se fue a las oficinas principales que estaban en el Jirón Ucayali en el centro. Ahí estaban todas las oficinas administrativas de Santa Catalina. Irrumpieron ahí, rompieron muebles pero no había nadie porque el Gerente General ya estaba avisado.

¿Había que tener bastante muñeca para tratar con el sindicalismo?

Sí, eran belicosos. Llegaban y eran violentos, tiraban piedras y palos, no era como ahora que son más o menos tranquilo. Bueno, entonces, se fueron a la huelga. El Ministro de Trabajo era amigo mío y era el ingeniero Manuel Velarde Aspíllaga, que es el padre del actual alcalde de San Isidro. Él, su hermano, el arquitecto fue compañero de clases mío y ellos eran las personas de la más absoluta confianza del arquitecto Fernando Belaunde, eran sus brazos derechos. Buenos, entonces doctor que era el gerente general...

¿El doctor A?

B, A era gerente comercial. A había sido practicante.

¿Él que está actualmente en Los Portales?

El papá del que estaba en Los Portales porque le ha pasado la posta a su hijo pero el papá de A fue gerente del Banco de Crédito y fue el que hizo la operación ENTEVE. Él pasó después a Universal Textil pero A, que su papá era un doctor y fue director del INA: “ingeniero, este muchacho que no sé que hacer con él”. Porque era muy movido (risas)

¿Enserio? Porque justamente había hablado con él la vez pasada...

(Risas) No, era un palomilla.

Y me contó lo de las acciones...

Pero A cuando terminó el colegio en el Santa María, yo también terminé en el Santa María. Bueno, él terminó el quinto año de media y el papá quería mantenerlo ocupado en algo...

Ah, porque era palomilla.

Sí. Entonces me dijo: “ingeniero, quiero que me dé una ayuda con Juan Francisco, que no sé qué. A ver si usted le puede dar una práctica en la fábrica...” “mándelo nomás”. Entonces, lo puse en el laboratorio de control de calidad. La ingeniera María Velarde había sido alumna mía. Entonces le dije: “María, el hijo del señor X va a venir a practicar y hay que darle una tarea para que ensaye y tiene que hacer unos informes semanales, que me los van a pasar a mí”. Muy bien. Empezó bien y los informes me llegaban a mí un sábado porque se trabajaba en esa época los sábados pero él simplemente no iba. O iba un ratito y se quitaba. Los informes se los hacía hacer a su

cuñado, al señor C, que es el papá de los primos C, que actualmente están en el manejo de este grupo de Los Portales. Pero, Fernandini trabajaba en la administración. C tuvo que venir a traerlo porque se casó allá.

¿En Estados Unidos?

Entonces, se lo trajeron de las orejas (risas) pero la mujer lo siguió. Era una gringa muy guapa pero después de murió. Él entró de junior en el departamento de ventas. Entonces, cuando hubo la reorganización, que a mí me nombraron gerente industrial a mí me nombraron gerente industrial y ya habían pasado como 5 años, ya había regresado de Estados Unidos, y como había un gerente comercial de las tiendas, eran como 4 gerencias pero Juan Francisco era brillante con los números pero palomilla en todos los sentidos.

¿Y cómo era el ambiente empresarial de ese entonces? ¿Era más difícil? ¿Se veía distinto a los empresarios que ahora?

Yo diría que había primeramente empresas habían menos. Siempre había una desconfianza entre los empresarios, nadie confiaba el uno con el otro, hablando de colegas del mismo gremio. Pero había mucho más unidad.

¿Sí?

Sí. Por ejemplo, en la Sociedad Nacional de Industrias, que era la única institución gremial del sector industrial y manufacturero porque no existía la CONFIEP, ni ADEX, ni COMEX. ADEX fue una costilla de la Sociedad de Industrias, se formó primero porque se volvió tan importante la actividad exportadora que se volvió un comité de exportación, de exportadores que se volvió tan grande que se escindieron.

¿Y la Sociedad Nacional Agraria de ese entonces?

Como le digo, estaban la Sociedad Nacional Agraria, la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo, había la Sociedad Nacional de Pesca, la Cámara de Comercio de Lima. Eran como ocho. Estas 8 vamos a decir instituciones gremiales ya habían sido mayormente fundadas a fines del siglo XIX. Digamos, esas eran las instituciones tutelares del empresariado. Todos estaban en una o más, según sus actividades. Pero cada una era muy independiente de la otra y eran muy proteccionistas de sus intereses.

¿Había conflictos entre ellos? Por ejemplo, la Sociedad Nacional Agraria contra la Sociedad Nacional de Industrias...

A cada rato. Por ejemplo, dentro de la Sociedad de Industrias se fueron formando comités de diversas ramas industriales.

Por ejemplo, el primer comité que se formó fue el comité textil en el año 1945 y justamente en ese año para complementar lo que le estaba diciendo en relación con los trabajadores, era tan grande la fuerza de los sindicatos políticamente y gremialmente que se tuvo que hacer un convenio con las principales ramas textiles para establecer un sistema de indexación de los salarios que tuviera relación con la inflación. Entonces, había el índice de costos de vida general, el índice de precios al consumidor y el índice de coste de vida textil. Entonces, eran dos líneas paralelas. Por cada 9 puntos que avanzaba el índice de costo de vida general se ajustaba 5 puntos el ciclo de vida de textil. 5 puntos fue el punto de partida en ese momento, ese fue el punto de partida en el año 1937 pero en el año 45' ya eso había avanzado pero era proporcionalmente igual.

Bueno, entonces, ese sistema de coste de vida tuvo la ventaja de que ya las reclamaciones laborales por salarios o remuneraciones simplemente ya no se discutía sino que en las fábricas, por ejemplo en el ramo de la lana o del algodón o de la seda o de los calcetines, eran como 5 o 4 y además había una diferenciación entre el costo de vida de Lima del de provincias. Era todo un sistema.

¿Entonces con el gráfico ya solo salía?

Claro, se avanzaba 9 y entonces se ajustaba 5. Bueno, entonces ese sistema funcionó bien en tanto la inflación era de un dígito pero ya cuando por los años 60' se comenzó a disparar a 2 dígitos y en los 70's y posteriormente en los 80's el Perú llegó a batir records. En el año 90' la inflación fue de 7500%, ya no había manera de seguir eso. Y además había una cosa, que existía el concepto de la indemnización por años de servicios, no había CTS sino que cada persona tenía una reserva indemnizatoria que se ajustaba automáticamente con el último salario por todo el tiempo. Tenía una masa de 100 y subía a 5 entonces la masa se convertía a 105 de todo. Además el salario se corregía.

Entonces era una cosa que como me decía un amigo británico: “Esto no es una bola de nieve, esto es una bola de nueves”. (Risas) Esa fue una de las causas por las que

desaparecieron todas las grandes fábricas: Santa Catalina, Manufacturas del Centro, del Pacífico, Perú Lana. Todas las fábricas antiguas desaparecieron porque había llegado un momento en que estaban quebradas técnicamente.

¿Eso en qué año fue más o menos?

Eso se produjo a fines de entrando los años 70's.

Entonces ya se producía eso...

Claro, de la misma fábrica de tejidos que era la más grande, la Fábrica La Unión, también sucumbió en el mismo problema porque la reserva de indemnizaciones era más grande que el patrimonio social de la empresa. Y no había como pagarlo. A mí me tocó liquidarla con el capital de trabajo y el inventario de materias primas a cambio de las indemnizaciones; y pasó en la forma de una cooperativa, se cooperativizó.

¿Técnicamente los trabajadores la compraron por el valor de sus indemnizaciones?

La compraron por el valor de sus indemnizaciones y más un inventario de materias primas y un monto de dinero para que pudieran operar. Todo, los activos todos. Pero obviamente los pasivos no se habían pasado a los trabajadores. Pero ninguna de esas fábricas subsiste como tal. Manufacturas del Centro subsiste pero ya se ha disminuido, ya no tiene la importancia que tenía en esa época.

¿Y el ambiente de la Sociedad Nacional de Industrias usted vio que cambió bastante en ese entonces?

Claro. Porque en esa época por ejemplo el comité textil que era la parte más fuerte había pocos. Hoy por hoy, hay más de 50 comités gremiales. Algunos son más grandes, otros más pequeños, otros tienen una organización de ingresos importantes como el comité textil, sigue siendo uno de los más activos.

¿También está el de alimentos?...

Están los de alimentos, también están los metalmecánicos que son como 12 comités pero que tienen a vez como un instituto que los ayuda con la productividad y los apoya en otras cosas. Bueno, en todo caso, el textil que yo empecé a ir como delegado de Santa Catalina al comité textil y después me nombraron gerente el año 65'. Y comencé a ir ahí y el doctor Raffo era el gerente general y eventualmente lo eligieron presidente

del comité textil y yo estuve haciendo ahí mi apoyo durante 10 años y en ese lapso la presidencia me pidió que fuera consejero al Consejo Nacional del SENATI porque también habíamos formado el SENATI.

Eso justamente había escuchado, que durante ese periodo se forma el SENATI...

El año 61'. Esa es una historia aparte que te la voy a referir pero para no perder el hilo a mí me nombraron como representante al consejo nacional, empecé como alterno. Yo era alterno de otro ingeniero que era textil también. Entonces, en el año 69' yo ya era vicepresidente del consejo nacional y en el 70' me eligieron a mí presidente del Consejo Nacional del SENATI. Y en esa época la presidencia era como un año de función. Entonces, del 70' al 71' yo fui presidente del Consejo Nacional del SENATI, pero tuve desde el año 65' veinticinco años como representante de la Sociedad Nacional de Industrias.

¿Sigue habiendo presencia de la Sociedad Nacional de Industrias en el SENATI?

De los doce asientos hay cinco de la Sociedad. Antes éramos más pero estaban representados otros sectores de la sociedad: el director general del empleo, el representante del ministerio de educación, estaba el director general y estaba el representante de la CTP porque el SENATI se creó a imagen del modelo europeo que propiciaba la OIT, que era un modelo tripartito.

Empresa, trabajadores y Estado...

Claro. Esa proporción siempre hubo más directores empresariales. Por eso SENATI siempre se ha manejado como una empresa privada, con una mentalidad de empresa y no con una mentalidad burocrática o de ministerio. Justamente el presidente que terminó a capazos fue por eso. Cuando yo trabajaba todavía en la Universidad Nacional de Ingeniería el año 1959 se formó una comisión para poner en marcha las escuelas de trabajadores, escuelas técnicas para trabajadores. Y esa era una ley que se había sancionado en el año 1945, en el gobierno de G Bustamante y cuando tenía la cooperación de los apristas.

De esa escuela técnica para trabajadores era parte del ideario del Partido Aprista y también era muy parecido a los modelos fascistas de la época. Entonces, ellos habían logrado que se diera esa ley. Pero entonces lo sacaron Bustamante y los gobiernos militares de Odría y estos que vinieron no sacaron esta ley. Ya al final del gobierno de

Prado, el segundo, se quería sacar esto y se creó en el Ministerio de Educación una comisión para llevar a la práctica las técnicas para trabajadores. Entonces, se conceptuaba que ello se iba a instalar en el Politécnico José Pardo, que ya era muy antiguo y que estaba en la Avenida Grau. Entonces, esta comisión incluía a representantes de los empleadores, que era la Sociedad Nacional de Industrias, representantes de la academia, que en ese caso era la UNI, representantes de la OIT, representantes de la educación. Se presentó esta comisión y el rector me nombró representante de la UNI en esa comisión.

Entonces, comenzamos a trabajar y nos reuníamos allá en el Politécnico y obviamente la presidencia la ejercía el director general de educación, el ingeniero Monsalve. Los empresarios que iban, iban como cinco. Yo iba por la UNI y por la OIT que iba era más como un asesor era el comandante Fernando Romero, era un especialista en cuestiones laborales y temas laborales. Bueno, esa comisión comenzó a trabajar. Yo cuando iba al Politécnico y nos sentamos en una sala que era donde daban los talleres, esos tornos y esas máquinas se salvaron del arca de Noé porque eran recontra obsoletas. Entonces, comenzó a irse el proyecto y se fueron templando los ánimos porque el director de educación quería manejar el tema y los empresarios también.

Y hubo un momento en que si no se agarraron a golpes es porque estábamos ahí pero patearon el tablero los empresarios y se acabó. Pero eso dio justamente a que se llevaron su proyecto y ya con el apoyo de la OIT lo plantearon en el Ministerio de Fomento y Obras Públicas, cuyo ministro era un profesional muy destacado y muy brillante que era el ingeniero Jorge Macchi, que después era uno de los 7 sabios de la Alianza para el Progreso.

Eso ya en los 60'. Entonces, se llevaron el proyecto. Como le digo, este problema había sido como en el año 59' y el ministro Grieve sancionó con un decreto supremo y dio el 19 de diciembre del 61', que luego fue refundado por una ley que se dio en el Congreso. Entonces, se creó el SENATI como una entidad de formación profesional basada y financiada por un auto gravamen que los empresarios industriales daban, que se puso una tasa de 1% en las planillas hasta ciertos topes como contribución de las empresas que tenían en promedio al año más de 20 trabajadores. Con ese criterio se formó un fondo y poco a poco se dio. Cuando se inauguró la sede de Independencia en el año 65' al poco tiempo yo comencé a ir ya como Sociedad de Industrias, como suplente. Pero

había una cosa importante, el titular y el suplente trabajaban en los comités del consejo nacional a la par.

O sea, no es que el alterno iba cuando no iba el titular porque era como un aprendizaje. Porque cada 3 años se cambiaba por tercios el consejo, el sector de empresarios. Y bueno, eso daba pie a que se renovara. Así que con ese esquema y toda la forma. En la práctica muchos de los representantes eran apistas por lo que llevaron a la práctica el concepto empresarial del SENATI. Bueno, había una tendencia medios progresistas, no lo decía, pero tenían mucho sentimiento a favor del bienestar de sus trabajadores. Era también un pensamiento un poco paternalista de esa época.

Entonces, eso fue progresando rápidamente y en el año 67' inauguramos, la primera sede fue la de Lima, pero está en Chiclayo que era la zona del norte. Y un año después, o en pocos meses en realidad, inauguramos la de Arequipa. Entonces, era la sede nacional y dos sedes regionales. Eso en el transcurso del tiempo, ahora hay 14 sedes en todo el país. Y hay 84 centros cooperativos a lo ancho y largo.

Todo un crecimiento en un plazo de 40 años bien sostenido del SENATI. Ahora, ¿qué paso después en el gobierno militar?

¿De Velasco?

Ajá, porque en ese entonces pasan acontecimiento importantes como la comunidad industrial. Si antes eran fuertes, como me imagino con la comunidad industrial...

Se hizo lo que se llamó en esa época la política del salame. Como estas instituciones gremiales eran parroquias independientes y tenían cierta...

¿Hablamos de los gremios no?

Sí. De esos 8 gremios. Como no eran muy unidas. Fíjese que cuando había un problema transversal que afectara a todos a este conjunto de entidades le denominaban, no era un título oficial, pero de denominaban: "Las fuerzas activas de la producción y el comercio". En ninguna parte quizá vaya a encontrar usted ese título pero así se denominaba porque de alguna manera tenían que referirse al conjunto. Esas fuerzas vivas de la producción y el comercio cuando había un tema transversal había que mandar un propio a caballo a recabar las firmas de cada uno de las cabezas de cada uno.

Ya en el gobierno militar, a mí por ejemplo, me nombraron representante de las fuerzas vivas en el Consejo Nacional del Trabajo que habían creado los militares. Y ya para esto habían creado la CGTP, CRP y no sé cuántos. Ya no era una sola de los apristas sino que la habían diluido y eran 4. En ese consejo nacional de trabajo los trabajadores tenían 10 asientos, los empleadores 10 asientos y el gobierno creo que tenía 20.

Entonces, yo tengo por ahí un documento firmado por todos los presidentes de las instituciones gremiales que todavía existían porque con la reforma agraria desaparece la Sociedad Nacional Agraria.

Es bien interesante porque justamente el archivo agrario era en realidad el archivo de la Sociedad Nacional Agraria. Entonces a partir de ahí es un registro histórico.

Claro, y además todavía existía un apéndice que estaba muy vinculado a nuestra parte textil que era la cámara algodонера. Y tenía una presencia muy importante pero se ha diluido, por eso es que ya no hay algodón en el país. Bueno, volviendo a esto, tengo por ahí un documento firmado por todos los presidentes de esa época para delegar la representación en ese consejo. Pero valiéndose de esa antagonica que tenían los gremios, por eso se decía que los militares que eran militares de izquierda que habían venido de una educación auto gestionaría nos habían atacado con la estrategia del salame.

O sea, nos habían cortado como un salame, por tajaditas. Acá una tajadita a la vez. Entonces, primero vino la reforma agraria, desapareció la Sociedad Nacional Agraria y toda su estructura. Después, como una supuesta intervención ante una crisis de la pesca ocuparon la Sociedad Nacional de Pesquería.

¿Es la misma que está ahora o era otra?

Ahora es la misma, pero vamos a decir que fue intervenida. La Sociedad Nacional Agraria ya no se recuperó, no existe ahora, pero la Sociedad Nacional de Pesquería no existe. Después vino la de minería y vino la reforma del sector manufacturero industrial. Vino la comunidad industrial, la creación del cogobierno y la coparticipación; ocupando el modelo autogestionario yugoslavo que estaba ahí.

Claro porque ahora se habla de AGAP también como un gremio agrario.

Bueno, hay una plataforma pero es pequeña. Era un gremio de no se qué. Ya es una cosa variopinta.

¿No es lo mismo que la Sociedad Nacional Agraria entonces?

La Sociedad Nacional Agraria eran los terratenientes que tenían los grandes cultivos industriales: caña de azúcar, algodón. Eran los tradicionales en la sierra los gamonales y eran los terratenientes de los grandes fundos: Pomalca, Casagrande, Cayaltí, todas las grandes haciendas.

Porque en esa época Carlos Malpica los registra a todos.

Malpica... era un tipo satanizado por todos. En esa época había un periodista extraordinario que era Sofocleto. (Risas) había un pasquín que sacaba semanalmente que era “Don Sofo”. Entonces había un premio semanal al huevón de la semana (Risas). Decía este tal que por donde lo corten lo capan. Y en su pasquín sacaba unos dibujitos con unos cuadritos con unos personajes y unas leyendas. Decía “Cuadritos para coleccionar”. Y cuando ya habían intervenido los diarios y había uno que estaba en El Comercio que era un izquierdista furibundo, pero que llega a una parte que era donde se imprimen e iban, quedo manco. Era Paco Moncloa. Entonces, en el cuadrito decía de Paco Moncloa el manco del espanto. Los caricaturizaba a todos los personajes. Lo metieron preso a Sofocleto. (Risas). En esa época del periodo las cosas eran, como digo, cortando el salame y estatizando diversos sectores de la economía.

Claro, porque lo que había escuchado era que a muchos los habían agarrado por sus divisiones.

Pero claro, a la Sociedad de Industrias le quitaron la N porque dijeron que no podía llamarse nacional. Entonces, quedó como Sociedad de Industrias. Porque durante todo el gobierno militar ya no era Sociedad Nacional sino solo de Industrias. Entonces, el SENATI, para hacerla corta era, por así decirlo, el último enclave del sector privado en el área industrial. Entonces, lo manejábamos los consejeros nacionales de la Sociedad de Industrias y yo era presidente del consejo el año 71'. Ya a principios del 71' había ido el general Graham, que era el jefe del COA. COA era el think tank político de la parte ideológica del régimen. Fue el general con sus halcones, toda la plana del equipo eran coroneles que habían ido al CAEM y habían dicho: “ya no serán ustedes perros guardianes de la oligarquía”.

Toda una generación de militares formados así...

Todos cortados con el mismo cuchillo. Todos esos coroneles fueron, me acuerdo que yo los recibí en un almuerzo del consejo nacional y se les hizo toda una explicación por memorizada. En octubre de ese año sacaron un decreto estatizando el SENATI pero nos tuvieron que llamar después porque no sabían cómo manejarlo. Bueno, el asunto es que el SENATI permaneció estatizado desde el 71' hasta el 81' cuando volvió Belaunde. Entonces, nos convocó a mí y a otras personas para hacer un nuevo estatuto y nos regresamos a reprivatizarlo, con una sola cláusula que no pudimos pasar porque había cierto ambiente político.

El presidente del consejo nacional del SENATI, desde su fundación se elige desde el consejo. A mí, cuando era presidente el consejo me eligió. Obviamente el gobierno militar lo designaba a dedo, y eso siguió. Los ministros de turno de industrias siguieron nombrando al director del SENATI. Tal es así que durante el gobierno de Alan García y el ministro era aprista nombró de presidente del consejo nacional a Julio Cruzado, que había sido secretario general de la CTP aprista, que desde que se fundó SENATI había estado. Era un ex trabajador, muy buena persona Julio pero vamos a que no era un empresario tradicional. Tuvimos que esperar otros 10 años hasta el año 91' cuando el señor Fujimori desreguló todo lo que había. Ahí nos volvieron a convocar y devuelta a la cláusula de que se elija el consejo.

¿Y ese periodo de los 80' cómo fue?

Terrible. Yo la verdad que no sé cómo sobrevivir. Yo ya no estaba en Santa Catalina, Santa Catalina quebró, cerró y yo ya estaba en Universal Textil, que era la antítesis. Era lo más moderno y lo más eficiente. Y teníamos la marca Polystel, que has ido con uniforme escolar con la marca que yo hacía. Era el tejido formidable e indeformable.

Nosotros habíamos sacado una abuelita que le daba de paraguazos a un dependiente que le quería vender gato por liebre. Esa fue una inventiva de un creativo, que era un cubano que tenía una pequeña agencia de publicidad que manejábamos, un señor Sánchez. La vieja después se puso muy vieja, era una dama española que vivía acá y se había ido a Brasil. Yo le digo a Héctor Sánchez que me lo encontré y ya no era publicista nuestro: “Oye, Héctor, ¿y qué pasó con la viejita”. “Está muy viejita chico, está tan vieja que le duele hasta los pelos” (Risas) entonces de ahí se nos ocurrió que en vez de vieja pusimos a una niña porque Polystel aunque pasen los años se mantiene joven. Entonces,

al personaje, salía la vieja pero llegaba una niña. A esa niña la cambiaban con los años porque ya dejaba de ser tan niña.

Claro, entonces pasa a Universal Textil. ¿El ambiente de ese empresariado era el mismo? ¿Había cambiado?

Por ejemplo, los principales de Universal Textil era el señor Alfonso que era un empresario catalán, que era una persona fuera de serie, él había sido el creador de Universal Textil. Y estaba también el señor Manuel Cilloniz, que representaba a los inversionistas nacionales. Entonces ellos eran los codirectores de la empresa. Universal Textil se creó en el año 1962 y cuando yo fui ahí en el año 70' y habíamos venido tratando tanto como director del instituto textil de la UNI tenía que brindar servicios y teníamos contactos con todos ellos. Yo creo que el haber estado en el instituto textil fue muy importante porque me permitió conocer todo el medio. Ahí me vinculé con todo el mundo y cuando yo iba me recibían al toque. Porque en esa época las empresas eran muy cerradas, no querían que les vayan a robar algo.

¿Cómo se dividían las empresas de ese entonces? ¿Comunidad, familia...?

Eran mayormente de familias pero también había empresas trasnacionales. Estaban por ejemplo el grupo Grace que tenía Compañías Unidas, que eran Vitarte, Victoria. Había otra que era propiedad de la casa Grace, que tenía su propia casa: tenían navieras, bancos, haciendas. Ese señor Grace fue el apoyo del gobierno americano para hacer la industria textil porque antes la industria textil tenía que importar todos los técnicos. Casi todos los técnicos en su mayoría eran extranjeros, de primera línea. En segunda línea ya eran nacionales pero tampoco no había un centro de formación de ningún nivel: ni a nivel trabajadores, ni a nivel de mandos medios ni a nivel de técnicos de tecnólogos y de ingenieros. Eventualmente ese vacío se empezó a cubrir con la Escuela de Ingenieros en un momento y se materializó con la UNI y salió la carrera de ingeniería textil. A partir de ahí hay como 300 alumnos.

Interesante. Volviendo al ambiente empresarial de ese entonces. ¿Y las comunidades? Porque usted me mencionaba un modelo italiano de hacer empresa. ¿Había otras formas?

Bueno, por ejemplo en otros sectores estaban los japoneses que tenían una fábrica que estaba en los tejidos de punto. También habían otros grupos: también estaban los

ingleses. Por ejemplo La Unión pertenecía a un grupo Duncan Fox que ofrecía para el grupo Grace. Ellos eran dueños de CUVISA. También estaba la casa del señor Wiese con el señor Aguirre que tenía una fábrica muy buena en Arequipa. Perú lana por ejemplo era de los israelitas.

¿Era bien variado?

Había una de los Givolini, San Jacinto era de los Ísola. En los grupos había muchos israelitas.

¿Árabes también?

También pero en esa época había menos árabes pero más estaban en confecciones y comercio. De ahí han evolucionado en textiles. Habían seguido un camino inverso. Por ejemplo el esquema típico de los israelitas y de los árabes era que venían. Por ejemplo, migrantes. Los árabes casi todos entraron por el puerto de Mollendo en Arequipa. Entonces, y los judíos venían a Lima y ¿Cuál era el esquema corporativo de ellos? Venían con una mano atrás y otra adelante, me consta. Hoy día son gente muy adinerada pero yo he podido ver casos de casos. Entonces, lo primero que venía era hacer una pequeña industria artesanal. Por decir, se compraban una pequeña máquina de tejer rectilínea. Entonces, la señora tejía. Compraban el hilado a la industria lanera, por ejemplo, de kilo en kilo. Tejían y ponían la tela en molde y la señora cocía.

(Interrupción por llamada telefónica)

Parte 2

Estábamos sobre los judíos...

Los judíos tenían un caso típico: la señora tejía y el esposo también tejía cuando se casaban las señoras. Cortaban el suéter, lo cocían, lo ensamblaba y el esposo salía a vender. Entonces, hacían una docena de chompas y salía a vender. Con esa plata ya no compraban un kilo sino dos.

O sea, que ellos empezaron desde abajo...

De abajo, de abajo...me consta. Y es más, me estoy refiriendo a un caso real que vivían en un hotel, en frente de Santa Catalina en Jirón Ucayali y que yo desde mi oficina del tercer piso los veía porque tenían arrendado un cuarto en ese hotel. Un hotel en donde yo los veía. Entonces venía el señor y al jefe de venta de nuestros hilados yo le decía:

“Ya viene fulano”. Bueno, esos al cabo de un tiempo tomaron la representación de una marca, una gran fábrica porque eso sí los judíos son muy bueno inversionistas.

Cuando ven que uno le está yendo bien. Son completamente solidarios entre ellos, se apoyan bastante. Claro que le cobran intereses y pobre de él que no les pague (Risas). ¿Cómo se llamaba este de Shakespeare? El mercader de Venecia. Los judíos son mucho más unidos que los árabes. Bueno, una vez que empiezan a hacer un fondo, apenas pueden, te estoy hablando de hace 50 años, con esa platita compran una propiedad inmueble. Apenas pueden compran una propiedad y sigue con el negocio. El negocio es a caja para diario y todo lo invierten en bienes raíces, todo lo invierten. Ese es el esquema económico de los judíos.

De alguna forma también de los árabes pero menos perfecto. Y con eso van especulando que esos terrenos eventualmente los van a vender y o van fraccionando en oficinas más chicas. Yo tenía unos clientes en Argentina, un par de hermanos, los señores Kizzon que llegaban a comprar millones de metros de telas, cada vez les mandábamos muchas toneladas de telas embarcadas. Y estos señores: “Bueno, porque nosotros somos chicos de la calle, nosotros no hemos ido a ninguna universidad, nosotros nos hemos formado en la vida”. Y eran dueños de medio 11. El 11 en Buenos Aires era como decir Gamarra aquí en Lima. Ellos eran dueños de las galerías. Entonces, compraban un local y lo modernizaban y lo partían en stands, como 50.

Unos tromes para hacer negocios, podridos en dinero. Pero ellos para sentirse mejor, entonces tenían otro negocio en el centro de Buenos Aires que era donde importaban telas, donde eran mayoristas. Los minoristas son mal vistos, son mercachifles, pero ya los mayoristas son gente de nivel.

¿Bastante simbolismo no?

Exactamente. Tenían un departamento en Palermo, una casa en el Country, también casa en Mar del Plata y Punta del Este. Lo más genial para los argentinos es ir en febrero a Punta del Este.

Bueno, entonces, esa mentalidad del empresario textil es común en todo el continente latinoamericano. Es el mismo esquema, la misma manera de pensar, etc. Lamentablemente en el tiempo han venido, vamos a decir, de un proceso inverso donde los comerciantes se han ido transformando en fabricantes y han arrastrado su mentalidad

de comerciantes. Entonces para ser empresario industrial no puedes tener una mentalidad especulativa en el sentido de pretender hacer un negocio en el corto plazo.

El empresario industrial tiene que tener una mística y que tenga digamos una visión de largo plazo en su negocio y que su mayor orgullo, su mayor satisfacción, pueda ser la creación de puestos de trabajo debidamente remunerados y ver el bienestar de una familia.

Entonces, el empresario digamos industrial no es cualquier persona, es una persona que primeramente está arriesgando día por día todo su capital, es un luchador y es perseverante y tiene unos ideales y tiene unas visiones a futuro que los diferencian totalmente de los empresarios comerciales, comerciantes o de servicios.

Se hablaba mucho de una caída de la industria por el shock. ¿Qué conflictos hubo entre los grupos de empresarios? Porque varias veces conversando con otros empresarios había un cierre bastante marcado de la industria y que eso se cambia.

Bueno, lo que vino a suceder fue esto. Cuando los militares finalmente trasladaron a la democracia el manejo del país, Morales-Bermúdez obviamente fue instrumental de eso. Por la Constituyente y la constitución del 79' permitió regresar ordenadamente a la democracia, a las elecciones. Entonces, se eligió a Belaunde un poco también diría yo por reivindicación de la ciudadanía a uno que lo había sacado.

Ya el problema lo había estado creando Belaunde porque Belaunde era un soñador pero era una persona que todo era medio improvisado. En los años 60's gestaron lo que ocurrió en los 70's y nuevamente eso fue lo que se generó en los 80's. No desmontó todas las cosas que habían establecido los militares, que me parece que tenía temor y si no hacia un borrón y cuenta nueva lo iban a botar. Entonces fue muy prudente y no quiso pisar callos. A eso le vino un fenómeno del Niño el año 83' inusual.

¿Peor que en esta época?

Sí, claro. Empezó como en enero pero ya nosotros en Santa Catalina yo ya había tenido un problema en el año 65'. Cuando asumí la gerencia ese año un hubo invierno y entonces cerramos la empresa. Toda su producción era para el invierno, se abarrotó la producción de todo el año. Y como en esa época no había la posibilidad de repujar la producción porque había que parar la fábrica o despedir personas y era tan fuerte el

sindicalismo y la política que simplemente no hubo invierno y tuvimos que seguir produciendo a full.

Se quedaron las frazadas...

Entonces, se acumuló una producción que cuando posteriormente para cerrar la Avenida Grau, que era en donde nos habíamos quedado antes, ya para cerrarlo definitivamente. Como te decía, regresaron de las vacaciones y en marzo.

El ministro de Trabajo me llamó y me conminó a que fuera porque no encontraba un gerente de la empresa. Entonces, yo tuve que ir con la anuencia de mis gerentes a dar cara. Cuando entré al despacho del ministro en el 5to piso el mono Velarde, como le decíamos, ya era un orangután porque tenía estrabismo en la vista y cuando lo miré me dio la impresión que el ojo extraviado le giraba. (Risas) Estaba libido de ira.

Entonces entré al despacho y me dijo: “¿Qué me estás haciendo? Me estás haciendo un lockout. Eso va a ser una consecuencia enorme porque los pesqueros también quieren hacer lo mismo”. Estaba fuera de sí el mono...

Vio conspiración en todos lados...

Yo le dije: “Manuel, un momentito. No es que yo te esté haciendo un lockout. La federación textil ha iniciado una huelga textil indefinida a partir del lunes.” Era cierto, pero eso también lo habíamos manipulado. Entonces, o sea que le digo que si estamos de huelga general no podía yo abrir la fábrica si estamos de huelga. “No, pero que los del sindicato de Santa Catalina Grau dicen que ellos no están en esa federación”. “No lo sé, pero solo sé que la huelga es general. Yo no te he hecho un lockout” pero si era un lockout porque la fábrica ya no podía funcionar ni de vainas.

La puerta estaba encadenada, los motores no estaban ahí. “No es un lockout pero fíjate que son coincidencias. Hot día está empezando una huelga general”. Se tranquilizó el mono, que era un tipo muy inteligente, brillante. “Oye, pero tienes que resolverme este problema”. No reabrió jamás la fábrica. Fuimos liquidando uno por uno pero no teníamos plata para cerrar la fábrica. Entonces el doctor, que era el gerente general, que fue también el embajador en Gran Bretaña en el primer gobierno de García. Es también medio aprista. Bueno, entonces el asunto es que no teníamos plata para pagar las indemnizaciones de la segunda mitad de trabajadores. Santa Catalina ya estaba haciendo

agua por todas partes y ya a los Raffo los habían botado del Banco de Crédito que habían fundado y ya no tenían recursos de ningún tipo.

Entonces, el doctor Raffo decidió tocarle la puerta al doctor Mariano Prado, que era el presidente del directorio del Banco Popular. Los Prado también eran accionistas pero a su vez eran dueños con otra familia de Manufacturas del Centro, que era un complejo industrial lanero igualito a Santa Catalina, eran como dos gotas de agua. Los Prado estaban en ambos pero del Banco Popular eran su principal accionista de Manufacturas del Centro. Entonces el doctor no tuvo mejor idea que decirme: “Ingeniero, acompáñeme a hablar con Don Mariano Prado”. Don Mariano era un famoso homosexual, mis amigos los otros gerentes me decían: “tú todo el tiempo de espaldas contra la pared”. (Risas) en broma, era un ambiente muy amigable en Santa Catalina, Don les ponía chapas a todo el mundo.

En fin, era un ambiente como un club, muy ameno, hacía olimpiadas y tenían canchas para jugar sapo. Tenían un club social, era una cosa que ya no era una industria normal. Entonces, la cuestión es que fuimos el doctor y yo a hablar con el doctor Prado. Entonces: “¿Cómo está?” era un señor grande, de una cabeza grande y canosa y yo estaba en guardia. “¿Y quién es este joven que lo acompaña?” Yo tenía 30 años. “Él es el ingeniero Schofield, es el gerente de todas nuestras fábricas y me ha pedido que lo acompañe para conversar con usted porque tenemos un problema que no tenemos recursos para cerrar la fábrica de la Avenida Grau que usted sabe que es un cáncer y todo eso”. “A ya, bueno mire usted Carlos, ¿Cuánto dinero necesita?” “20 millones de soles” “ah, ya”. Ya estaba sentado en el escritorio. “Les daría los 20 millones de soles pero con una condición”. “¿Cuál Don Mariano?” “Que se hagan cargo de Manufacturas del Centro” que era un grupo como le digo paralelo como de 5 o 6 fábricas pero 3 en Huancayo, una por Callao y otra en Urcos a 100km al sur del Cusco.

Entonces, estando el doctor que podría vender su alma por los 20 millones en ese momento me dice: “ingeniero, ¿estamos de acuerdo?” “Bueno, sí. Estamos de acuerdo”. Al día siguiente ya no tenía yo 5 fábricas sino 10, cada cual más problemática que la otra. Bueno, vino la plata y se cerró pero luego cuando se acumuló el inventario tanto de Manufacturas del Centro como de Santa Catalina en un local inmenso, con un depósito que tenían los Prado allá en la Avenida Argentina pero era un local como decirte de 200 metro por 100 de anchos con estanterías de varios niveles, se llenó de bote en bote que equivalían como a dos años de producción del grupo. Un detalle para que se dé cuenta

como era la cosa, cuando ya no entró más en las estanterías, la gente del depósito interiormente tenía como un espacio pero de maniobra y adentro se formó una ruma como la Huaca Pucllana de Pardo, gigantesco.

Y Juan Francisco tenía que vender todo. Comenzó a vender por una unidad insólita, comenzó a vender por metro cúbico. Entonces venían unos comerciantes que preguntaban cuánto estaba el metro cubico, un remate. Se fue disminuyendo esa ruma de fardos y de repente apareció una camioneta de pasajeros enorme debajo de la ruma. “¿Qué es esto?” “Una camioneta”. “¿Pero de quién es esta camioneta?” Nadie sabía de quién era, como la administración había cambiado y bueno, después de investigar, resultó que era una camioneta de la fábrica del Cusco, que la habían mandado a reparar y que la habían reparado y la habían entregado al depósito y habían llegado los fardos y nadie sabía que estaba ahí.

Y metieron todo a ese extremo para que te des cuenta cómo era la cosa. Entonces, esa era la historia de Santa Catalina cuando entraron los militares y el día fue el 3 de octubre. Ese día en Huancayo los trabajadores entraron en huelga y se declararon en huelga de hambre. Entonces, se armó todo un despelote porque los militares no podían permitir un desorden. Me llamaba un general: “Oye usted tiene que venir aquí a resolver este problema”. A Huancayo. “Usted va a ser responsable de los muertos que van a haber acá” “Yo no estoy dando una orden de ningún tipo, usted verá lo que tiene que hacer”. Para nosotros, están de huelga y para nosotros no debe permitirse que estén de huelga, ni olla común ni nada. “Sí que por acá las papas queman”. Ese tipo de situaciones. Después hemos pasado también muchas penalidades.

¿Y en los noventa?

Bueno, ya en los ochenta comenzamos a pasar el terrorismo. Hay colegas míos a quienes se los cargaron y otros que se defendieron. Yo iba a dar clases en los años 85’ 86’ iba a dictar clases a la UNI de noche. Iba de Universal Textil en carro para llegar apurado a la sede.

Pero atravesaba por todo una ruta que tenía yo para llegar más rápido hasta Independencia y ya era de noche porque las clases empezaban a las 7. Entonces los salones tenían, por decirte que acá estaban las pizarras y las carpetas (hace un croquis). Pero había una puerta acá y otra puerta acá. Entonces veía que por la otra puerta entraban otras personas aparte de mis alumnos. Entonces yo pasaba lista. Cuando

terminaba de pasar lista decía: “Señores, ustedes no están en la lista. Tienen que retirarse por favor”. Esos eran terroristas, me decían en la Universidad. Pero nunca me hicieron nada, me respetaban aunque yo era un empresario pero como era un empresario que iba a dar clases se mantenía algo de respeto. Y

o nunca traté directamente con ellos pero me decían. Esos jóvenes me decían que eran terroristas pero vienen a escuchar. Y hemos pasado, ya en Universal Textil nos habían metido más de una bomba. Claro, yo a Universal Textil entré en los 70's con estos dos señores que eran directores y gerentes que ya los conocía. Eran una generación anterior a la mía.

Yo les preguntaba: “¿Qué quieren que haga aquí ahora que me están contratando?” “¿Y tú qué sabes hacer?” “No lo podría decir exactamente qué es lo que sé hacer pero si les puedo decir que es lo que no debo hacer” “Ah ya, eso es más importante porque quiere decir que tus errores ya les han costado a otros”. (Risas) “Bueno, ¿y voy a ser gerente de qué acá?”. “Bueno, de todo y de nada” “¿Cómo es que gerente de todo y de nada?” “Bueno, mira, yo quiero irme 6 meses al año a España. En ese tiempo tú cubres mi puesto. Manuel solo quiere trabajar por las mañanas, así que tú cumples su función en las tardes”. Entonces, eres gerente de todo y de nada, comodín. Pero ese es el cuerpo de la gerencia general.

Además me decía: “Mira, solo en el Perú existe el cargo de director gerente. En todas partes del mundo o eres director o eres gerente pero eso de director gerente no existe porque son funciones, cargos o responsabilidades distintas”. Bueno, efectivamente yo trabajé con ellos dos hasta que se jubiló Manuel, lamentablemente a los dos años después de una enfermedad penosa se murió Alfonso pero antes me nombraron Gerente General en el año 80' y en esa condición yo trabajé hasta que me jubilé en el año 2003 cuando cumplí 70 años, por ley hay que jubilarse.

Y en ese momento yo ya había sido varias veces presidente del comité textil por esas negociaciones con las federaciones. Lo que pasa es que la problemática de la industria como no había exportaciones, todo era el mercado interno. Entonces había algunas restricciones que escapaban a nuestro control.

Por ejemplo, la Sociedad Nacional Agraria tenía prohibida la importación de algodón, entonces estábamos cautivos de la producción nacional de algodón. Pero el algodón

nacional era sumamente caro porque un algodón Tanguis se demora 11 meses en la cosecha cuando en otras partes se demora 5 o 6 meses.

Segundo, el algodón tanguis es un híbrido es un cruce de una fibra extra larga y extra fina con una corta y gruesa y salió un fenómeno porque salió largo y grueso. O sea es como una mula, de un burro con una yegua. El tanguis es una mula porque no admite mejoras genéticas y más bien hay un carácter recesivo que en el tiempo se está engrosando. O sea, va a la matriz que es el algodón áspero que es el nativo peruano. Entonces, ¿qué pasa? Que ese algodón no te permite hilar sin hasta cierta finura de hilado por su grosor. El algodón pima que se cultiva en Piura es muy bueno y muy importante pero nunca ha tenido una connotación digamos cuantitativa suficiente. Hoy por hoy, tanto el uno como el otro han pasado a segundo plano porque hay cultivos hoy por hoy mucho más rentables.

Todos los cultivos agroexportadores, o en otros tiempo el arroz, el algodón pasó a segundo plano. Pero como te digo, por años así como estuvimos cautivos del sistema de indexación automática por costos de vida, durante 45 años, desde el año 1941 hasta el año 1990 cuando Fujimori entró y desreguló todo lo que había y dijo que los salarios no podían estar indexados al costo de vida. Se cargó el sistema y volvimos a un sistema común general de todo el mundo porque ese régimen especial textil había matado a todas las fábricas como ya te conté.

Y después en los años 90' cómo fue la década para la industria...

Bueno, perdóname pero en el ochenta con el gobierno de Fernando Belaunde y después con el fenómeno del Niño cuando entramos García, García se consiguió un asesor argentino que lo llamábamos Daniel el travieso, que vino con un esquema digamos heterodoxo. Movieron todas las perillas y después no pudimos sintonizar nuevamente.

Entonces, ¿qué hizo este señor García? Primero, entró y cerró en masa con todos los certificados de moneda extranjera que eran los ahorros de todas las personas. Más de mil millones de dólares a pagar mal, tarde y nunca en unos soles devaluados. Segundo, estableció un régimen de control de precios en donde pasaron tres años en donde tú suponías que no debiste haber aumentado los precios y todo estaba subiendo: la inflación y la depreciación, no habían reservas, la actitud también que no iba a pagar más de 10% de la deuda al año y así.

Toda esa actitud que él tomó. Bueno, entonces se les descalabró todo, la inflación galopante a fines del 88' vino el famoso septiembre negro en que se hundió todo y hubo una devaluación como de 150%, todos los activos en moneda nacional se licuaron. Si tú tenías soles estabas frito.

Entonces, todos ya comenzamos a tener que vender en dólares, para mover los precios teníamos que decir que ese ya no era el título sino que era otro porque ya le cambiábamos de nombre o alguna cosa, y teníamos que presentarlo ante el ministerio para que nos aprobaran. Había el control de los dólares, bueno con los militares también, el dólar MUC, una sarta de bestialidades que yo ya ni me acuerdo porque sinceramente era un infierno hacer industria.

Tenías que vender al contado rabioso y lo que te pagaban tenías que transformarlo inmediatamente en un activo, o pasarlo a dólares o invertirlo en materias primas, pero no te podías quedar con los soles. O sea, el negocio ya no era un negocio industrial sino era un negocio financiero. Las empresas que tenían capital propio, que no le debían a los bancos sobrevivieron, como Universal Textil no le debía nada a nadie.

¿El shock?

El shock de Fujimori fue después, te estoy hablando del gobierno de García...

A ya, entonces por eso pudieron sobrevivir las empresas como Universal Textil...

Claro, porque simplemente teníamos capital propio y además, como te diré, el negocio se volvió financiero, cómo protegías tu capital de trabajo diariamente, vendías al contado. Bueno, obviamente la venta se fue al suelo pero había habido una situación distinta entre el año 85' que entró García hasta el 87' como cerró el mercado con una protección y una serie de normas para proteger a la industria nacional, se disparó la demanda interna.

Ya en los años 70's con la ley de industrias que dieron los militares, gente que tenía mucha visión al día siguiente del discurso de Velasco el lunes me dijo: "George, ni de vainas le voy a dar yo la mitad de lo que me ha costado tantos años y esfuerzo a los trabajadores". "Entonces, para cumplir esta ley, lo que vamos a hacer es que vamos a colocar el pedido de estos telares que no habíamos querido comprar".

Tal fue la cosa que en el 74' no habíamos duplicado sino triplicado la capacidad instalada y como se había cerrado la importación de todas las cosas, hicimos las utilidades que nunca habíamos hecho, con Velasco.

Pero después el país ya entró en descomposición por las deudas que se contrajeron, los mil millones en armamento ruso, que sé yo. Ya vino la crisis del petróleo del año 73', el dólar, los países árabes... todos los años 70's se volvieron una mazamorra. Cuando entró Belaunde no rectificó todas las cosas, fue un poco blandengue y cuando entró el caballo loco, la terminó de embarrar. Y hasta que vino Fujimori, que hizo el shock pero se quedó corto.

¿Era necesario hacer el shock?

Si, absolutamente. Como se llama, Vargas Llosa iba también a hacer el mismo shock pero tenía que hacer una devaluación como de 800% y finalmente Fujimori solo hizo por la mitad, por decirte por 400%. Pero en ese momento de cada cuatro empresas, desaparecieron 3.

¿Eso en el ámbito de la industria?

No, también en el ámbito del comercio. Mayormente en la industria, entrando a los años 90' con Fujimori.

Cuando yo digo, ¿cómo hicimos para sobrevivir a García y a Fujimori en los primeros años? La verdad que no puedo recordarlo porque la verdad ya era una vorágine de problemas que había que resolver sobre la marcha porque no te podría decir qué cosa no hicimos, pero lo más importante de la época de Fujimori cuando se desreguló dijo: "Todas las leyes que hay no valen, vamos a hacer nuevas leyes".

Entonces, eliminó el costo de vida, los sindicatos comenzaron a desintegrarse y por primera vez en todos los años que yo trabajaba en la industria desde los años 50', por primera vez tuvimos la libertad de hacer lo que nos parecía en la fábrica sin preguntarle nada a nadie: reorganizamos la fábrica, personal, cargas de trabajo, por tarifas, no preguntamos nada a nadie. Si no, out, como en Estados Unidos.

La gran productividad en Estados Unidos se deben a 3 famosas palabras: "You are fired". No te preguntan nada ni te dicen por qué "You are fired, go to the cash here". No te tienen que dar ninguna explicación, gracias a eso hay una gran productividad porque la gente cuida su puesto.

¿O sea la industria textil está mejor que hace 30 años?

¿En el Perú?

Aja.

No, porque después otra vez se ha podrido todo. En el gobierno de Toledo, de García y de Humala otra vez se ha vuelto a...

¿Por qué?

Porque es un manejo demagógico, populista. Como se llama, Toledo resucito a todos los cadáveres políticos de los años 70's, de la época de Velasco. Entonces, comenzaron a aparecer nuevamente personajes que en los ochenta y los noventa habían desaparecido. Fujimori eliminó a toda la izquierda, a los sindicatos pero como te digo volvimos a manejar las fábricas.

¿Era más cómodo?

Sí, pero no lo hacíamos con ninguna mala intención. Pero tú te puedes imaginar que como era una decisión de la empresa había que pedirle permiso al sindicato, todo ver el sistema del costo de vida y estábamos ya en Jauja.

Quisiera hacerle unas dos últimas preguntas, cuando usted en los 2000 empieza a ver la Sociedad Nacional de Industria... ¿Cómo era la relación de la Sociedad Nacional de Industrias en ese entonces? ¿Cómo era la relación con otros gremios empresariales como la CONFIEP?

Le comento porque con muchos otros empresarios con quienes pude hablar, sobre todo el mismo señor me comentó las negociaciones que había sobre todo en cosas como las negociaciones del TLC...

Yo te he dado un antecedente de cómo funcionaba y cómo se manejaban las relaciones antes de que se formara la CONFIEP. El propulsor, el adalid de formar la CONFIEP fue la Sociedad Nacional de Industrias. Entonces, eso me parece que fue el año 1982. Entonces se formó en la CONFIEP en base a las 8 instituciones que había habido tradicionalmente y esas instituciones tenían la connotación de fundadores y cada fundadora pagaba 3000 dólares y tenía derecho a 3 asientos en el directorio. Paralelamente se incorporaron una serie de instituciones nuevas, o más recientes, en el tiempo entre el transcurso de los años 80's y 90's llegaron a ser como 30.

¿Cómo ASBANC u otras?

Bueno, todo lo que era servicios no existía. Entonces, eso digamos se multiplicó en cantidades muy representativas y otras muy poco representativas. Eran asociaciones de todo tipo. En ese margen de cosas, en los años 80's la relación fue normal porque se respetó la posición de los fundadores porque estos estatutos se creó bajo la siguiente premisa: Se estaba creando una institución de cúpula nacional empresarial, una organización de cúpula donde los socios eran, vamos a decir, el directorio de tipo colegiado. Colegiado quiere decir que nadie manda sobre nadie, formas parte pero no hay decisiones vinculantes sino que tú estás ahí a dar tu opinión pero no tiene que coincidir con la del otro ni nada. Pero ninguna opinión prevalece. Era, como digo, un concepto de institución colegiada.

La idea era que el presidente que se elegía cada dos años era el portavoz de todos y era una presidencia pro tempore, a plazo fijo, pero era el portavoz del conjunto. Pero solo podía opinar públicamente cuando el tema era de consenso, cuando había un disenso cada institución podía salir a defender su punto de vista. Si, por ejemplo, sobre un tema laboral las 30 estaban de acuerdo el presidente de turno podía decir por todos: "Oiga, en esto nosotros queremos esto así".

En el caso de otros temas no...

Entonces, esos temas transversales, de común interés que podríamos decir de consenso de todo el mundo, sobre ese punto podría salir a opinar el presidente de turno. Pero en un momento, ya en los años 90', se comenzó a digitar desde el gobierno las elecciones.

¿En la misma CONFIEP?

Sí. Por ejemplo, el señor Camet, que en paz descansa. Él era ministro de industrias y pasó después a finanzas. Ellos querían decidir a quién elegir presidente. Entonces se formó una especie de cupulita en donde unos señores decidían quien iba a ser presidente.

Por relación con el mismo gobierno...

El gobierno se metió, quería tener injerencia, quería manipular a los empresarios. Eso también...

Entonces lo que ha pasado en la CONFIEP es un intento de controlar el sector empresarial por parte del gobierno...

Nadie lo va a admitir pero así fue. Se había roto el equilibrio entre lo que es producción y comercio y servicios. Se había diluido la leche porque habían entrado de las ocho primeras que eran producción y comercio, habían entrado otras 30 que eran del sector servicios. Los bancos y las financieras necesitaban poder opinar porque el gobierno de García y otros estuvieron atrás de los bancos porque hubo el intento de estatización de la banca.

Entonces, los bancos no tienen una imagen simpática de la ciudadanía ni las financieras. Siempre son vistos como unos explotadores, solo cobran cosas. Nadie va a querer al banco aunque trabajen con uno, estos son unos miserables.

(Risas) Y además, por la cantidad de personas que emplean porque numéricamente no tienen el mismo peso que la industria, o la agricultura o el comercio. Entonces no tienen una representatividad numérica, no tienen un peso específico en representatividad de trabajo o de trabajadores de fuerza. Entonces, ellos son los que les interesaba apoderarse de CONFIEP y manipular CONFIEP. Entonces, comenzaron a romper el principio de ese respeto en donde el presidente solo podía salir cuando había consenso.

Entonces, el presidente comenzó a salir a opinar sobre asuntos que le afectaban a algún sector. Por lo tanto, teníamos al señor Woodman que era del grupo Romero que salían a opinar sobre cuestiones arancelarias. Nosotros en la industria nacional manufactureras proponíamos un arancel escalonado de acuerdo al valor agregado de la producción: 5, 10, 15, 20. El sector liberal que entró con Fujimori que decía que no, que tenía que ser todo al 5.

Obviamente la opinión de la industria estaba en contra de eso. Al interior de CONFIEP se discutía que de acuerdo a los principios CONFIEP no podía salir a decir que se impusiera el arancel plano. Pero salían. Otra distorsión era esta: el presidente, como te dije, era pro tempore que iba rotando. Y comenzó a salir a decir que era el presidente de los presidentes. O sea, el presidente de CONFIEP es el presidente de los presidentes y eso nunca se pensó así porque cada presidente tenía el mismo rango y la misma categoría que otros. No se elegía un presidente de presidente sino que era un presidente que era el vocero de turno.

¿Por eso se fue la Sociedad Nacional de Industrias de CONFIEP?

Claro. Entonces comenzaron a manipular todas estas cosas y llegó el momento en que había alguna protección de un nuevo pedido y ya no había cuórum en esa asamblea porque el estatuto establecía que los fundadores que tenían más peso en la fundación y tenían que estar un número mínimo. Entonces, hubo una interpretación auténtica y decidieron que como fuera igual iba a haber la elección y eligieron al señor Favre.

¿El de Redondos?

Sí. Y nuestro presidente era S y yo era su vicepresidente. Y yo estuve con él en la asamblea en donde si nosotros tuvimos a su vez una asamblea en la Sociedad Nacional de Industrias para consultarles a los empresarios industriales, no al directorio sino a los industriales, que son todos los accionistas. Hubo una asamblea y se sometió a consulta sobre la situación que estábamos viendo. Y se autorizó a que la presidencia decidiera si nos quedábamos o nos retirábamos de CONFIEP. Entonces, para esto antes de eso había habido una serie de tratativas para modificar el estatuto de CONFIEP, para que se pudiera equilibrar los votos del sector producción y comercio con el de servicios.

¿Usted diría que se formó entonces como una pequeña argolla?

Sí, claro. Y después era la que era manejada por el gobierno. Entonces, ante esa situación y por una cuestión de principios la Sociedad Nacional de Industrias mandó una carta diciendo que se retira.

¿Eso en qué año fue?

Eso fue a fines de los 90's

¿Y cómo fue después porque cuando la Sociedad se retira de CONFIEP, después tiene que negociar el TLC? ¿Eso fue un problema?

Claro, pero ahí tuvimos que hacer otra cosa pero creo que fue en el siglo presente. Tal vez el retiro de la Sociedad no fue en los noventa sino en el 2000. Fue ya cuando tuvo en el 2001 cuando entró Paniagua.

Yo lo que fue es que el señor Ifue presidente en ese periodo...

No, sí Roque era presidente. Bueno, pasaron una serie de presidentes de la Sociedad Nacional de Industrias. Estuvo...antes de Favre no fue Roque, fueron otros. Habían sido por lo menos dos.

¿Ricardo Vega Llona?

No, Ricardo venía del sector comercio. Fue Vega Albean y también fue presidente el primero cuando se creó CONFIEP una persona que también fue alumno mío en la Escuela de Ingenieros.

¿El señor Chlimper?

No, Pepe Chlimper no estuvo en la Sociedad de Industrias. El que estaba era David, que era totalmente diferente. Estaba en la directiva de la Sociedad de Industrias pero era del sector de cuero y calzado.

¿Si hubieron representantes de la Sociedad en la CONFIEP?

Sí, pero como te digo fue entre los años 80' y 90'. Hubo algunos presidentes de CONFIEP que eran de la Sociedad Nacional de Industrias, como Vega Albean y Aguirre Roca. Juan Antonio Aguirre Roca estaba como presidente de la CONFIEP cuando vino la guerra del Cenepa con Fujimori. Después de Juan Antonio Aguirre que fue compañero de clases mío en el colegio y era industrial, representando a la Sociedad Nacional de Industrias. Pero después vinieron varios porque la presidencia era por dos años, después se han vuelto 3 años. Los elijen por dos pero tiene opción de estar un año más.

Le comento esto porque tuve entrevistas porque estaban ligados a CONFIEP que me comentaba que era un ámbito en donde por un lado encuentras a CONFIEP y por el otro a 3 o 4 gremios importantes que son: la Sociedad Nacional de Industrias, ADEX y la Cámara de Comercio y que se han producido encuentros.

Bueno, había intereses encontrados. Claro, por ejemplo COMEX comenzó representando a los grandes exportadores y a los grandes importadores. Entonces, grandes superficies como Saga Falabella o Ripley querían tener todas las facilidades y toda la apertura comercial para importar y nosotros queríamos que hubiera aranceles y cierta protección a la industria.

¿Cómo se resolvieron esos choques?

Bueno, esa situación se resolvió cuando fue ganando poco a poco el pensamiento liberal hasta que García terminó de bajar todos los aranceles, que ya son mínimos. Acá cuando se hace una negociación de tratados de libre comercio ya no hay nada que negociar y llegan con los pantalones abajo. Si para todo el mundo es de cero, qué vas a negociar. “Oiga, si tú me das algo y yo te doy algo para qué si yo puede entrar con cero”.

¿El arancel fue uno de los grandes temas dentro de los empresarios?

Por esa época claro, el tema arancelario era el elemento, vamos a decir, de protección a la industria manufacturera y a las actividades nacionales.

¿Eso ha seguido afectando a la industria?

Claro porque lo que pasa es que el arancel hoy día a donde lo pongas no hay quien lo levante frente a las prácticas desleales de los exportadores asiáticos, especialmente los chinos. Tienen una política que es la ley del embudo, es ancho para ellos y angosto para los demás. Ellos tienen una moneda que está súper devaluada. Producen ellos la devaluación a propósito. Eso, además de una cantidad importantísima de subsidios.

Entonces, como todo es propiedad del Estado es una economía centralmente eficiente. Entonces, el Estado es dueño de todo. En China tú no puedes comprar tierras, te la pueden dar en concesión pero nunca va a dejar de ser del Estado. Por ejemplo, la flota naviera es del Estado, no hay otra que va. Sí mover un container que va a China en una línea naviera independiente cuesta 3 mil dólares, para un exportador chino eso le cuesta mucho menos. Como hay 1300 millones de chinos, esos son los que cargan con los costos fijos, entonces los precios de algo no interesan cuánto han costado hacerlo sino que hay que véndelo a un precio político. Entonces, se vende un producto a 10 dólares. Los 1300 millones de chinos son los que cargan con el muerto.

O sea, el anda del señor de los Milagros la cargan 1300 millones de personas. Le ponen un adorno más al anda y se reparte entre ellos. Entonces, los precios de exportación de las manufacturas chinas no es un precio que se basa en un costo desagregado, como lo hacemos acá: la mano de obra tanto, los insumos tanto, y la depreciación.

En base a eso que es el costo se pone un precio para tener una utilidad. Eso no pasa en China. Entonces, los precios son precios marginales, como tienen un volumen tan importante porque si tú quieres vender internacionalmente tienes que ponerte a ese precio. Tú tendrías que tener algo que no tuvieran los chinos.

El costo de los chinos es menor que el precio de la producción, tú no puedes competir con eso porque tú solo no tienes que pagar el algodón sino que también las máquinas, los colorantes, a las personas. ¿Qué está pasando? Si tú ves las estadísticas de importación el año pasado ya China le ha exportado al Perú vamos a decir 1000 millones en textiles, los otros nueve exportadores al Perú, sumados, no llegan ni a la mitad de lo que han vendido los chinos. Simplemente, los otros exportadores al Perú no pueden competir con China. Entonces, pero como China nos compra las uvas y la harina de pescado, se mueren de miedo en poner alguna restricción.

Acá la industria textil, el mercado doméstico de textil y confecciones hoy en día está saturado de productos chinos. No hay país que pueda exportar sanamente que no se apoye en su mercado interno, que es la palanca para poder exportar. No tenemos ese punto de apoyo porque has regalado tu mercado, ese es el gran dilema de ahora. Ya el problema no es un problema de oferta y demanda estacional como solía ser acá con la industria textil, que era cíclica con iconos de felicidad o sufrimiento. No, ahora es un problema estructural.

¿Cómo un cáncer?

Claro. El Perú tiene tratados con más de 60 países, tratados de libre comercio, y tiene capacidad de exportar preferentemente a más de 3000 o 4000 millones de pobladores de los 7 mil que puede haber en el mundo. O sea, tiene una preferencia para exportar al 50% de la población del mundo. Pero al final lo concreto es esto, que cada año exportamos menos, entonces siguen haciendo tratados de libre comercio: ahora quieren hacer uno con la India, otro con Indonesia. Ese es un ejercicio inútil porque con lo que ya tienes acceso preferencial a un 50% de la población del mundo y cada año exportas menos manufacturas de lo que es minerales y las otras cosas ya es otro asunto.

Pero lo que es manufactura con valor agregado, cada día exportamos menos, es decir que cada vez nosotros tenemos menos competitividad. Entonces, eso ya no es un problema cíclico sino que es estructural.

Todos los países desarrollados que tiraron sus industrias por la borda, hoy día están tratando de re industrializar sus países, empezando por el señor Trump. Ese señor: “Usted quiere vender en Estados Unidos, fabrique acá”. Ninguno lo dice pero se protege. Ya estamos en otro momento, se terminó la globalización. Estamos en otro momento.

¿Por qué? Porque el mundo jamás va a volver a ser como era hace 20 años. La crisis y la burbuja que reventó el año 2008 por el problema inmobiliario fue porque no había control de lo que podían hacer las financieras y los bancos. Empezaron a vender casas...

¿Todo lo que se dice de eso entonces es verdad?

Sí. El señor De Soto. Yo estuve en una conferencia con él hace un año. Él dijo: “Nadie sabe dónde se encuentran los 700 u 800 mil millones de dólares de papeles tóxicos que existen, nadie sabe quién los tiene ni donde están”. Esa fue una declaración insólita porque nadie sabe quién tiene qué. Imagínese esa cantidad de papeles que no valen. Se dieron créditos hipotecarios sin ningún respaldo. Firme nomás.

Obviamente vino un samacón y cualquiera se quedó en la calle. Esa burbuja cuando reventó generó una situación de desconfianza tremenda. Y esa crisis se ha juntado con otras crisis y se ha convertido en una mega crisis.

Acá te lo voy a leer este discurso y me parece interesante que leas (Lee el texto que redactó): “La gran recesión mundial que se inició en el 2008, pronto desembocó en una mega crisis global de temores entre lazados sobre el cambio climático, la escases energética, la inestabilidad financiera y otras amenazas aun no vistas, lo que pinta un futuro de interminables crisis. Probablemente sea una transición dolorosa a un incomprendido mundo diferente, a un mundo maduro”.

Aquí yo en esta conferencia magistral traté de poner una serie de conceptos y de ideas.

Quisiera que usted me comentara como era el ambiente del sector empresarial en los últimos 10 años...

Yo te diría esto, los empresarios hasta antes de la crisis que nos han afectado, por ejemplo, en la época de los militares se produjo mucha desunión entre los empresarios pero a su vez se dieron cuenta que tenían que unirse para no volver a dejarse sorprender con una estrategia del salame.

Entonces se creó CONFIEP. Y CONFIEP fue cumpliendo su rol hasta que un gobierno autoritario como el de Fujimori, que quería manipular todos: los diarios, la opinión pública y los militares. Metió la mano a CONFIEP y eso ocasionó una escisión de algunas instituciones.

Nosotros como Sociedad de Industrias nos retiramos por un concepto de principios, que eran para nosotros irrenunciables, que no podía haber una dicotomía entre los principios fundacionales y la manera como se está manejando la institución. La Cámara de Comercio renunció por otras razones y ADEX renunció por otras razones, no fueron las mismas razones por las que renunciaron estas 3 instituciones importantes fundacionales.

De esas, ADEX ha regresado por un plato de lentejas. Al señor Miguel Vega que era presidente de ADEX lo convencieron de regresar a CONFIEP y le dieron una vicepresidencia, no al señor Alfonso Velásquez lo convencieron de regresar a la CONFIEP y le ofrecieron una zanahoria con la expectativa de que podría presidir la CONFIEP. Al señor Lucho Vega, que le siguió al señor Alfonso Velásquez y que fue vicepresidente de CONFIEP y que tenía una expectativa de ser presidente de CONFIEP le dieron una patada a su gente. La Cámara con el señor Samuel Gleiser no ha regresado, quiso regresar por la persona que lo sucedió al señor Gleiser que fue la doctora Fernández Baca. La señora Graciela Fernández Baca siguió al señor Samuel Gleiser.

Y a mí me tocó ser presidente de la Sociedad de Industrias cuando ella era presidenta de la Cámara. Y ella estaba empeñada en hacer que la Cámara regresara a la CONFIEP. No la dejaron, la vetaron en el directorio de la Cámara. Le cortaron las alas, fui testigo en más de una reunión que no la dejó volar. Pero todo ese tiempo había una gran presión del gobierno y de la misma CONFIEP para pretender que la Sociedad Nacional de Industrias regresara a la CONFIEP.

Cuando me eligieron a mí presidente de la Sociedad Nacional de Industrias, la primera entrevista televisiva y de prensa que me hicieron fue RPP. Y en el panel de personas que estaban la señora Rosa María Palacios y la señora Cayetana Aljovín. Ellas dos estaban ahí y eran 100% de CONFIEP y del ala liberal, como se llaman. Que es el pensamiento que prevaleció en el gobierno de Fujimori los liberales. Que es una distorsión porque el liberal de hoy no es lo mismo que el liberal clásico. Vamos a decir que el concepto eran de conservadores y liberales, de conservador era lo que han venido en derecha y liberal ha devenido en izquierda.

Pero acá hay una confusión de términos porque liberal ahora es de ultra derecha. Ese pensamiento liberal que se habla en estos tiempos no es el pensamiento liberal clásico.

Justamente el pensamiento que había que proteger a la sociedad y minimizar la libre empresa contra el conservadurismo que era lo contrario.

Para no desligar el asunto entonces de CONFIEP, como te digo, desde que yo entré a presidir la Sociedad de Industrias, tenía una enorme presión desde varios frentes para lograr que la Sociedad regrese a la CONFIEP. Entonces estas señoras la primera pregunta que me hicieron fue: “¿Cuándo va a regresar la Sociedad Nacional de Industrias a CONFIEP?”

¿De frente?

Sí, pero después me pregunta: “¿Por qué los empresarios industriales en el Perú son mercantilistas?” yo le respondí: “Mire, pero con todo respeto quiero afirmar que ese tema de regresar a CONFIEP no está en agenda de la Sociedad Nacional de Industrias. En cuanto a la acusación de que somos mercantilistas, yo creo que tienen ustedes que revisar qué cosa es el mercantilismo. Porque ellas hablaban también por estas grandes empresas importadoras de COMEX.

Le digo: “Ustedes recordaran que el mercantilismo fue una corriente económica a raíz de la revolución industrial en donde los países que tenían el dominio del avance tecnológico compraban las materias primas en otros países, las transformaban y las devolvían a esos países pero a su vez hacían lo posible para que en esos países no se produjera la industrialización. Y es China que simplemente quiere vender todos los productos con todo el valor agregado posible y quiere comprarnos materias primas y transformarlas y revenderlas y parte de ese circuito son los grandes importadores que traen las mercancías desde la China, eso son los mercantilistas. Nosotros no somos los mercantilistas”.

De eso puedes imaginarte. En otra oportunidad, por ejemplo, estando en el encuentro de APEC en Chile, el presidente Toledo hoy día tan cuestionado invitó por la noche que llegamos invitó a varios presidentes de gremios que habían asistido: la señora Fernández Baca, el de la CONFIEP, el de COMEX, el de la Sociedad de Pesquería y yo. La señora Fernández Baca sospechó que cosa era y dijo que era muy tarde y no fue. Eso fue un carga montón contra mí para que regresáramos como Sociedad Nacional de Industrias a la CONFIEP.

“Ninguno de ustedes tiene la autoridad moral para decirnos que tenemos que regresar a la CONIFEP. Las razones por las cuales se retiró la Sociedad de Industrias fueron razones de principios y no se han corregido, si se corrigieran podríamos empezar a ver porque nosotros hemos sido los gestores de la CONFIEP. Pero como se han vulnerado esos principios y no se han rectificado, no vamos a regresar”.

Porque pasó una cosa bien interesante a raíz de que nos retiramos como que recobramos nuestra libertad. Ya habíamos llegado a un extremo de la convivencia de la CONFIEP y el gobierno, el manejo del gobierno de la CONFIEP era tal, que si por ejemplo nosotros pedíamos una cita con el ministro de economía en el MEF o de industrias o lo que quieras, no nos daban la cita si es que no venía por conducto de CONIFEP. O sea nosotros teníamos que pasar por CONFIEP.

Ellos eran los intermediarios entre las empresas y el gobierno, eso es mucho poder...

Así es. Entonces, tuve primeramente para que nos dieran un asiento en el Acuerdo Nacional, logramos un asiento propio. Va CONFIEP, va la Sociedad Nacional de Industrias como parte de la sociedad civil, pero eso lo tuvimos que conseguir a fuerza con Paniagua. Con la OIT no quería reconocer más que la representación de la CONFIEP. “Estos señores no representan a la manufactura, que es donde están la masa de trabajadores y que es la preocupación mayor de la OIT”. La cosa es que estemos presente pero con voz y voto pleno pero no tenemos que pedirle permiso a la CONFIEP. Lo mismo en otros foros. De ahí durante todos los años en que sido presidente he luchado por mantener la posición de la Sociedad Nacional de Industrias.

Pero no ha querido corregir porque como se han apoderado de la institución todo el sector servicios para sus propios intereses. Como tú también has podido haber notado, en los últimos años, sobre todo en el gobierno de Humala han desaparecido del debate público no solo la CONFIEP sino también la Sociedad Nacional de Industrias. Porque todos han estado muy metidos en el gobierno.

Eso también había notado, sobre todo en los últimos años. Uno va observando porque ya no son empresarios que salen en el debate público. He visto algo a la Sociedad de Minería...

No, pero ninguno ha dicho que esta boca es mía porque todos han querido seguir una política de no levantar ninguna polvareda, que mejor hablamos, que se consigue más hablando, eso es una falsedad. Lo que pasa es que han entrado manejados por el gobierno, con pre vendas de distinto tipo.

Nosotros en la Sociedad estamos luchando, bueno con Von Wedemeyer hemos recuperado algunos espacios pero con uno que ahora está que es ahora congresista y otro que es. Mis opiniones son más singulares por una razón. Alguna vez me dijeron: “oye, pero tú no eres un empresario típico. Tú eres un empresario atípico porque tú eres profesor universitario, tú eres profesor emérito de la UNI, has estado en SENATI, en la UNI y estas en una serie de cosas que no son típicas de lo que hace un empresario en el Perú”.

Yo le dije: “mira, yo creo que es al revés. Mira, yo creo que soy el único empresario normal porque así son los empresarios. Yo tengo más afinidad con un empresario de un país desarrollado que uno de acá. Porque acá tienen intereses subalternos y que no están viendo a futuro”. Es más si tú vas a la Sociedad Nacional de Industrias, en la galería de presidentes la única fotografía que está en colores es la mía, lo mismo en los textiles.

Yo les digo: “Miren, porque yo entré a la Sociedad de Industrias era el más joven de todos los dirigentes. Ahora yo soy el más antiguo de todos. Soy el más viejo de todos los past presidentes. Yo que soy el más viejo, estoy dispuesto a afrontar el cambio. Mi foto está en colores porque yo creo que tenemos que cambiar que no siga en blanco y negro porque cuando empezó esto no había fotografías a colores”.

Entonces, no tiene sustento que siga así. Es como en el caso de los televisores. Eso es simplemente para demostrar que los empresarios no son proclives al cambio. La problemática del país se debe más que todo a eso, que la mentalidad de los empresarios no está evolucionando a la mentalidad o el ritmo de los acontecimientos mundiales. No se está incorporando la tecnología a la velocidad que se está desarrollando.

No se está metido en la era digital en la que estamos. No quieren hacer las innovaciones que tienen que hacer. No quieren diversificar su producción y sus ofertas, quieren seguir haciendo lo mismo. Entonces, no se puede competir con alguien que hace lo mismo que tú, más barato y de repente con mejor calidad. Es inútil, se ha demostrado que no podemos competir porque cada vez estamos exportando menos. Entonces hay que hacer

otras cosas, hay que hacer variación, una diversificación, una innovación de algo. Eso, no lo tienen los empresarios.

¿Y por qué no lo tienen? Porque muchos de los empresarios han salido del sector comercial y el comerciante es una persona que tiene una visión de corto plazo y lo que busca es que puedo hacer para aumentar el lucro. El empresario, la empresa industrial es una empresa con fines de lucro pero con un fin de lucro para ofrecer un producto que satisfaga una necesidad de la sociedad. Segundo, para cumplir con sus obligaciones tributarias. Tercero, para darle una remuneración justa a sus trabajadores. Cuarto, para hacer una retribución adecuada a los inversionistas. Y quinto, para que haya un excedente que te permita seguir creciendo. Si no tienes una visión de lo que es una empresa, no señor hay que hacer utilidades. Esa es la diferencia.

Señor, le agradezco muchísimo el tiempo que me ha brindado.

FIN DEL TESTIMONIO

Testimonio 19

- *Trayectoria: Empresario con amplia trayectoria en la industria de alimentos. Director y gerente general de Suizo Peruana de Embutidos. También se ha desempeñado en cargos gerenciales dentro de Parrilladas Peruanas SA y empresas del rubro de metalmecánica. En el aspecto gremial se desempeñó como vicepresidente del comité de embutidos de la Sociedad Nacional de Industrias, donde también fue presidente. Estudió Ingeniería Industrial en la Universidad de Lima y cuenta con un Programa de Especialización de Alta Dirección en la Universidad de Piura.*

Rafael: Bueno, primero me presento. Mi nombre es Rafael López, soy egresado de la carrera de antropología de la Universidad de San Marcos y ahora justamente dentro del marco de la universidad me encuentro elaborando mi tesis.

Entonces, yo estoy haciendo una tesis tratando de recopilar trayectorias de varios empresarios que han tenido presencia en gremios y diversas empresas y de esta forma poder ir haciendo un balance sobre los testimonios para ver en base a las entrevistas personales, los testimonios, en base a la cultura de los empresarios aquí en Lima.

Por medio de eso quiero hacer comparaciones y sacar así las conclusiones. Yo primero quería empezar un poco que me vaya contando el contexto en el cual usted empieza a desenvolverse dentro de las empresas, cuando empieza, un poco para contextualizar...

A ver, bueno, yo soy gerente general, a mí me contratan de otro lado desde los 29 años, eso fue el año 91'. Era una empresa chiquita, vendíamos en esos entonces 700 mil dólares al año en esa época, hoy estamos vendiendo alrededor de 65 más o menos.

¿Cómo era ese contexto?

Era bastante complicado porque había un mercado bastante informal, las buenas prácticas por ejemplo eran poco utilizadas. Era el Perú también, eran países distintos también...

¿En qué aspectos eran distintos?

Por ejemplo hoy es impensable pensar en un reparto que no tenga camiones refrigerados. En esa época el reparto se manejaba con camionetas también simplemente sin ventilación y todo. Este, la venta se hacía más por panaderías y bodegas grandes y no tanto por autoservicios, de ahí vino el crecimiento de Wong, de Supermercados Peruanos, han aparecido Tottus ahora, todas las grandes cadenas de ahora que en esa época no existía. Entonces, el mercado ha cambiado realmente muy fuerte.

Viendo que ahora han pasado cerca de 20 años, ¿qué factores cree que motivó este cambio de modelo y de mercado?

Yo creo que un gobierno, que es el de Fujimori, no lo voy a juzgar por otras cosas pero que cambió las reglas del mercado y que es el que permitió que el mercado se desarrollara en general.

¿En qué aspectos permitió que se desarrollara?

Primero, la promoción de la inversión privada. Hay un cambio constitucional que se hace en el 93' si no me equivoco que replantea las condiciones que el inversionista o quien pone su plata para invertir llegue al Perú, se sienta seguro.

Todo el sistema macro económico ha generado una estabilidad casi única en el mundo, aun cuando se ha deteriorado un poco se encuentra en entre el 21 o 23 en el mundo, todo el entorno macro económico que se genera. Y eso trae un beneficio puro para el país y hace que empresas como en la que estoy se desarrollen a esos extremos y empezamos a poner buenas prácticas en general. Hoy, una empresa como la nuestra como muchas otras no tienen nada que envidiar al trabajo que hace una empresa en Estados Unidos, Alemania, Asia. O sea, se abrieron los mercados.

Usted me menciona la promoción de la inversión privada como algo muy importante. ¿Pero qué quiere decir eso en el campo más concreto?

Es limitar la acción del Estado en cuanto a poder intervenir en la inversión privada.

Lo más interesante que me está comentando es la experiencia que hay como se producen una serie de cambios. ¿Cómo era el ambiente empresarial en el periodo que usted empieza?

Era un ambiente sumamente complicado. Para darte una idea la fábrica que estaba en Chancay, Chancay no tenía teléfonos y era con manivela. Contestaba una operadora que

te decía que te contacte con tal número. Había una inseguridad muy grande, cruzar Ancón hacia Huaral con dirección a Chancay era un riesgo alto, había un riesgo alto. Para que tengas una idea, para que tengas un camino era una época que cuando uno le cuenta a la gente hoy. No te lo imaginas pero para darte una idea teníamos que ir con pistolas sino te asaltaban.

¿Dentro de los mismo empresarios porque al estar dentro de un conjunto de empresas? ¿Cómo era de repente la generación anterior a usted? ¿Cómo los veía?

Todos muy emprendedores, gente que sabía recurrirse en el sentido de sobrevivir a un ambiente muy hostil. Había la necesidad, digamos, de apoyarse mutuamente en ese contexto.

¿Era bastante solidario el ambiente?

Igual que ahora, eso no ha cambiado mucho. La diferencia es que como el entorno cambió, todo ese empuje, toda esa fuerza ayudó a que el país avance.

Quisiera ver la relación que había entre las empresas de ese entonces, los gremios y el resto de actores que componía la sociedad. Usted de su experiencia como presidente de la Sociedad Nacional de Industrias, ¿cómo vio la evolución del gremio en el transcurso de su permanencia?

Los gremios se han profesionalizado en el tiempo. De ser un grupo de gente digamos muchas veces amigos, conocidos, que entre ellos trataban de generar normativa para que el país funcione. Para darte una idea, la Sociedad Nacional de Industrias hace en el año 11' en el CADE. En esa época empiezan a juntarse miembros del sector empresarial del país con un gobierno como Belaunde pero era un país que se estaba deteriorando, que se estaba desordenando, que termina con un gobierno como el de Velasco que primero estatiza un montón de cosas.

Usted que vio en el sector industrial, con los empresarios que vieron la comunidad industrial. ¿Cuál era el balance que tenían? ¿Cuál era la percepción que tenían en ese entonces?

Lo que pasó con mucha gente es que se fueron del país. Muchos migraron, estamos hablando antes de que yo estuviera...un país muy violento, con muchos problemas, con ideas de izquierda, de extrema izquierda que prosperaron además cuando llegaron a estar en el poder, con un enfoque en donde el Estado tenía que hacer todo, de proveer

todo. Era más de individuos a los que había que manejar que individuos a los que había que promover.

Claro, le entiendo. Era como un entorno que tenía que ser conducido...

Y con un entorno que se volvía cada vez más corrupto porque cuando tú tienes un entorno así el entorno se vuelve todavía más corrupto.

Una cosa que también se hablaba de ese entonces era el trato que había entre las empresas y los sindicatos. ¿Cómo era el trato que existía?

En la época de los 90's cambia mucho la legislación laboral, lo cual hace que en realidad era otro contexto. No era la época del sindicato duro sino que ya se había liberalizado bastante las relaciones laborales. Yo creo que eso fue fundamental para que el país cambiara. Hoy, estamos retrocediendo y está sucediendo con muchas empresas que estamos perdiendo competitividad porque los temas más rígidos, como en el sector textil pierdan capacidad de competir en el mundo. Tú sabes que en un mundo competitivo, en un mundo globalizado un centavo hace que le compren a un lado y no al otro.

Ahora, quería volver a su experiencia al ambiente de la Sociedad Nacional de Industrias. ¿Cómo era la relación que hay tanto entre los mismos comités y cómo era la relación que existía dentro de la Sociedad Nacional de Industrias con otros gremios? ¿Cómo era el trato cotidiano?

Yo te puedo contar la experiencia que he tenido que no es tan antigua digamos. Primero, sí hay mucha comunicación entre los comités digamos internamente, la mayoría de los comités porque no son tanto en algunos pero en la mayoría sí.

Hay una cierta incompetencia de gestión que tienen los comités porque eso a veces una complicación y a veces es una estafa porque los comités velan bastante bien los que funcionan bien por su sector. De una entidad que fue más bien proteccionista, yo creo que se ha convertido más bien en una entidad que es más bien promotora. O sea, que está buscando nuevamente más bien las condiciones para que la industria en este caso privada se desarrolle.

¿Usted llegó a ver la parte proteccionista de la Sociedad Nacional de Industrias?

Poco, poco. Eso fue a los comienzos, cuando recién comenzaba las negociaciones para los tratados de libre comercio. Justamente había mucho miedo, si te puedo contar las cosas que me habían contado gente de la época de ese entonces, había mucho miedo porque se venía esta intervención tan fuerte del Estado como cuando se crea la comunidad industrial. Era que como el Estado intervenía en la fijación de precios, que había mucho temor a una apertura de mercado no por la apertura en sí sino por el hecho de que... es como que te manden a una carrera y que es como un corredor que le ponen plomos en los pies.

En esa época, digamos, las empresas peruanas estábamos con eso. Entonces si tú traías a los competidores de afuera que vienen con los NIKE o con todo lo último no había forma de que una empresa peruana pudiera competir pero como vino acompañada de un cambio muy grande de la forma de regular el mercado yo creo que en general dieron buenos resultados.

Haciendo un balance del ambiente de la Sociedad Nacional de Industrias, ¿cómo veía que ha cambiado la percepción frente al libre comercio? ¿Es más abierto que antes?

Mucho más abierto, para darte una idea uno de los comités que había sido más recalcitrantes en el tema del proteccionismo. Cuando yo estaba postulando yo me reunía con personas de ese comité para presentar las ideas. Y ese comité lo que me exigió fue todo lo contrario a todo lo que se pensaba: que proteja el libre mercado, que proteja los tratados, que me encargara más bien el Perú cada vez más competitivo.

¿Esa necesidad que el país se vuelva cada vez más competitivo, que haya una mayor apertura al libre mercado, se deba más que todo a una percepción generacional o hubo una determinante por otros factores?

Yo no creo que sea un tema generacional, yo creo que es un tema de coyuntura.

Una de las cosas que se habla era del aporte de un sector. En base a su experiencia como presidente de la Sociedad Nacional de Industria y como gerente de una empresa. ¿Cuál cree que es la importancia o el desarrollo de la industria en el país?

Bueno, los últimos seis años o cuatro años el tema viene desacelerándose muy fuerte y eso es porque básicamente se ha empezado a volver a poner plomos a la industria desde

el punto de vista ambiental, desde el punto de vista regulatorio en general, desde el punto de vista laboral.

Desde el punto de vista tributario. Se ha vuelto cada vez más difícil hacer negocios en el Perú, sobre todo por el lado industrial y muchas de las empresas están. En el Perú para darte una idea, hace dos años o tres años y medio la industria representaba el 16% del PBI, hoy representa el 13%, ha habido un retroceso muy grande y eso por un lado las exportaciones que se han caído y por otro lado porque hay empresas que han mudado sus industrias a otros lado y han dejado la operación comercial en el Perú. Y eso es por malas políticas tributarias, Perú tiene unas condiciones espectaculares desde el punto de vista de ubicación geográfica, desde el punto de vista de energía, tiene ríos, tiene caídas de agua, tiene todo eso.

Pero se necesita. Mira, son cuatro patas para que un sector se desarrolle: uno es el tributario, el otro es el de infraestructura, el otro es el laboral y regulatorio. Hay un sector que le está yendo muy bien ahorita, que es la agroindustria. Ese todo, pucha que todo está mal pero sigue hasta con el Niño. ¿Qué se hizo ahí? Desde el punto de vista tributario se le dio un régimen especial de rentas de 15%, desde el punto de vista laboral el régimen de exportación no tradicional o régimen agrario y además en vez de 10% de distribución de utilidades a trabajadores, 5% de distribución de utilidades a trabajadores. Eso es un impuesto. Desde el punto de vista de infraestructura se hicieron grandes irrigaciones y desde el punto de vista de simplificación regulatoria se les hizo un pacto para traer todo lo que es fertilizantes o pesticidas.

¿Por ejemplo en la industria que cosas afectan? Por ejemplo usted me habla de la regulación y de la parte laboral. ¿Qué medidas son las trabas?

Mmm... a ver son bastantes cosas. Primero, la infraestructura es un problema serio. Segundo, el tema laboral es más caro, el sector más caro de todos es la industria. Empezando la repartición de utilidades, no se produce en muchos otros países del mundo: el trabajador se gana su sueldo y la utilidad es para el inversionista, que es como debería ser. Eso ha quedado de la historia. Después todo el tema del régimen laboral, hoy en día despedir a una persona es sumamente complicado.

Estás en un mundo muy dinámico, en donde el mercado se achica, se agranda por condiciones muy rápidamente y las empresas sobretodo industriales, la comercial no se achica sino que se agranda. La industrial tienes que invertir en maquinaria, tienes que

invertir en un montón de cosas. La ley de seguridad en el trabajo, para darte una idea de las contradicciones. Holanda es un país donde hay una fuerza bastante grande de los sindicatos, es un país como un ejemplo de lo que es un sindicato, un sindicalismo moderno.

¿Qué es un sindicalismo moderno?

Es uno que promueve el crecimiento de la empresa y además el desarrollo de las personas. O sea, eso te lo dicen. Yo he estado en Holanda, he viajado a Holanda promovido por la SNB que es un sindicato de trabajadores de Holanda, junto con la CGTP, que hemos viajado a ese país. Y viendo la legislación, como ejemplo de cómo está mal hecha o se contradice la legislación laboral en el Perú. Sale la ley de seguridad en el trabajo, conceptualmente con razón porque es necesario proveerle la seguridad y las herramientas necesarias para darle toda la seguridad posible al trabajador, correcto.

¿Cuál es la gran diferencia? En el individuo. La legislación holandesa lo que exige es que la empresa ponga a disposición del trabajador las herramientas y los implementos de seguridad, pero es el trabajador quien decide si la usa o no la usa. En el Perú, la empresa está obligada a obligar a los trabajadores, tiene que obligar al trabajador a utilizar los implementos de seguridad. Si no los utiliza el trabajador, la empresa es la que paga. En Holanda, si no las utiliza el trabajador, el trabajador es el que paga. Ahí está la gran diferencia.

¿Un paternalismo de alguna forma por parte de la ley?

Lamentablemente no creo que sea ni siquiera paternalismo, yo creo que es solo ideología mezclado con conveniencia política. Así, sumamente triste pero es así. Y se han olvidado de la responsabilidad del individuo. Creo que Alemania, por ejemplo, un país súper avanzado, si el trabajador quiere usa el casco o si quiere no lo usa. Es potestad del trabajador decidir eso. Ahora, si el trabajador quiere un casco y la empresa no se lo da, ahí si la empresa está en problemas. ¿Entiendes más o menos lo que quiero decir?

Entiendo, el individuo es la persona quien decide. No puedes obligarle a una persona que tenga...

Si quiere hacer un trabajo con cierto riesgo. Es más, los exámenes médicos de las empresas no se los da las empresas. Se los dan a los trabajadores y el trabajador decide

con quien tratarse. Acá es al revés, acá la empresa tiene la obligación de hacer el examen médico...

(Interrupción por llamada telefónica)

Entonces, siguiendo con lo que me estaba comentando, ¿qué cambios usted considera que son los necesarios para seguir asegurando un desarrollo?...

Para asegurarnos no, para volver. El problema es que lo hemos perdido.

¿Lo hemos perdido?

Lo hemos perdido. Y lo ves en todos los indicadores, que ves mucha gente que se está quedando sin trabajo. Hoy, tú pones un aviso en el periódico. A ver, ese es un dato bien interesante.

Cuando yo recién comencé a trabajar, ponías un aviso en el periódico y se formaba una cuadra de gente buscando trabajo. Hasta hace unos cinco años, tú ponías un aviso en el periódico, había dos o tres y tenías que buscar por otros mecanismos. Hoy, tú pones un aviso en el periódico y se forma otra vez una cuadra de gente en el trabajo. Para mí, esa es la señal más grave que puede haber de la situación. Es evidente, es totalmente tangible esa situación. ¿Qué se tiene que hacer? Es desregular, desregular muy fuertemente. Revisar la legislación laboral, flexibilizarlo. La flexibilización lo que va a hacer es generar más puestos de empleo, más puestos de trabajo formales. Tú sabes que 7 de cada 10 trabajadores no están en planilla.

Claro, no cuentan los derechos laborales...

Ninguno, y derechos laborales según la OIT no es la estabilidad. Es no recibir discriminación, no trabajo infantil, no trabajo obligatorio, no trabajo forzado. Pero digamos, no tiene nada que ver con estabilidad laboral.

Finalmente, haciendo un balance de la experiencia que ha tenido tanto como presidente de la Sociedad Nacional de Industrias como del ambiente empresarial en general, ¿Cuáles considera que son los retos y devenires que va tener el empresario como el país en general? ¿Qué actores son los que deben estar involucrados?

El principal problema es el político. Si estás hablando de todo el país, tú te das cuenta que en el Congreso no están hablando bien, básicamente es generar las condiciones.

Otro efecto muy grande que es el que ha habido es una descentralización mal entendida. Esa es una descentralización en la que cada uno hace lo que quiere, como que asumen ciertas responsabilidades pero que hay muchos factores también.

Señor, le agradezco el tiempo que me ha dado.

FIN DEL TESTIMONIO

Testimonio 20

- *Trayectoria: Abogada con amplia trayectoria en el sector de telecomunicaciones y minería. Se desempeñó como alta ejecutiva dentro de Telefónica del Perú y ha trabajado como promotora de importantes proyectos de inversión a nivel nacional. Es directora del estudio Osterling Abogados y se desempeña en la actualidad como parte del Directorio de Volcán Compañía Minera. Es columnista en importantes sitios web de opinión y desarrolló una carrera docente en el área de diplomados de la Universidad del Pacífico.*

Rafael: Bueno, le explico. Para empezar, mi nombre es Rafael López, soy el hijo de Nina y he estado estudiando antropología el año pasado. He terminado mi carrera y entonces lo que estoy haciendo es elaborando mi tesis.

Y mi tesis lo que en realidad busca es reunir ciertos testimonios de varias personas que han estado ligadas a varias empresas. Y a partir de ahí empezar a conocer la perspectivas de estas personas en relación al país. Como sabrá hace cerca de 40 años que no se realiza un balance y en realidad algo interesante de las ciencias sociales es quitar prejuicios.

¿Realmente los peruanos vemos al Perú como un país? ¿Con todo y la conciencia de patria?

Claro, esa idea se aplicaba de ese mismo concepto se aplicaba en sectores rurales y sectores intelectuales, ahora lo que quiero ver es que se aplique en el sector empresarial.

Entonces, lo que busco es por medio de mi tesis reactualizar algunos conceptos, ver desde la perspectiva de los valores y la cultura, y cómo la realizo, por medio de testimonios. Por medio de que la gente me vaya contando sus trayectorias personales, sus propias historias y cómo ese tipo de datos y vivencias se articulan y qué cosas coinciden, qué cosas pueden coincidir.

Perfecto.

Entonces, yo quisiera un poco empezar que me comente el contexto en que usted empieza.

Mi trayectoria laboral.

Claro.

Lo que pasa es que mi vida laboral empieza aquí, en este estudio. Lo que pasa es que ante estaba casada porque tenía un marido que no quería que trabajara. Lo que sucede es que yo siempre tuve muy buenas notas en la universidad, y mi papá un día me dijo: “No puede ser que tú no trabajes, hay muchas mujeres trabajando y tú eres un desperdicio que no trabaja porque has sido muy buena alumna...”

¿Era muy machista en ese entonces el ambiente o el país?

Mira, yo creo que no sé. Por ejemplo mi hijo, yo tengo un hijo hombre y dos mujeres pero él no es machista, su padre era profundamente machista. Mi padre era machista. Mi padre, por ejemplo, yo me gané una beca para irme a Boston a estudiar economía a los 17 años y no me dejó. Me dijo: “No, tú vas a estudiar en el Perú y vas a estudiar derecho”. Por suerte ingresé a la Católica y estudié derecho. Un poco que se confundía la autoridad de padre con hombre. Yo creo que es confuso de alguna manera. Pero no me dejó. Seguramente si me hubiera dicho: “No, no te vas”. Si hubiera sido rebelde si hubiera ido.

¿Era un ambiente muy rígido en ese entonces? ¿En las familias se podía apreciar ese tipo de decisión de poder del padre? ¿Era común?

Sí, era común. Por lo menos en mi generación, sí. Era un colegio de mujeres, que era el Villa María que era un colegio católico, el páter familia tenía un rol fundamental. Eso era sobre todo dependiendo del rol que ocupara tu madre. Mi madre era, yo creo que finalmente tuve ejemplos. Mi madre era la típica mujer que favorece el machismo, ella era una actriz. Mi padre era el gran machista porque le decían el faraón el broma, porque era muy sumisa. Entonces, ese es el rol de mujer con el que yo viví.

Cuando yo me he casado, acepté que durante 11 años me dijera que no trabaje, me parecía normal todo. Hasta que un día mi propio padre me dijo: “Es un desperdicio que no trabajes porque eres una persona inteligente, tú has estudiado, has sacado buenas notas”. Era la primera estudiante de mi promoción, la primera de mi clase, ingresé segunda a la universidad, era una chica estudiosa y terminé mi carrera y me dediqué a cuidar hijos, durante 11 años. Y pensaba que era un desperdicio, solo me dedicaba a cuidar a los hijos, lo cual es una tarea muy noble pero tienes los medios para poder tener una trabajadora del hogar y tú desenvuélvete en la vida profesional.

Lo bueno es que era dueño de este estudio y me abrió sus puertas porque no es fácil conseguir trabajo en derecho después de 11 años, nada de nada. Entonces, lo que hice fue regresar a la universidad como alumna libre y empecé a leer todo de nuevo. Eso fue en el año 92' y 93', Fujimori empezaba con todas sus políticas de apertura, etc. Y como en ese momento empieza el pleno proceso de privatización, yo me inserté ahí. Ahí empecé.

¿Usted cómo desde su perspectiva empezó el proceso? ¿Cómo fue ese periodo, turbulento?

Fue algo turbulento pero acuérdate que las privatizaciones empiezan después de la captura de Abimael Guzmán. La primera es la de Telefónica, la primera emblemática, que en de los 2 mil millones fue en el 93', 94'. Mira, te cuento mi experiencia personal.

Mi esposo tenía experiencia en explosivos porque hacían transporte de mineral en algo que era amonio, que es el bien más codiciado para los explosivos. Él estaba muerto porque no podía operar su empresa de explosivos porque las vías estaban cercadas, no había resguardo policial, la gente no quería hacer el transporte de nitrato por temor a que los terroristas lo atacaran. Estaba casi quebrado. Y habían unos accionistas gringos que le dijeron: "El día que caiga Abimael Guzmán, invertimos en tu empresa". Septiembre del 92' cayó y en octubre pudo sacar adelante su empresa. Era bien complicado, para todo. La gente odia a Fujimori, yo le tengo agradecimiento.

Mira, no sé si cariño pero sí agradecimiento. Porque yo el año 92' tuve que alquilar mi casa e irme a vivir con mi madre porque mi esposo estaba quebrado. Pensando en un buen negocio y aparecieron los terroristas. Después que capturaron a Abimael Guzmán siguió siendo un buen negocio, ahí está la sísmica petrolera, está la mina

. O sea, después de que lo capturan fue un buen negocio. Bueno, después me divorcié pero eso ya es otro tema (risas). Pero, era complicado para el Perú. Entonces, tenía que caer Abimael Guzmán para que la gente apostara por el país, los dos primeros años de Fujimori fueron terribles.

En esos dos años que me estaba comentando, ha habido dos eventos importantes: uno fue la captura de Abimael Guzmán que me estaba comentando y otro fue el shock. Desde su perspectiva, ¿qué cambió más al país o que fue más necesario?

Mira, el shock fue indispensable porque la inflación del periodo de Alan García llegó al 9 mil por ciento, inmanejable. O sea, no había inversiones, las importaciones estuvieron cerradas. O sea, yo tenía hijos chiquitos: en el 85', 88' y 89'. Y yo me acuerdo haber ido. Existía Monterrey que para ti debe haber sido (risas).

Mi mamá me contó algo de Monterrey...

Colas para comprar arroz, iba corriendo en donde había leche con mi empleada y le decía que también compre una lata de leche. O sea, la escases era real: no había pañales descartables, no había leche, no había nada. Vivíamos así, la gente cuando se iba a Estados Unidos a sus familiares les pedían que traigan comida. Como ahora pasa con Venezuela. O sea, era un país lleno de escases, con corrupción por todos lados, estaba el dólar MUC, se premiaban a los exportadores con otras cosas, la industria, o sea, teníamos una industria nacional que no era industria porque eran los precios altísimos.

¿Qué pasó con la industria nacional? ¿Era muy sobre protegida?

Mira, Velasco expropió, cerró, no permitió la inversión extranjera. Había control de cambios, no se podía mover, el dólar estaba muy controlado. En el periodo de Belaunde se hicieron algunas reformas, llegó Alan García y también estaba el dólar MUC. O sea, no hubo la apertura que debía.

Hoy día tú puedes hacer operaciones con un monedas extranjeras, en euros, dólares o lo que tú quieras y eso lo hizo Fujimori. Fujimori abre el mercado libre e inmediatamente se fue Alan García y todo subió de precio. Todo había subido de forma general. O sea, un día cuando dijo: “que Dios nos ampare”, de seguro te lo contó tu mamá, Hurtado Miller, yo me acuerdo que fui al supermercado en shock.

¿De verdad fue un shock?

Absoluto.

Claro porque me acuerdo que mi mamá me contaba una parte que era estaba con mi papá cuando recién se casaron y ponen la tele y se quedaron fríos.

Si, así fue. Y la gasolina a partir de mañana era que ya no va a costar 3 mil y el tarro de leche uno pensaba: “Dios, ¿cómo vamos a hacer?”. Lo que pasa es que no lo has vivido. Y si te das cuenta eso confluye con el terrorismo, entonces como tú me dices si son dos factores importantes, qué priorizo. Yo creo que el fin de terrorismo. Si me das a escoger

entre una economía llena de carencias y vivir con terrorismo, yo elegiría vivir sin terrorismo. Porque lo de Tarata, lo de las bombas.

Una vez en el año 91' y yo me acuerdo que era mi primer año de matrimonio porque mi esposo se había ido a Chile y empezó prenderse algo porque tenía techo de madera y no tenía con que apagar porque no había luz y porque no funcionaba la bomba de agua. Entonces, había juntado baldes de agua y si no tenía baldes de agua no hubiera podido hacer nada. Ya ponía hasta en peligro tu vida porque no solamente estar indispuesta frente a los terroristas, estar dispuesta a no tener luz, a los corto circuitos porque se te malograban los aparatos y no había repuestos. O sea, al final si te pones a pensar en la cadena de costos de todo, es aterrador.

Entonces, usted me comentaba que se abre la economía y empiezan a llegar las inversiones después de la captura de Abimael Guzmán. Usted en ese momento estaba en el estudio. ¿Cómo fue proceso de privatizaciones desde la mirada dentro del estudio de abogados?

Lo bueno es que se hizo bien. Se contrató a PNUD, que era el programa de la Naciones Unidas para pagar buenos sueldos a los trabajadores. ¿Cuál es el gran problema del Estado? Que tienes funcionarios de mala calidad, los buenos profesionales no quieren ir a trabajar al Estado porque ganan poco. Entonces lo que hizo PNUD es: yo le voy a pagar sueldos estos funcionarios.

Por ejemplo, se constituía el comité de privatizaciones, la COPRI tenía varias sedes, que era el comité principal de privatizaciones. Todavía ahí había el área de telecomunicaciones. Todos firmaban convenios con el Perú para que ganaran 5 mil dólares al mes. Por ejemplo, se privatizaba Telefónica. Tú tenías funcionarios por dos años porque salían del país y todos esos costos inmensos los pagaba el programa. Y cuando se vendía Telefónica tú le pagabas al PNUD. Entonces, tenías ese organismo que te financiaba un buen proceso con buenos profesionales, con buenos técnicos, contrataban bancos de inversión, bancos en el exterior, hacían sus cuentas pero no lo hacían a la champa. Lo mejor que se pudo hacer fue traer bancos de afuera.

O sea, en realidad existe un prejuicio con ese periodo...

Mira, se dice que Fujimori se robó 6 mil millones, eso no teníamos. Éramos pobres, éramos un país realmente pobre. Yo no creo que se haya podido robar esa cantidad. El

país era pobre. Acuérdate que Alan García no pagaba la deuda, nos habíamos alejado del mercado internacional. Con Fujimori es que nos volvemos a reinsertar en el mercado internacional, que es un mercado abierto. Lo que pasa es que tú no podrías ni siquiera imaginarlo porque uno no lo ha vivido. Te pueden contar la peor historia. Es como que yo pudiera contarle a mi marido lo mucho que me dolió el parto pero no lo vivió.

Entonces, los grifos eran un desastre, las pistas eran pistas muy feas, Lima era una ciudad muy fea. O sea, ahora te parece fea, no sabes lo fea que era (risas). No te imaginas lo que era el aeropuerto, ahora te parece desastroso, bueno. Los grifos ahora son fichos. No sabes lo que eran. Eran dos griferos sucios, los supermercados eran supermercados de última categoría. No te puedes imaginar, Wong era una bodeguita en la avenida Dos de Mayo.

Fujimori la puso a cierto nivel internacional. Los chilenos nos llevaban años de ventaja.

En este proceso de privatizaciones, ¿cuál era el ambiente empresarial en ese entonces?

Había un gran optimismo. Mira, la gente votaba por Vargas Llosa pero como Vargas Llosa dijo que iba a hacer el shock. La gente “rica” votaba por él porque los empresarios pensaban que era necesario pero la gente de pueblo no, tenía miedo de lo que podría ser el shock. Fujimori igual lo hizo.

Mira, en los empresarios te puedo hablar de lo que es telecomunicaciones, que fue algo un poco más complicado. En el Perú el empresariado era pequeño, no tenía ninguna capacidad para asumir una privatización por sí mismos. Lo que se hizo fue en el tema de telecomunicaciones o lo que es Luz del Sur o EDELNOR, todas eran compañías de afuera. Algunas tenían socios muy pequeñitos acá, igual que las mineras.

¿Y los socios que hacían? ¿Para qué estaban?

Mira, para dar la cara nacional. Porque un socio americano, un socio británico no conoce la cultura. El socio peruano te decía: “Mira, yo te voy a dar la cara nacional. Yo voy a ser el que va a lidiar con el ministro, yo conozco las leyes nacionales, yo te puedo ayudar”. Imagínate hace 25 años, viene una empresa canadiense y le parecía Lima una ciudad como África. O sea, era otra cultura, una ciudad de un país mucho más subdesarrollado.

Cuando yo vi el proceso de privatización de Luz del Norte, una empresa de Texas, y yo tenía que llevarlos hasta el fin del mundo que era en Barrios Altos y los inversionistas se quedaban mirando aterrados (risas). Es una parte un poco fea para una extranjera, nosotros estamos acostumbrados.

¿Había un shock cultural por parte de los inversionistas?

Digamos que algo así. Y la gente no hablaba inglés mucho en esa época. Ahora mal que bien hay mucha más gente que habla inglés porque se ha difundido muchísimo. Encontraban difícil comunicarse con otra cultura. Lo que pasa es que internet nos ha globalizado. Ahora tú si hablas de un país como Burundi o Burkina Faso, buscas en internet y ya está. Pero antes no, la gente no tenía internet.

En el año 92' apenas teníamos correo electrónico en el Perú, no tenías Whatsapp, no estabas tan globalizado o intercomunicado, no existía Facebook o Twitter. No sabían cómo era la realidad de nuestro país, el choque cultural es mucho más fuerte. Ahora los inversionistas saben cómo es el Perú, ya lo googleo, ya se lo ve como una economía moderna, puedes entrar a internet. Era más complicado.

En su experiencia que ha tenido. Una parte era comunicaciones y otra minería. ¿Qué diferencias ha habido entre esos sectores? ¿Cómo eran esos mundos?

Distintos pero parecidos. Mira, telecomunicaciones es una industria que demanda tanta información que ninguna empresa peruana tiene la capacidad de hacer un departamento de comunicaciones. BELLSOUTH. Genaro Delgado Parker era un visionario: trajo el celular al Perú, trajo la televisión al Perú en el canal 5, también trajo la radio al Perú pero le regalaron las concesiones. Él hizo su empresa que era Tele 2000. Esa empresa fue comprada por BELLSOUTH gringo y le pagaron una millonada. Ellos realmente los primeros en traer las telecomunicaciones en el Perú. De ahí vino Nextel, que eran inversionistas gringos de Estados Unidos, de ahí vino TIM que eran italianos. Y de ahí vino Telefónica cuando privatizaron los teléfonos el año 93' y que han tenido el monopolio durante 20 años como garantía. Y lo tenía asegurado con un contrato ley, que no se podía ser modificado. Pero, el monopolio le obligaba a bajar tarifas, brindar ciertos servicios. O sea, era un monopolio pero controlado por el Estado. Ahora, cuando se terminó el contrato se abrió el mercado y llegaron TIM y NEXTEL. Entonces, TELMEX compró TIM y Claro es parte de TELMEX. Una es mexicana y

BELLSOUTH porque perdía muchísimo dinero y ahora NEXTEL se volvió Entel. Ahora se amplió. Ya el mercado se amplió y está súper agresiva la competencia.

¿Cuáles eran las características del mercado peruano cuando usted empezó?

Era muy pequeño y los inversionistas eran pocos. Tenían muchos beneficios por los contratos de garantía. El contrato de garantía era un contrato que suscribían con el Estado peruano al momento de la privatización que el Estado te garantizaba que todo lo que te había ofrecido se iba a cumplir.

El contrato de estabilidad era un contrato que te daban cuando tú invertías, traías del exterior determinado monto de dinero al país. Entonces si traías una determinada cantidad, creo que eran 2 millones de dólares, y lo invertías en empresas se estabilizaba por 10 años y se mantenía el mismo impuesto a la renta. Tú podías renunciar a eso, por ejemplo, la tasa de impuesto a la renta antes era de 30% y las leyes cambiaban y te la reducían a 25 tú podías renunciar al contrato de estabilidad y te pasabas. Pero si es que al año siguiente la subían a 35% no te aseguraba. Pero mucha gente prefirió mantenerse a los contratos de estabilidad porque finalmente son industrias que tienen que quedarse y haces tus corridas a largo plazo de rentabilidad. Ese es el sector telecomunicaciones. El sector minero es un poco diferente aunque la primera gran privatización minera fue Antamina, no perdón, Tintaya que la vendieron a una empresa el año 93’.

Claro, porque antes las minas estaban en manos del Estado. Digamos, eran primero Minero Perú y CENTROMIN. De ahí viene un proceso de privatización... pero ¿cómo era el ambiente minero?

Eran minas muy mal manejadas, sin ningún respeto al medio ambiente, sin ningún permiso. No, realmente eran un desastre. La primera en privatizar fue Tintaya, que se la vendieron a una empresa que se llamaba MAGMA, nunca lo voy a olvidar porque mi cliente postuló y apareció 2002/2014. Y perdió porque después me contó que el director de MAGMA también era director de mi cliente y presionó para que ganara el otro. Fue todo un escándalo a nivel canadiense. De ahí se privatizó Antamina, más que una empresa en operaciones Antamina era un lugar que no sabía. No había nada, era un lugar en la puna, estaba debajo de una laguna.

Y esta Antamina fue buenísimo, lo hizo CENTROMIN con un esfuerzo inmenso, hubo muchos consultores. Lo que pasa es que lo que ofrecías en ese instante no era un precio

al Estado, lo que ofrecías era un compromiso de inversión. Antamina ofreció pagarle al Estado peruano 20 millones de dólares pero invertir 1800 millones en manejo y explotación de la mina: dar trabajo a la gente, reubicar a la gente, hacer generar mecanismos de sostenibilidad en el callejón de Conchucos, de toda esa zona. También se construyó una carretera, porque se hizo una carretera de 50 kilómetros para llevar el mineral. Lo bueno es que Antamina fue la primera empresa que utilizó parámetros ambientales en el Perú.

Yo como abogada de Antamina iba al Ministerio de Energía y Minas a conseguir un permiso que no existía y yo le dije a quién era el director: “Yo necesito eso porque mi cliente se lo pide en Canadá”. Al de agua también me acuerdo que tuve que decirle: “Yo necesito que me des un permiso de agua de esta naturaleza porque en Canadá me lo exige”. Y de alguna manera en Antamina, como tuvo que hacerse un préstamo de varios bancos en el exterior, cuando les dieron ese dinero le exigieron el cumplimiento de ciertas normas ambientales. La única forma de tener esos permisos y normas ambientales era que la autoridad peruana de un permiso y supervisara. Si no había un permiso no había forma de acreditar al inversionista en el exterior ni al banco en el exterior que la autoridad peruana estaba involucrada.

Los reglamentos estaban más adelantados...

Sí, ya por estándares internacionales es que nosotros estábamos muy lejos de eso. Ahora, por ejemplo, hay un Ministerio del Ambiente.

Y una consulta, en ese proceso... ¿Qué relación veía entre las empresas con el Estado?

Desde mi experiencia fue muy buena. Lo que pasa es que la experiencia de Telefónica era en temas legales, desde mi punto de vista, y todo dependía de la empresa. Telefónica siempre ha tenido problemas con el Estado y con la gente, siempre. OSIPTEL las multas y todo eso. Si a ti te preguntan sobre Telefónica, no tienes una buena imagen de la empresa. O sea, se te malogra el teléfono fijo, no tienes a quien reclamar, se te malogra el cable, no tienes internet, los quieres matar. Tengo un montón de amigos que publican en Facebook: “Odio a Telefónica”. Un montón de ellos me dice: “oye ayúdame” (Risas).

Yo sé que la sufren, porque es bastante complicado. Mientras que minería es que lo que pasa es que el tema está en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones mientras que el ministerio de Energía y Minas fue modernizado. Fue el ministerio más moderno en el Perú, con funcionarios súper pro actividad minera. Ellos te apoyaban. Yo me acuerdo que estábamos un 27 de julio que teníamos que tener un permiso y era feriado. Yo me senté ahí y le dije al ministro y al director general de minería: “Esto tiene que salir, porque no es feriado en Canadá y en Estados Unidos y me lo están pidiendo”. Y me lo hicieron, y eran súper colaboradores. Y había gente muy buena, que te apoyaba.

¿En el Ministerio de Transporte era una cultura más burocrática?

Era más burocrática y acuérdate que tienen públicos diferentes. Telefónica era para todo el público, igual que la electricidad. En el caso de la minería, tu mayor “público”, son las comunidades campesinas que están cerca de la mina.

Entonces, tu nivel de conflictividad es muy chiquito comparado con un Telefónica que al principio la amaban porque se demoraban siglos en traerte un teléfono y llega esta empresa maravillosa que te traen el cableado y todo. Esa fue una etapa muy buena, pero la otra etapa es “se malogró el teléfono”, “esta tarifa está muy cara”. Imagínate, yo estoy interactuando con todo Lima y también tienes provincia y tienes 30 millones de usuarios que tocan la puerta que dicen: “oye, tu servicio no sirve”.

Es interesante, porque uno podría verlo en base a que hay más conflictos en el sector minero pero digamos hay más en comunicaciones.

Si tú te vas a Indecopi ahorita vas a la comisión de protección al consumidor, verás que la mayoría de reclamos son por bancos y por telecomunicaciones y líneas aéreas, por el volumen de personas que atienden.

Además, ¿has ido a un banco? ¿No odias a los bancos? Los bancos siempre ganan. Yo he sacado créditos hipotecarios, créditos para todo. Ellos siempre ganan, te tratan pésimo como si te hicieran el favor, te cobran unas tasas altísimas de préstamo inmensas. Si no tienes cuenta en el banco, te tratan como la última rueda del coche. Eso es malo, llama un cliente del banco y te tienen en espera. Es lo peor.

¿Y han ido aprendiendo las empresas en ese trato cotidianamente?

Esa pregunta en realidad es súper interesante. Porque, el otro día KPMG me invitaron a un almuerzo, ellos hacen cada tiempo un almuerzo de “Mujeres en el directorio”. Y lo

hace KPMG y siempre invitan a dos personas con mucha trayectoria. Esta vez invitaron a Elena Conterno, que es la presidenta de la Sociedad Nacional de Pesquería y a mí también. Y me invitan a hablar de la ética de las empresas, el compromiso país y eso. Y yo soy media preguntona y dije si es que la empresa iba a preferir los valores a la rentabilidad. Les dije: “Esto es un sueño, ninguna empresa pone sus valores por encima de su rentabilidad, ni en mi empresa. Cuando en el 2015 los precios estuvieron por los suelos y tuvimos pérdidas. ¿Qué es lo primero que cortamos? La capacitación de la gente, los temas de seguridad, cortamos gobierno corporativo, cortamos obras por impuestos, cortamos todo lo que da beneficio a la sociedad y a la gente. Nos limitamos a los gastos diminutos, no pensamos en la sociedad, pensamos en la propia industria: a producir más y a bajar costos.”

Entonces, todo el mundo empezó a saltar y así. Y en un momento, al final del almuerzo se me acerca Elena Conterno y me dice: “Gracias por tu pregunta porque eso cortó. La gente siempre llega y dice que sí, que su empresa cumple todo y se iban. Nadie decía la verdad de sus empresas, la cruda realidad, que todo el mundo prefiere la rentabilidad a los valores”. Eso es una realidad que tienen muchas empresas. Cuando tú tienes amenazada tu rentabilidad, nunca la vas a cambiar por los valores.

Ahora, hay industrias más responsables que otras. ¿Qué industrias son las más responsables? Las que tienen accionariado disperso, que están en la bolsa de valores. ¿Por qué es la más responsable? Finalmente tú le tienes que dar rentabilidad para cotizar en la bolsa te pide que tengas un buen trato con los trabajadores, que tengas un buen nivel de gobierno corporativo, que no tengas conflictividad social, tienes que hacer programas, tienes que preocuparse. Si tú no cotizas en la bolsa, no te importa nada. (Risas)

Usted cuando entre la Volcan, ¿cómo fue esa experiencia en comparación con otras que ha tenido? ¿Cómo era el ambiente en el sector minero?

A ver, lo que pasa es que las empresas peruanas tienen otras formas que las empresas extranjeras. O sea, para una empresa tipo Antamina, para una empresa tipo Barrick con individuos que cotizan en el exterior el tema del individuo es prioritario, el tema ambiental es prioritario, el tema de las comunidades campesinas es prioritario. Para una empresa peruana, esos temas no son tan relevantes, les preocupa mucho más producción y comercialización. Esa era la foto del 2012 cuando yo entré.

Ahora la foto ha cambiado favorablemente, ahora la seguridad de la gente es prioritaria, ese fue el primer tema de tener una capacitación con la gente. El tema de seguridad es muy importante porque se arriesgan mucho, y cuando mayor eres, más te confías. Los trabajadores mayores no se ponen el arnés, conectan cables que no tienen y la experiencia les ha quitado el miedo.

Yo creo que la empresa peruana ha migrado hacia buenas prácticas porque ahora los accionistas, el propio empresario y el accionista propio peruano ya miran esas cosas. Como, por ejemplo, mi hija Macarena que tiene 32 años me dice: “Yo jamás invertiría en una empresa que no cuide el medio ambiente” o “Yo jamás tomaría tal gaseosa...” es medio maniática del tema del medio ambiente.

¿Este cambio a que se debe? ¿Es generacional? ¿Con el paso del tiempo?

Yo creo que es irte a lo seguro. Yo creo que al final el peruano camina con látigo (Risas) pero bueno, yo creo que al final el látigo es necesario para que haya cambios culturales. Yo creo, estoy segura, que muchas empresas ambientales se van a tomar el tema de seguridad o ambiental porque va a venir SUNAFIL, OSINERGMIN y los van a multar. Se cumplen con el pago de impuestos porque después te cae una multa inmensa y si te cae la SUNAT estás frito.

Entonces yo creo, por eso te digo, ha pasado el tiempo, y la gente no ha aprendido a ser consciente con el país. No sé si te ha pasado y vas por una calle cochina y te dices: “Que voy a hacer yo sacando el papelito y guardarlo, ya está cochina”. Si todos pensáramos al revés sería otra cosa pero se piensa en qué importa, uno más. Cuando la gente va indispuesta, cuando uno no cumple las normas, cuando se cruza la luz, etc. Siempre piensas: “Si todo el mundo hace lo mismo, porque yo voy a ser el único idiota que lo haga”. Ese es el pensamiento de muchos.

Porque el tema es la regulación, no importa lo que diga la ley, tú lo tienes que hacer porque está bien. Es como cuando uno va a un cumpleaños y tienes que dar un regalo, no importa que no te haya dado nada sino que tú te estás autorregulando y sabes que es de buena educación darle algo. Eso me recuerda también que en realidad vivir en Lima es muy caro para las cosas que te ofrece. Tú te vas a cualquier lugar y es carísimo, te das cuenta que tienes pocos espacios públicos, pocos colegios públicos buenos donde poner a tus hijos si lo comparas con otras ciudades, no hay donde montar bicicleta. Mientras que tú te vas, y por ese mismo monto en impuestos puedes comprar una casa

igualmente bonita en una ciudad que te ofrece buenos colegios públicos, buena infraestructura, en realidad te están dando poco por tu propiedad.

¿Es buen negocio o mal negocio comprar en Lima? Es pésimo. (Risas) ¿Qué te da a cambio? Tu familia, tu gente, tus costumbres, al final. O sea, yo me acuerdo que a mi papá le parecía horrible el termino inmigrante, él amaba este país. Y cuando Fujimori hizo el golpe dijo: “Ojalá no me deporten, de verdad sería lo más doloroso que me deporten porque yo no quiero vivir en el extranjero, me encanta mi Inka Kola, me encanta mi ceviche. Con todas sus carencias, pero es mi cultura”.

Este país es muy complejo, por eso que a pesar de las leyes de las mypes no se ha podido formalizar, porque este país es muy complejo. ¿Por qué la gente prefiere ser informal? Porque es mucho más barato ser informal. No solamente en términos monetarios sino administrativos, la gente prefiere ser informal por el tiempo, el conocimiento, sacar el permiso y llevar libros que no saben porque no todos somos contadores, mejor soy informal y no me hago problemas. O sea, atiendo a puertas cerradas, nadie me molesta, puedo cobrar lo que me da la gana, porque en verdad es una pesadez tener a SUNAT, a Defensa Civil, a la municipalidad, a SUNAFIL, al Ministerio de Trabajo, que tienes que pagar esto, que tienes que tener el permiso de tal, es una cosa que el volumen del trabajo en la formalización es tremendo. Eso y el riesgo de que te caigan todas las multas del mundo. Entonces, ¿para qué? ¿Qué me da el país a cambio, si es que te pones a pensar?

¿Qué cambios ha habido en las empresas para bien o para mal? Cuando habla del periodo de privatizaciones, qué cambios ha habido.

Yo creo que hay más dinero en el país, los peruanos se han asociado con extranjeros que tienen empresas que pueden ser parte peruana y parte extranjera. Hay empresas peruanas que mira, como Graña y Montero con todas sus cosas, se han expandido a varios lugares en el mundo.

El grupo Añaños también, Lindley, Yanbal, Ebbel, la empresa peruana ahora tiene un posicionamiento en el exterior que no tenía antes. Restaurantes, por ejemplo, hay muchos ahora que se encuentran en Chile, en México, en Panamá. Entonces, la marca Perú se ha nacionalizado, hay un PROMPERU que promueve la marca Perú. Por ejemplo mi hijo siempre lo han apoyado por una feria en donde han participado varios

peruanos promovidos por PROMPERU. O sea, hay una serie de instituciones que promueven la marca Perú. Ellos promueven la inversión también del Perú.

Hay ya otro país, es un país súper serio en el mercado. La gente, el Perú tiene visibilidad, por ejemplo Buenaventura cotizan en la bolsa de Nueva York, Hoshild cotiza en la bolsa de Londres, Volcan cotiza en la bolsa de España. Entonces, hay una internacionalización del empresariado peruano, que se han globalizado.

(Interrupción)

En el último directorio de Volcan, había una comunidad que era Santa Catalina. Nosotros necesitábamos 300 hectáreas que tuvimos que pedirle a la comunidad. Esas hectáreas no tienen nada, es un campo vacío en donde no se siembra nada. Entonces, les dijimos a los comuneros para alquilarle por un monto razonable. Nos dicen: “Nos tienen que pagar 250 mil dólares al año y 58 mil soles a cada comunero”. Entonces, uno piensa: “Pero si no hay nada”.

¿Y cómo hacen los comuneros? ¿Tienen capacidad de negociación?

Negocian. Tienen capacidad de negociación y son rapidísimos. No son señores que no tienen nada. Yo creo que están bien presionados, en que tienen que tener ganancias. Yo creo que más que presión, les generan falsas expectativas. Vienen alguien, los anti mineros y le dice: “Oye, van a hacer esto, van a destruir tu tierra”. Les llenan la cabeza de cosas anti mineras en lugar de decirles: “Oye, tú eres socio de esta empresa porque a esta empresa lo que tienes que decirle es tráeme desarrollo, trae empleo”. La perspectiva es totalmente equívoca porque lo que quieren es dinero, unirlos y chantajearlos. Un día se les ocurre que quieren más precio y rompen el contrato, invaden las tierras, invaden la mina. Hay juegos internos porque desconocen los contratos del presidente anterior.

Es un tema de percepciones, si tú te pones en sus pies y tienes empatía con la gente, te das cuenta que hay un abandono del Estado y te das cuenta si vienen en una camioneta. Las cifras también son engañosas porque muchos en Apurímac que han elevado su nivel de vida son pocos. Por eso yo creo que muchos de esos beneficios en las cifras son engañosos porque son unos pocos que viven cerca de la mina, no es todo el departamento de Apurímac. Igual que en Cajamarca, no es todo el departamento de Cajamarca. A veces las cifras son engañosas porque la riqueza no da proporcionalmente.

Entonces por eso antes no había el canon minero pero las propias empresas invertían. Antes las propias empresas invertían y decían: “A ver, la región de Ancash. ¿Qué necesita la región Ancash? Necesitan un puente acá, una presa de repente acá”. Entonces, la empresa minera invertía, no en las zonas aledañas dando algo sino que invertían en la región de verdad. Y como era sector privado, lo hacía mejor. Cuando empezó el canon y se ponen mecanismos de proyectos con el SNIP, el Ministerio de Economía y Finanzas les da mayor presupuesto a los gobiernos regionales para poder ejecutar proyectos por parte de los gobiernos regionales.

Los gobiernos regionales no tienen capacidad técnica para generar y ejecutar proyectos, ni siquiera saben lo que necesitan. El problema es que el alcalde en lugar de llevar el proyecto de un puente o una carretera va y dice: “Oiga, quiero un monumento, una cancha de fútbol”, y llevaban proyectos tan malos que los rechazaban. No tenían un equipo técnico que te dijera cuales eran las carencias técnicas de tu región y necesitas esto y esto. Hacían unos proyectos pésimos, el Ministerio de Economía se los rechazaba y lo que no se utilizaba regresaba a la caja.

¿Cómo los directorios de las empresas tanto en años buenos como en años malos han mirado lo que ocurre en el país?

Mira, depende del sector. El sector minero depende de los commodities. El 2015 fue un año terrible, todo rojo. El 2016 ha mejorado, el 2017 está mejor. Alan García tuvo buenos años, el gobierno de Toledo también tuvo al final de su gobierno tuvo un súper buen año. En realidad hemos sido también un país minero porque ya es parte de nuestro PBI.

Usted de la experiencia que ha tenido, tomando en cuenta la generación anterior a usted y viendo la generación posterior en la forma de desenvolverse en el mundo empresarial. ¿Ha habido diferencias y similitudes?

Sí, totalmente diferentes. Yo creo que la generación de mis padres tenían un trabajo de por vida. Eran muy conservadores, arriesgaban poco, tenían una mentalidad del ahorro, de la casa propia. Yo creo que la gente tenían un poco más de valores. Mi generación es un poco más sufrida porque fue una generación que vivió el gobierno militar de Velasco, el terrorismo, cosa que la generación de mis hijos no ha vivido.

La generación de mis hijos, que es la que tiene hoy como 30 años, es gente que no necesariamente piensa en la casa propia, que se puede cambiar de trabajo, que no tiene muchos adherentes porque son ciudadanos del mundo. Por ejemplo, mi hija vivía en Londres y se regresó porque no le gustaba. Mi otra hija había estudiado en Nueva York y se regresó y después se fue a vivir a Madrid. Yo creo que son más ciudadanos del mundo.

Las diferencias entre otras culturas como que se han aplanado y tienen grupos entre varios porque todo es virtual. Yo creo que los cambios han sido exponenciales, pero todo por la tecnología, creo que la tecnología ha sido como que el motor del cambio. Realmente como país aún no estamos preparados porque el tema de la tecnología está avanzando.

Dentro de todo lo que hemos estado hablando, ya para cerrar la entrevista, usted dentro de la experiencia que ha tenido tanto en el sector minero como en el sector comunicaciones como en el mismo estudio de abogados. ¿Qué retos y devenires van a tener pendientes tanto el sector empresarial como el país en general? ¿Qué agendas tiene pendientes? ¿Qué retos vamos a afrontar?

Lo que pasa es que el país nunca esperó el fenómeno del Niño y el caso Lava Jato. Yo creo que se viene un contexto político muy complicado, personalmente yo creo que PPK no estaba preparado para todo eso. No hay otro economista que no quiera asumir el reto del Ministerio de Economía. Ha sido muy complicado. Yo creo que todavía no se siente el peso. Lo que pasa es que la cadena de pagos se acaba de romper, porque los efectos todavía no se han sentido y puede ser peor. Se han juntado factores que cuando Thorne ajustó la caja fiscal este año no tenía ni idea de lo que iba a suceder. Es necesario tener una calle para eso.

Yo creo que el país ahora necesita ver problemas más serios como el tema de la delincuencia. El gobierno no puede estar en marchas y contramarchas en temas de que va o no va. Por lo menos Bruno Giuffra rayó la cancha. Siguen muriendo mujeres también, aún hay un machismo muy fuerte. No puedes decir que la violencia va a desaparecer y no puedes asumir que va a desaparecer porque no vas a poder resolver el problema. Yo creo que la gente quiere sentir que el gobierno tiene liderazgo para resolver los problemas o por lo menos que tiene la capacidad para resolverlos. Entonces

un gobierno que da marchas y contramarchas no tiene confianza. Hay que actuar con convicción, eso sería lo que creo.

Srta., yo le agradezco muchísimo el tiempo que me ha brindado. Eso sería básicamente todo. Muchas gracias.