A portrait of Johnny Forsyth, an older man with glasses, smiling. He is wearing a dark suit jacket, a light-colored striped shirt, and a red patterned tie. The background is a light gray gradient with vertical gray bars on the left and right sides.

JOHNNY FORSYTH

EMPRESARIO POR CONVICCIÓN

55 AÑOS DE ADAPTACIÓN Y PROGRESO
EN UN ENTORNO DE CAMBIOS PENDULARES
EN LA ECONOMÍA DEL PERÚ

JOHNNY FORSYTH

EMPRESARIO POR CONVICCIÓN

55 AÑOS DE ADAPTACIÓN Y PROGRESO
EN UN ENTORNO DE CAMBIOS PENDULARES
EN LA ECONOMÍA DEL PERÚ

A mi querida familia
que tanto me ha apoyado

EMPRESARIO EJEMPLAR

Las personas que trascienden tienen enseñanzas que transmitir y relatos que contar. Este libro combina entretenidas historias de la trayectoria empresarial de mi padre y las lecciones que aprendió a lo largo de su vida. En este camino se puede apreciar cómo los sólidos valores que lo guiaron le permitieron superar situaciones adversas y lo fortalecieron como persona.

Desde su fundación en 1962, durante el Gobierno de Manuel Prado, Crosland ha operado bajo distintos modelos macroeconómicos. Inició sus operaciones con un modelo basado en una economía de mercado, operando como una empresa de representaciones. Luego, a partir del golpe militar del general Juan Velasco, cuyo Gobierno promovió un régimen de protección a la industria nacional restringiendo las importaciones, se convirtió en una empresa industrial que fabricaba generadores eléctricos para el mercado interno del Perú y el Grupo Andino. En 1989 la protección a los productos que fabricaba fue eliminada durante el primer Gobierno de Alan García, y Crosland se reconvirtió a una empresa de arrendamiento de equipos. Para 1991, durante el Gobierno de Alberto Fujimori, se levantaron las protecciones a la industria nacional, lo que motivó el cierre definitivo de la fábrica; pero se abrió la oportunidad de ingresar a otros sectores que también habían perdido su protección. De esta manera, Crosland ingresó al mercado de importación de vehículos menores y de grupos electrógenos. En el año 2007, durante el segundo Gobierno de Alan García, incursionamos en el negocio de operador ferroviario aprovechando la coyuntura de ese momento, en que el Estado quería promover la competencia en la ruta de Cusco a Machu Picchu.

Estos vaivenes de la economía peruana nos llevaron a pasar de ser una empresa de representaciones a una manufacturera, luego a incursionar en el sector de servicios, convertirnos en una empresa importadora para finalmente volvernos un operador ferroviario. La flexibilidad de mi padre y su instinto empresarial permitieron que la empresa no solo sobreviviera, sino que creciera y se fortaleciera a lo largo de su historia, para convertirse en un importante grupo empresarial en el Perú. Hoy Crosland cuenta con alrededor de trescientos trabajadores

y opera en varios negocios, que incluyen representaciones, importaciones, servicios y desarrollo inmobiliario.

Se dice que la adversidad saca lo mejor o lo peor de las personas. En el caso de mi padre, ocurrió lo primero. La sólida formación que recibió de mis abuelos le fue de gran ayuda para tomar decisiones correctas, las cuales no siempre fueron las más convenientes desde un punto de vista económico. Mirando atrás, podemos afirmar con orgullo que los negocios que hemos realizado han sido conseguidos siempre de una manera correcta y transparente.

Las principales características de mi padre como empresario son la honradez, la ética empresarial, la perseverancia y la lealtad. Siempre ha actuado con corrección, lo que ha sido apreciado por sus socios y también por sus competidores. Su principal activo ha sido su palabra, que en algunas ocasiones ha jugado en contra de los intereses de la empresa; pero el haberla mantenido le permitió ganarse la confianza de las personas con las que interactuaba. Cuando decidía ingresar a algún negocio, siempre desplegó toda su energía para conseguirlo, generalmente con éxito. Esto ha motivado que hoy la comunidad empresarial lo reconozca como un emprendedor íntegro y exitoso.

Algunas de las claves de su éxito son haber escogido bien a sus socios, rodearse de directivos calificados que sean buenas personas, y trabajar en equipo. En este proceso, ha tenido la habilidad de darles autonomía a sus gerentes, quienes usualmente han respondido con resultados. Siempre nos recuerda que dedicamos al trabajo buena parte de nuestras vidas, por lo que es importante trabajar contentos apoyados por personas con las que nos sintamos cómodos, realizando negocios que contribuyan con la sociedad.

Su vida como empresario nos ha dejado lecciones valiosas, las cuales transmite en este libro a través de diversas historias, que permiten apreciar cómo él se autodefine: empresario por convicción.



EL ÍMPETU DE MI PADRE

Que mi padre haya tenido el impulso de escribir este libro, es un indicador más de la persona que él es: alguien generoso, a quien le gusta compartir. Ser hija del ingeniero Forsyth –o Johnny– es un motivo de orgullo; a través de estas líneas, trataré de expresar quién es él como ser humano y qué rasgos de su personalidad lo han llevado tan lejos en la vida.

Mi padre es una persona que ha tenido la costumbre de levantarse siempre muy temprano: a las 6:00 a.m. ya estaba haciendo deporte cada día. Lo suyo era correr de 3 a 5 km todos los días, mostrando su disciplina y ayudando con esta costumbre a mantener una buena salud.

La familia es un pilar en el esquema de vida de mi padre. Él nunca dejó de visitar a sus padres ni una sola semana y, cuando mi abuelo estuvo enfermo, iba todos los días. Por el lado de su nuevo núcleo familiar, su esposa es la reina de la casa, la máxima autoridad y, como hija, puedo decir que él siempre está ahí para su familia.

Su infancia transcurrió en el distrito de Miraflores, donde había muchos niños de su edad y pudo tener una vida de barrio. Posiblemente de ahí adquirió el gusto por la calle: mi padre no es un hombre casero.

Es muy conversador; por lo general, es el más conversador. Gracias a su memoria privilegiada para fechas y personas que han marcado su época, enriquece su discurso, y eso lo ayuda a cautivar a la gente.

Mi padre acostumbra a leer los diarios cada día. Se informa sobre las noticias económicas y políticas, no le interesan mucho las de farándula. Sin embargo, ama y conoce mucho del cine de su época, y colecciona y repasa las películas clásicas, incluyendo aquellas del cine mudo. Cuando cuenta apasionadamente la trama de una película, lo hace analizando la coyuntura política e histórica, los avances tecnológicos y los movimientos sociales para entender o explicar aquella época. El mensaje que dejan algunas películas es, para él, más importante que el lado artístico del séptimo arte.

Se interesa por las personas a su alrededor, por su bienestar, por conocer sus contextos. Sus afectos son sinceros y, lejos de ser una persona fría, tampoco es un gran sentimental.

Su inteligencia es polifacética. Sin duda, su mayor don son los números: sorprende su talento para llevar los números a contextos no numéricos. Así, él puede determinar valores numéricos para cosas intangibles, como darle valor monetario a una marca. Es capaz de ver “millones” donde otros no vemos nada.

Tiene una forma de atención muy particular. Cuando algo le interesa, puede mantener la atención; pero, cuando el tema o la persona no lo motivan, su mente divaga por lugares más interesantes.

Habla excelentemente inglés y es un gran admirador de la cultura inglesa, de su distinción, su discreción, su dignidad, del valor que le asigna a la palabra. Siempre le gusta citar ejemplos del irónico librito *The English Gentleman*, que le obsequió con mucho cariño Charles Crosland.

Su personalidad es pragmática y emprendedora, con orientación productiva, y se afana en la creación de valor. Emprende feliz los proyectos “desde cero”, uniendo optimismo, ideas, personas, costos hundidos y un poquito de capital. Cuando inicia un proyecto, es tenaz, perseverante y agresivo. Motivado por el logro y el éxito de sus emprendimientos, es una persona incansable, que vive y duerme con sus ideales.

Sabe identificar y valorar a las personas que lo complementan, reconocer el talento y hacer equipo. Sin complejos, se siente feliz rodeado de aquellos a quienes admira y le gusta trabajar con ellos, sea porque la persona sabe más técnicamente, tiene mejores contactos, posee conocimientos que él no tiene, o tiene el don de saber rodearse bien.

En la vida siempre hay “altas y bajas”, pero esto no ha alterado la ecuanimidad de mi padre; salvo cuando se dio el violento “Fujishock”, que casi lo condujo a la quiebra y tuvo que

MOTIVACIÓN PARA ESCRIBIR MIS MEMORIAS

despedir a gran parte de su personal. Durante un tiempo estuvo desorientado y deprimido; pero supo buscar ayuda, armarse de fortaleza y salir adelante con una nueva idea brillante.

Es fácil llevarse bien con mi padre, siempre que llegues a la hora, cumplas tu palabra, cumplas con tu parte. Si no, por lo menos, no lo estorbes, porque ahí hará temblar la tierra y se puede ver que no siempre está de buen humor. Lo bueno es que la ira se le pasa más o menos rápido, ya que está nuevamente usando su energía en resolver algún problema.

Cosas que mi padre ha repetido hasta el cansancio:

Cásate por amor, no por dinero

Haz lo que te gusta

Siempre termina las cosas que empiezas

Tu palabra vale

Actúa siempre con corrección

Al toro hay que darle una salida

En relación al trabajo, primero son los intereses de la empresa y después van los tuyos

La educación es lo más valioso que les puedes dar a tus hijos

Lo que tienes en la cabeza nadie te lo puede quitar

Lo más importante en la vida es la fuerza de voluntad

Tu mamá me ha ayudado mucho en la vida

En la casa manda tu mamá y en la oficina mando yo

Consúltale a tu mamá

No te endeudes

Que disfruten el libro!

Quecha



Después de venir trabajando cincuenta y cinco años, todos vinculados al grupo empresarial Crosland, tomé la decisión de escribir un libro en que narrara mis experiencias, con el objeto de que sirvan de reflexión e incentivo a los emprendedores que tengan para comenzar solamente los conocimientos adquiridos a través de sus estudios y la voluntad de progresar y hacer empresa privada en nuestro país.

En mi caso, he tenido la suerte de haberme vinculado con personas de mucha trayectoria, de quienes me nutrí muchísimo. En primer lugar, está Charles Crosland, socio principal y gerente de Parson & Crosland, empresa británica que compartía el accionariado de Crosland Técnica con Perú Mercantil, conformada por socios peruanos amigos, todos ellos dedicados al sector agrícola. Charles fue mi principal mentor, pues sus empresas tenían mucha experiencia en negocios con socios tanto locales, como en Argentina y Brasil y, por tanto, él contaba con mucha visión sobre la forma práctica como deben conducirse los negocios en nuestro continente. Además, Charles tenía un alto sentido de equidad y, por esta razón, yo confiaba plenamente en él.

En 1970 conocí a Carlos Ledgard Jiménez, notable abogado, amigo del expresidente Manuel Prado Ugarteche. Carlos había tenido el privilegio de haber sido el presidente más joven de la Cámara de Diputados, en 1959, tan solo a los 35 años de edad, precisamente durante el gobierno del presidente Prado. Su experiencia, no solamente como abogado destacado sino como político de renombre, le daba una visión muy amplia sobre la conducta de las personas y, en mérito a ello, sabía cómo manejarse hábilmente cuando negociaba grandes contratos con el Estado peruano. Yo diría que Carlos fue mi segundo mentor después de Charles, y los tres formamos un excelente equipo de conducción de los negocios.

Considero que fue este un equipo societario muy completo, pues Charles aportaba no solo su prestigio, sino los magníficos contactos de Parson & Crosland con fabricantes de renombre para hacer negocios entre Gran Bretaña y América Latina; además, desde luego, sus contactos tanto con el sistema

bancario británico como con los proveedores de seguros para los créditos de exportación. Carlos, a su vez, contribuía con su reconocida pericia como abogado, hábil negociador y concertador, muy respetado en nuestro medio. Por último, estaba yo: con mi juventud, entusiasmo, agresividad y conocimientos técnicos, buscaba las oportunidades de negocio para canalizarlas a través de Parson & Crosland y de Crosland Técnica. Además de socios, Charles, Carlos y yo nos volvimos muy buenos amigos, y desarrollamos una gran confianza entre nosotros tres.

Los países asiáticos se han desarrollado a una mayor tasa de crecimiento que América Latina, por haber tomado un solo rumbo y continuar en ello. Como contraparte negativa, la política peruana, a partir del golpe militar del general Juan Velasco Alvarado en 1968, ha venido sufriendo profundos cambios pendulares, a los cuales tienen que adaptarse las empresas para sobrevivir. Tantos cambios no han sido buenos para el país; pero las reglas de juego las traza el gobierno y las empresas que pretendan crecer y tener continuidad en el tiempo deben ser flexibles y no les queda otra opción que adecuarse a esa realidad.

Recién a partir de 1990, nuestro país tomó un solo rumbo: abrió su economía y sinceró los precios, privatizó las ineficientes empresas públicas y promovió la inversión privada, además de suscribir tratados de libre comercio con los principales mercados del mundo. De esta manera, el Perú produce lo que el mundo necesita, siempre que lo pueda hacer en forma competitiva, e importa aquello en lo que, por su escala productiva, no esté en capacidad de competir en el contexto global. Fue así que nuestra tasa de crecimiento empezó a aumentar sustancialmente –y espero que esta tendencia continúe para el bien del país–.

Carlos, el mayor de los tres socios, falleció en 1987 e invitamos como nuevo presidente del Directorio a Willy van Oordt Parodi, quien había sido formado en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), de los Estados Unidos. Había sido viceministro de Industria, gerente de COFIDE y gerente general de Volvo del Perú. Willy, además de su olfato político y buenos contactos, tenía gran experiencia en el sector automotriz y eso nos ayudó

a incursionar más adelante en este sector. También invitamos al Directorio a Oscar Arrús, abogado amigo mío que había ocupado el importante cargo de Jefe del Departamento Legal del BCR.

En 1990, mi hijo Juan Alberto Forsyth Alarco, economista de profesión, regresó al Perú después de completar su MBA en el IESE de Barcelona y en la Universidad de Chicago, y se incorporó a la empresa poco antes de que se produzca el llamado “Fujishock”, que cambió totalmente la ruta pendular de la economía del Perú. Juan Alberto, con sus conocimientos y sus valores, se fue ganando el respeto y aprecio del personal de Crosland y actualmente conduce el grupo empresarial.

El segundo objetivo que persigo con este libro es que mis experiencias sirvan también para demostrar a nuestros políticos lo importante que es ponerse de acuerdo para trazar un solo camino de desarrollo, como lo han hecho con éxito los países asiáticos. Cuando se producen cambios pendulares, estos obligan a las empresas a destruir valor y adaptarse a las nuevas reglas que traza el Estado.

El tercer objetivo de este libro, muy importante, es motivar a los empresarios para que, alcanzado el éxito, asuman como obligación moral ayudar a los demás. En nuestro país existen muchas necesidades, lo cual nos obliga a ser selectivos con la ayuda. En el caso de mi empresa, bajo el consejo de mi buena amiga Liza Crosland, esposa de Charles, decidimos concentrar nuestro aporte en el sector educativo, lo cual venimos haciendo desde hace muchos años.

Por lo demás, a lo largo de mi vida, he ocupado cargos honoríficos como haber sido presidente de la Asociación de Propietarios de Ancón, donde, con un buen equipo humano en la Junta Directiva, logramos el anhelo de los anconeros de abastecer el balneario con agua potable. También he sido, endoportunidades, presidente del Country Club Los Cóndores. A través de estos cargos, tuve la oportunidad de compartir en el campo social con personalidades muy importantes de nuestro país, como Luis Bedoya Reyes, Ántero Flores-Araoz,

ANTECEDENTES: EVOLUCIÓN PENDULAR DE LA ECONOMÍA PERUANA A TRAVÉS DE LOS AÑOS

Joaquín Leguía y Mario Brescia, entre otros, de quienes aprendí mucho.

También tuve el privilegio de asistir al Programa de Alta Dirección (PAD) de la Universidad de Piura, en el año 1986. Ahí hice amistad con Pablo Ferreiro, cuyas enseñanzas influyeron mucho en mi vida, además me permitieron recomendar a mi hijo Juan Alberto para que haga su MBA en el Instituto de Enseñanza Superior de la Empresa (IESE) en Barcelona.

En cuanto al quehacer empresarial, mi gremio siempre ha sido la Cámara de Comercio de Lima, de la cual fui director en varias oportunidades; también me he desempeñado como director de CONFIEP en representación de dicho gremio. Asimismo, he sido miembro del Comité de Asesores de Luis Guiulfo, director ejecutivo de ProInversión. Por último, aunque siempre rehuí aceptar cargos del Estado, he sido vicepresidente de la empresa pública EGECEN, la cual tuvo a su cargo la administración de la construcción de la Central Hidroeléctrica Yuncán.

Me voy a permitir guardar reserva sobre temas que no forman parte del objetivo que pretendo transmitir en este libro, pero que comprometen a personas prominentes, con quienes he librado duras batallas de negocios. A manera de ilustración, cuando Mario Vargas Llosa se presentó como candidato a la presidencia de la República por el FREDEMO, los políticos cuajados le decían "Mario, la tribuna pública no es un confesionario". He decidido seguir este consejo, pues prefiero evitar exponer a algunas personas notables que me desilusionaron con su conducta y actuación a lo largo de mi trayectoria como empresario.

Finalmente, quiero agradecer a Susana García, quien me acompaña como asistente personal desde 1985 hasta la fecha y me ha ayudado a ordenar y editar este libro, ya que ella ha vivido mis experiencias empresariales durante los últimos 33 años.

Creo que es importante comenzar indicando que, a través de mi vida empresarial, la cual se inició en 1958, cuando yo tenía la edad de 18 años, he podido ver los cambios pendulares por los que atravesó el Perú. Estas vicisitudes han atentado contra su desarrollo y, al no tener el país un rumbo definido, acabaron por minar la confianza de los inversionistas.

- Antes del golpe militar de 1968, vivíamos en una economía abierta, lo que se denominaba un "modelo primario exportador", en el cual las ventajas comparativas con respecto a otros países se apoyaban en nuestros recursos naturales.
- Como producto del golpe militar, surgió el modelo económico de CEPAL, altamente proteccionista, que se venía ensayando en otros países de América Latina. Los empresarios fuimos invitados, vía incentivos a través de subsidios, a crear industrias artificiales para abastecer, bajo un modelo de prohibición de importaciones combinado con una ampliación de su mercado interno, al llamado Grupo Andino: Colombia, Ecuador, Bolivia, Chile (hasta el golpe militar de Augusto Pinochet en 1973) y Perú.

Se produjo, además, un proceso masivo de nacionalización de las actividades económicas llamadas primarias y el Estado se convirtió en el principal cliente para hacer negocios.

- La exagerada protección a las industrias trajo como consecuencia un desbalance entre el campo y la ciudad; muchos campesinos abandonaron sus hogares buscando un mejor futuro en ciudades donde se asentaban las industrias, principalmente en la capital. Como consecuencia de ello, se formaron los asentamientos humanos en la periferia de Lima, para lo cual la ciudad no estaba preparada.
- A partir de 1980, se vivió la época del terrorismo de Sendero Luminoso.



MI PROCESO DE FORMACIÓN

- En 1990 se produjo la apertura brusca de la economía con el llamado “Fujishock”. Los empresarios regresamos al modelo de economía abierta, con reglas de juego completamente distintas de las que habían regido en los últimos veintidós años.

Los empresarios privados debíamos reconvertirnos para sobrevivir y ser creativos en buscar nuevas oportunidades de negocio que se ajustaran a las necesidades de este modelo.

Pocas industrias sobrevivieron aprovechando la llamada “protección a la industria naciente” y otras, cuyas actividades competían con productos fabricados en el exterior en gran escala de producción, no tuvieron otra opción que cerrar. Se generó un inevitable desempleo masivo del sector formal y aumentó mucho el sector informal, situación que sufrimos todavía.

Asimismo, en 1978, tuve la oportunidad de vivir el entorno de una apertura económica en Argentina, durante el gobierno militar del general Jorge Videla, basada en dos pilares:

- la función subsidiaria del Estado;
- la apertura de la economía.

Todo esto me ha permitido experimentar en carne propia, tanto en el Perú como en Argentina, cómo los empresarios buscan acomodar su modelo a las reglas cambiantes de juego de los países. Sin embargo, cuando se produce este tipo de cambios pendulares, por un lado, se destruyen algunos sectores empresariales que se han desarrollado a un costo social elevado para el país; por otro lado, cambian las oportunidades de negocios.

Siempre es difícil aceptar y recomodar la empresa a estos cambios, pues destruyen lo que costó muchos años de esfuerzo construir, pero la vida me enseñó que el mercado es el que manda y tarde o temprano, el que no se sabe adaptar no sobrevive como empresario.



Quisiera comenzar detallando el tipo de formación académica que recibí antes de iniciar mis labores en el sector empresarial.

Debo mencionar que mi padre, don Alejandro Forsyth Swayne, descendiente de inmigrantes escoceses, no era un hombre de fortuna. Inició su vida laboral en la sucursal peruana de una empresa británica llamada Imperial Chemical Industries (ICI). Estudiaba en las noches contabilidad y creció e hizo carrera en la misma empresa donde trabajó por treinta y siete años, llegando a ocupar el cargo de director y apoderado.



MI PADRE, ALEJANDRO
FORSYTH SWAYNE
Y MI MADRE, CARIDAD
RIVAROLA DE FORSYTH

Para ayudar con los ingresos familiares, puedo decir también con orgullo que mi señora madre, Caridad Rivarola de Forsyth –perteneciente a la numerosa familia Rivarola Drago, descendientes de inmigrantes italianos– era una artista textil muy fina y reconocida como tal por muchas familias de Lima.

En 1946 se fundó el Colegio Markham, con el objeto de dar educación a los hijos de los británicos que trabajaban en el Perú. Como alto funcionario de ICI, mi padre mantenía una buena relación con los demás directivos de la empresa que eran miembros de la colonia británica en el Perú y logró que me aceptaran en dicho colegio, que era el único colegio británico en el mundo –fuera del British Commonwealth– que formaba parte del prestigioso Headmasters Conference. Todo un privilegio.



CON MIS PADRES Y HERMANOS RICARDO Y SUSANA

Mi padre se sentía siempre orgulloso de su ancestro escocés y estaba feliz de que la educación de sus hijos se realizara en colegios británicos. Desde que yo era pequeño, me decía “Todo lo que puedo dejarte en herencia es una buena educación y un buen nombre, y depende de ti el salir adelante”. Este fue su legado y me siento orgulloso de ello.

Yo era el mayor de tres hermanos y toda mi formación escolar y la de mi hermano Ricardo fue en el Markham, lo que implicó un gran esfuerzo económico para mi padre. Esto también se aplicó a mi hermana Susana, quien se educó en el colegio británico para niñas San Silvestre y, posteriormente, fue a un finish en los Estados Unidos, en el Saint Mary’s Academy en Indiana. Susana, por algunos años, trabajó en el arte textil de mi madre.

En el colegio no estuve entre los alumnos más aplicados, pero destacué en atletismo. Gané el cross country en tercero, cuarto y quinto de media y, en el último año, además del cross country, gané en el *Sports Day* las carreras de 110, 220, 440 y 880 yardas y salto largo, batiendo además el record escolar en salto alto. Creo que, gracias a mi condición física, pude soportar más adelante las fuertes crisis de estrés a las cuales me vi sometido en momentos críticos de mi vida empresarial. Por lo demás, como fui un alumno muy disciplinado y empeñoso, fui nombrado tanto *prefect* como *house captain* de mi *house* Rowcroft.



EN COMPETENCIA DE SALTO ALTO



EN COMPETENCIA
DE 110 YARDAS

Terminada la secundaria, en 1957 ingresé a la Universidad Nacional de Ingeniería. Yo sabía que mi abuelo paterno había sido ingeniero y quise seguir el mismo camino; así, me decidí por lo más difícil: la especialidad de ingeniería mecánica y eléctrica. En esa época, era una carrera mixta.

Paralelamente, para ayudarme con el costeo de mis estudios, en el año 1959, a los 19 años de edad y cuando ya estaba en la facultad, ingresé como practicante para trabajar a tiempo parcial en el departamento técnico de Perú Mercantil, que tenía un convenio con la firma británica Parson & Crosland para promover en Perú ventas de equipos de ingeniería. Este departamento lo gerenciaba Giacomo de Col, ingeniero que había sido formado en Inglaterra en virtud de una beca de la Federación de Industrias Británicas.

Como curiosidad, pregunté cómo se vincularon los peruanos con Parson & Crosland. Me dijeron que tanto Charles Crosland, accionista principal de Parson & Crosland, como algunos socios de Perú Mercantil eran jugadores de polo y se conocieron practicando este deporte en Buenos Aires.

Me gradué en 1961 como bachiller en ingeniería mecánica y eléctrica, con la mención de "Aprobado por Distinción Unánime". Para la elaboración de mi tesis, escogí un tema difícil: "Método Simplificado para el Diseño de Suspensiones Elásticas para Disminuir las Vibraciones Mecánicas", tema que desbordaba las enseñanzas sobre el curso de vibraciones que dictaba el profesor, ingeniero René Guevara Ochoa.

Mientras trabajaba y aprendía en Perú Mercantil, aproveché para elaborar durante las noches mi tesis de grado sobre el tema "Cámara de combustión de triple efecto para la fabricación de harina de pescado". Voy a permitirme explayarme un poco en la parte técnica, ya que mi intervención fue en el desarrollo de la ingeniería de detalle de un proyecto elaborado por terceros. Esta cámara, que se llegó a construir en la fábrica Andes Fishing, de Chimbote, en lugar de utilizar el tradicional caldero de tubos de fuego para producir vapor para la planta, incorporaba en la misma cámara caldero de tubos de agua fabricado artesanalmente en el Perú. El secado de la harina se producía mediante el tradicional sistema rotativo; no obstante, se recirculaban gran parte de los gases para eliminar los malos olores que emitían los procesos tradicionales de las fábricas, tomando de la atmósfera lo mínimo de aire fresco para la combustión del carbón.

Lamentablemente el proyecto fracasó, pues su concepción técnica dependía de usar carbón antracita, combustible cuya distribución comercial era pésima. Esto fue una lástima, dado que los olores producto de la falta de incineración de los gases de salida del secador incomodaban no solo a Chimbote sino a la capital y, con resignación, decíamos "es el olor de los dólares que trae al país la industria de harina de pescado".

Mis últimas prácticas vacacionales de enero a marzo del año 1961 fueron en la International Petroleum Company (IPC) en Talara, donde conocí a mi esposa, Marilú Alarco Seminario, quien estaba visitando a su hermana Lucrecia, casada con un funcionario de la IPC.



CREACIÓN DE CROSLAND TÉCNICA Y MI FORMACIÓN COMPLEMENTARIA EN EL REINO UNIDO

Toda mi carrera la hice a través de las empresas del grupo Crosland, incluso desde tres años antes de su formación, cuando era un departamento técnico de Perú Mercantil. Dicho departamento creció rápidamente con el auge de la industria pesquera de anchoveta y por esta razón, los socios decidieron independizar el negocio de maquinaria, en tal forma que en enero de 1962 constituyeron una nueva empresa llamada Crosland Técnica, en homenaje a su promotor Charles Crosland, Gerente de Parson & Crosland del Reino Unido. El primer presidente de Crosland Técnica fue Alfonso Peschiera Carrillo; el accionariado fue compartido en 45% para cada uno de los dos socios principales, y se otorgó una participación accionaria de 10% a su gerente general, Giacomo de Col.

Parson & Crosland, que estaba satisfecha con mi trabajo, me recomendó aplicar a una beca de la Federación de Industrias Británicas (FBI Scholarship) por un plazo de dos años. Con bastante suerte, me otorgaron una beca tipo A, que implicaba que la Federación pagaría no solamente mi sostenimiento en el Reino Unido sino también mi pasaje de ida y vuelta. Obtuve la licencia de Crosland Técnica para ausentarme del país por los dos años.

Mi viaje a Inglaterra fue por barco, en el "Reina del Mar" que salía del Callao con destino a Liverpool. Comencé mis prácticas en la fábrica de motores diesel Rolls Royce en Shrewsbury y después de seis meses, decidí que podía, aunque ajustadamente, mantener una familia, con la condición de vender mi preciado automóvil deportivo convertible Morris MGA. Además, como no podía interrumpir mi beca para regresar al Perú a casarme, me casé por poder en matrimonio civil, representándome mi conculgado Alfredo Ballesteros. Al poco tiempo, febrero de 1963, Marilú –ya convertida en mi esposa– viajó a encontrarse conmigo en Shrewsbury también en el "Reina del Mar", "acompañada por su mamá", la Sra. Lucrecia Seminario Cuglievan. El famoso animador peruano Kiko Ledgard comentaba como broma "...¡En plena era del jet, tenemos un caso, en el cual, la esposa viaja por barco a casarse por religioso acompañada por su mamá!...". Mi matrimonio religioso se realizó un mes después en la Catedral de Shrewsbury, Shropshire; una hermosa ciudad

histórica en la frontera con Gales, y viajamos por tierra de luna de miel a Perth y Edimburgo, por ser Escocia la tierra de mis ancestros, para de ahí instalarnos en nuestra nueva locación en Stretford, en la ciudad de Manchester.



MI ESPOSA, MARÍA LUISA
ALARCO DE FORSYTH

Mi hijo mayor, Juan Alberto, nació en el Crumpsall Hospital de dicha ciudad, en enero de 1964, mientras hacía mis prácticas en Associated Electrical Industries – AEI, en Trafford Park. Lo inscribí como ciudadano nacido en Inglaterra, con lo cual adquirió el derecho a pasaporte británico; también lo inscribí en el Consulado del Perú en Liverpool, de manera que obtuvo doble nacionalidad.

Regresando al tema de mis prácticas, el objetivo de mi formación era familiarizarme con la industria de maquinaria pesada británica, siendo la intención de la Federación de Industrias Británicas que los becarios regresen a su país de origen. La finalidad era ayudar a la formación del practicante para que conozca la maquinaria

MI REGRESO AL PERÚ PARA REINCORPORARME A CROSLAND TÉCNICA

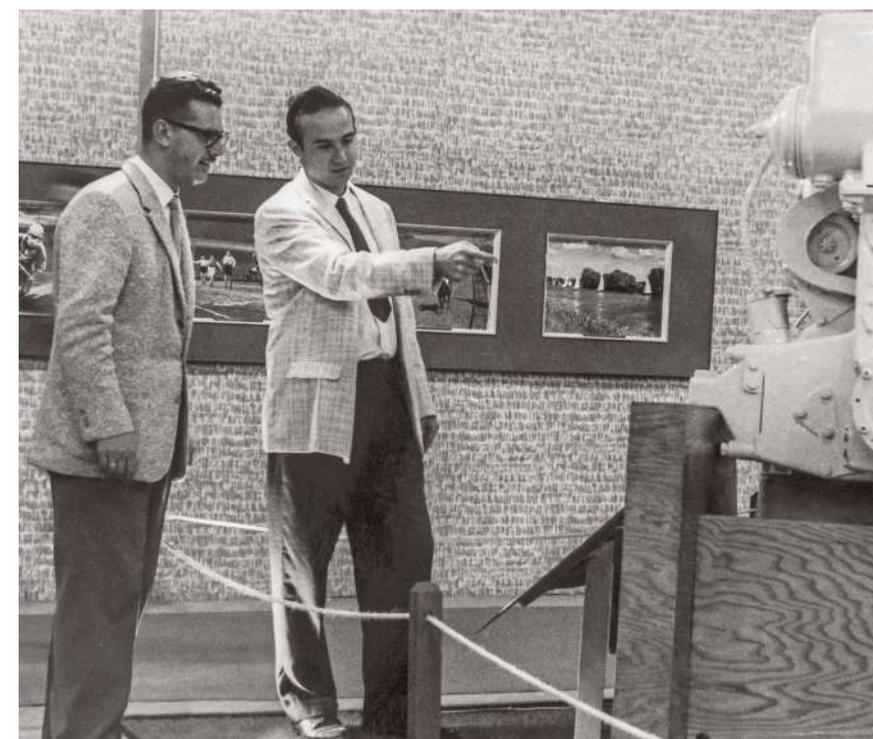
británica y la capacidad industrial de dicho país; además, para que aprecie la cultura británica y la corrección en la conducción de sus empresas. Como forma de gratitud, los becarios se convertirían en "hinchas" de los británicos, y así el Reino Unido promovería la exportación de sus equipos de ingeniería.

Durante mi estadía en Inglaterra, llegué a conocer bastante bien la industria metalmecánica local, en virtud de prácticas en Rolls Royce (motores diésel), AEI (plantas térmicas a vapor, transformadores de potencia, turbinas para barcos, etc.), Colvilles (industria de acero), Aveling Barford (equipos de movimiento de tierra), Associated British Machine Tool Makers (máquinas herramientas) y Petbow (grupos electrógenos estacionarios). Indudablemente, bajo la orientación de Parson & Crosland, me estaban preparando para vender los equipos que requiriera el mercado y que representaba esta empresa en el Perú.

Voy a hacer una mención especial sobre AEI, donde estuve casi un año. AEI era el principal empleador de las empresas manufactureras en el Reino Unido, con más de cien mil trabajadores, de los cuales, solo en la planta principal de Trafford Park, Manchester, donde hice mis prácticas, había más de cuarenta mil trabajadores. Este gigante capacitaba a más de mil quinientos practicantes, la mayoría de los cuales pertenecía a su propio *staff* en formación y el resto de practicantes provenía de ultramar; la capacitación era conducida por casi quinientos instructores. Era el equivalente a ir a una universidad y su tamaño era tal, que se daba el lujo de establecer sus propias normas técnicas por encima de las normas británicas. AEI, con los años, formó parte de GEC y, eventualmente, de Alstom.

En AEI me gané la confianza de los gerentes de los talleres de mecánica, donde me encomendaron hacer una evaluación de la carga de trabajo del taller de mecanizado y, en mérito a ello, preparar mi recomendación sobre la lista de máquinas para ser adquiridas durante el año siguiente. Fue toda una experiencia, y declaro con orgullo que AEI me pidió que me quede a trabajar con ellos. Esto no fue posible, en la medida en que tenía el compromiso de la beca británica de regresar a trabajar a mi país donde, por lo demás, yo quería hacer carrera.

De regreso al Perú, en setiembre de 1964, me reincorporé a Crosland Técnica y a las pocas semanas me pude dar cuenta de que los socios peruanos solamente querían hacer uso de sus buenos contactos para ganar dinero sin invertir, posición muy cómoda para ellos. Por otro lado, el director líder y socio principal de Parson & Crosland, Charles Crosland, quien residía en Inglaterra, nos aconsejaba, basado en su experiencia: "Para comenzar un negocio desde cero, hay que asegurarse alguna actividad que cubra los gastos fijos de la empresa, quedando tiempo libre para que los directivos y gerentes busquen con serenidad negocios grandes, haciendo uso de sus buenos contactos, credibilidad y prestigio, con la tranquilidad de que, así no se concretasen, la empresa continuaría en busca de nuevas oportunidades sin descapitalizarse". A esto, él lo llamaba "*bread and butter business*".



EN EL STAND DE CROSLAND DURANTE LA FERIA INTERNACIONAL DEL PACIFICO



En esa época se desarrolló la industria pesquera de anchoveta y crecimos como proveedores de esa industria vendiendo grupos electrógenos diésel marca Petbow con motor Rolls Royce para las fábricas, motores marinos Rolls Royce para las bolicheras y motores estacionarios Rolls Royce para el bombeo de pescado en barcasas flotantes llamadas "chatas". Es decir, casi toda nuestra actividad comercial giraba alrededor de los motores diesel Rolls Royce. Este tipo de negocio resultó en la práctica un absorbente de caja: conforme crecía, demandaba más inventario en motores y repuestos, cuentas por cobrar y creciente inversión en infraestructura de soporte técnico. A esto en Parson & Crosland lo llamaban "*growing pains*", y causó el primer conflicto con el gerente general, quien pretendía que los socios le sigan aportando capital fresco para sostener el crecimiento, lo cual no era del agrado de Perú Mercantil. Ellos no querían asumir riesgos mientras que Giacomo de Col veía que si no los asumía la compañía nunca iba a crecer.

Esta situación de conflicto provocó la salida abrupta e inesperada de Giacomo de Col, en 1966, y se me presentó la oportunidad de ser nombrado gerente de ventas ¡a los 26 años de edad! Giacomo de Col se fue desilusionado, con la convicción de que Crosland, con esa política, estaba condenada al fracaso. Por tanto, le compré a mitad de precio y con facilidades las pocas acciones que tenía, las cuales representaban el 10% del capital. Los dos socios mayoritarios aceptaron con agrado tenerme como accionista, pues esta situación hacía que yo me sienta más comprometido con la empresa.

Con el sueldo que ganaba me alcanzaba ajustadamente para vivir; pero tenía un camión que había comprado a medias con mi amigo Miguel Gutiérrez de la Fuente y lo utilizábamos en forma exclusiva para el transporte de sal desde las salinas de Huacho hasta las empresas textiles de Lima. De esa forma, tenía un ingreso extra para mi familia. Vendí mi parte del camión y pagué la cuota inicial de las acciones, con la intención de ir completando su pago poco a poco con las comisiones de venta que iría ganando en Crosland. Mis acciones eran clase B, por lo que no tenía voz ni voto; las acciones clase A, con derecho a voto, las poseía Perú Mercantil con el 45%, y el otro

45% lo tenía Parson & Crosland. Esta fue mi primera apuesta por la empresa y una señal de mi voluntad en convertirme en empresario, contando con el apoyo de mi esposa.

En la práctica, yo hacía las funciones de gerente general de Crosland; pero los socios locales, muy contra mi voluntad, nombraron al mismo gerente de Perú Mercantil, contador público de profesión, como gerente general de Crosland Técnica. Como veían en mí a un hombre joven, entusiasta y agresivo, tenían temor de que me arriesgue más de la cuenta y optaron por frenarme de esta forma, limitándome las inversiones en inventario y restringiéndome la facultad de otorgar créditos a los clientes, a fin de evitar que se repitiera el ciclo que causó la salida del gerente anterior.

De más está decir que esta posición de conflicto me hacía sentir incómodo, pues claramente los socios locales no querían hacer empresa, mientras que el socio extranjero que sí lo quería residía en el Reino Unido, a siete mil millas de distancia. Por más que yo trabajaba y generaba algunos negocios a base de pedidos directos que no demandaban capital, estos no eran suficientes para lograr una empresa que pudiera crecer y progresar en la medida en que contábamos con un buen mercado en el sector pesquero.



PUNTO DE QUIEBRE DE CROSLAND TÉCNICA A RAÍZ DE LA REFORMA AGRARIA Y GRAN OPORTUNIDAD PARA APROVECHAR LA NUEVA POLÍTICA GUBERNAMENTAL

En 1968, como consecuencia del golpe militar de Juan Velasco Alvarado, se produce la reforma agraria y los socios peruanos, que eran grandes agricultores, perdieron la mayoría de su patrimonio, que eran tierras agrícolas en Cañete. Por lo tanto, se creó un profundo e irreconciliable resentimiento contra el gobierno; los socios perdieron todo interés en invertir en el Perú, mientras que Charles Crosland sí deseaba seguir adelante.

A raíz de la reforma agraria, don Alfonso Peschiera, así como otros prominentes agricultores del valle de Cañete, como Alfonso Rizo Patrón y Mariano Ramos, perdieron su interés en Perú Mercantil y vendieron por muy poco dinero sus acciones a tres socios que, como producto del buen nombre ganado por Perú Mercantil, querían buscar otras oportunidades de negocio que no requirieran de mucho capital, haciendo uso de sus contactos personales y, por supuesto, que fuesen ajenas al sector agrícola. Comenzaron importando productos cárnicos de Argentina y redujeron drásticamente su personal. Por lo demás, ellos no tenían la menor fe en los negocios de Crosland Técnica, por considerarlos absorbentes de caja. En realidad, querían mantener la relación con Charles más por el lado amical que por el empresarial.

El gobierno militar, que se autotitulaba "ni capitalista ni comunista", promovía el modelo de sustitución de importaciones, con el objeto de lograr la industrialización acelerada. Se clasificaban las industrias como de primera, segunda o tercera prioridad; las de primera prioridad recibían los subsidios más increíbles que uno se pueda imaginar, como los siguientes:

- cierre total de importaciones para proteger la nueva industria nacional naciente (aquí estaban los motores, generadores, transformadores de potencia, máquinas de soldar, motores eléctricos, maquinas herramientas y tractores agrícolas);
- exoneración total de aranceles para los componentes que no se producían en el Perú;
- precios de venta libres, es decir, no estaban controlados en ninguna forma, bajo el supuesto de que competirían entre fabricantes locales;

- negociación con los países del Grupo Andino para asignar estas industrias a uno de los países y aumentar así su escala productiva;
- exoneración del impuesto a la renta tanto para personas naturales como jurídicas, en las inversiones que efectúen en estas empresas industriales;
- préstamos subsidiados a las empresas industriales, otorgados por los bancos estatales.

Además de todo esto –que ya era bastante–, conseguimos que las autoridades, para tener un "mercado ampliado", negociaran con los países miembros del Grupo Andino, en ese entonces Ecuador, Colombia, Bolivia, Chile y Perú, y lograran que se designe a Perú y Chile, por ser países productores de cobre, como los únicos autorizados a fabricar generadores hasta de 500 KW para todo el Grupo Andino, con una protección arancelaria de 60% para todos los países miembros; pero, en el caso del Perú, la prohibición de importación de estos equipos era total. Posteriormente, con el retiro de Chile del Grupo Andino, el Perú quedó como único país autorizado para fabricar generadores eléctricos de corriente alterna hasta 500 KW.

Este modelo, que ya quedó desactualizado a nivel mundial, fue intentado en muchos países, incluso asiáticos. En América Latina, se sostenía que los términos de intercambio comercial eran desfavorables para nuestros países y que la única forma de progresar era crear industria nacional, para así lograr empleos formales y de mayor nivel de ingreso que en las actividades primarias, en las cuales se basaba nuestra economía, tales como agricultura, minería y pesca.

Los generadores eléctricos, precisamente, estaban en la lista de bienes de capital de las industrias de primera prioridad, y esto atrajo mi atención. La gran pregunta fue si tendríamos la capacidad técnica para convertirnos de comerciantes a industriales, y así aprovechar los enormes privilegios de producir en el Perú generadores eléctricos, negocio que veníamos practicando con las industrias pesquera y minera en calidad de proveedores.

Contando con el apoyo y confianza de Charles Crosland, me dirigí a Parson & Crosland para que nos ayudara a buscar una empresa británica productora de estos equipos, la cual estuviera dispuesta a darnos tecnología para fabricarlos a cambio del pago de regalías.



CHARLES CROSLAND EN UNA REUNIÓN CON EL PRESIDENTE DE ARGENTINA, ARTURO FRONDISI

Charles, gracias a su relación amistosa con Rolls Royce Diesel, tomó contacto con Peter Vinson, gerente general de esa empresa, quien le dijo que había una empresa pequeña, llamada Markon Engineering Co., de Oakland, la cual pertenecía a tres personas naturales, John Fawkes, Frank Knight y Charles McFarlane, quienes eran extraordinarios técnicos y tenían la más alta tecnología en generadores eléctricos, pues recientemente habían descubierto el generador sin escobillas.

Viajé a Inglaterra y, apoyado por el prestigio y aval de Parson & Crosland, negocié un contrato de transferencia tecnológica, en virtud del cual pagaría por concepto de regalías únicamente el

5% del precio ex fábrica, usando la lista de precios de exportación de Markon en Inglaterra y sin ninguna limitación para comprar componentes importados, pudiendo acudir directamente a sus proveedores. Además, no teníamos la obligación de usar su marca y decidimos usar nuestra propia marca llamada Algesa, que eran las iniciales de Alternadores y Grupos Electrógenos S.A., nuestra nueva empresa.

Debo admitir que el factor suerte jugó a favor de nosotros, debido a lo siguiente:

- Lo más importante fue que Markon y McFarlane, fusionados como Markon Engineering Company Ltd., tenían tecnología de última generación, al haber descubierto el generador sin escobillas, gracias a la habilidad de los ingenieros que eran socios del negocio.
- Markon no tenía presencia en el Perú, pues el líder del negocio, que era la firma Newage Stamford insistía, en forma conservadora, en continuar con la producción de generadores con el tradicional y ahora obsoleto transformador reactor y la conmutación se hacía con un colector a escobillas. Esto ayudó mucho para que Markon le quite por un tiempo parte de los clientes a Newage Stamford, hasta que, después de algunos años, Stamford adquirió Markon.
- Al no tener Markon presencia en el Perú, cualquier ingreso que percibieran de una licencia de fabricación en el Perú era marginal, es decir, no dejaban de hacer negocio por el hecho de transferirnos su tecnología y, de paso, la conexión con Algesa les permitía además vender en el Perú alternadores Markon de mayor potencia de su rango de producción que no formaban parte de la licencia.
- Markon no era una empresa global, las cuales generalmente cuentan con mucha experiencia en la elaboración de contratos de transferencia de tecnología; por lo tanto, podíamos negociar en condiciones ventajosas para el Perú, en un trato de igual a igual, con los dueños que

eran personas de formación técnica... ¡y no con comerciantes ni abogados!!

- Producto de su inexperiencia comercial, no nos obligaron a usar la marca Markon, de tal forma que tuvimos la opción de crear nuestra propia marca, gran ventaja al operar en una economía cerrada, como era en ese entonces nuestro país.

Esta situación era inmejorable y nos permitió ir adelante con un contrato ventajoso de licencia de fabricación en el Perú.

Charles decía con ironía a los socios peruanos que las condiciones de inversión en industrias en el Perú eran tan altamente proteccionistas, que era como coimear a los empresarios para que invirtieran. También decía que la familia Rothschild supo hacer su dinero en Europa cuando nadie quería invertir.

Por otro lado, los socios locales, quienes habían sido agricultores injustamente golpeados por la reforma agraria, opinaban todo lo contrario: es como invitarnos a comer un pastel de fresa con una píldora de cianuro escondida en él, porque existe la comunidad industrial que acabará quedándose con la empresa.

En pleno conflicto entre las posiciones de los socios, yo me sentía al centro del sándwich: mientras que los peruanos no querían que yo me fuera porque consideraban que se caería el negocio y tampoco querían invertir, los socios británicos deseaban crecer y hacer empresa en el Perú, donde había mucho por hacer.

En este contexto de incertidumbre y sin haber pensado en salir a buscar otro empleo, recibí una magnífica oferta de trabajo de una gran empresa de representaciones de maquinaria, cuyo nombre prefiero mantener en reserva. Me ofrecían un porcentaje del margen bruto de las líneas de negocio que yo conduciría vendiendo motores, generadores, bombas de agua e inclusive repuestos, a través de sus representaciones exclusivas. De esta forma, me convertiría en un "socio participacionista" y se me

garantizaba un atractivo ingreso mínimo mensual equivalente al triple de lo que yo venía percibiendo. Hice algunas indagaciones amistosas y me enteré de su política restrictiva, según la cual, los altos cargos de confianza eran reservados solo para miembros de la familia.

Tenía que decidir si me quedaba en Crosland Técnica con un ingreso modesto, pero como "cabeza de ratón", o si aceptaba la oferta de la gran empresa como "cola de león". Para esa fecha, ya había nacido en Lima mi hija Lucrecia, por lo que tenía dos hijos pequeños que mantener y educar, lo cual hacía difícil correr demasiados riesgos.

Necesitaba un consejo y me dirigí a Luciano Cisneros, Presidente de Crosland Técnica y de Perú Mercantil, persona a quien yo guardaba un gran respeto y cuyo aprecio había ganado. Recién entonces, ante mi inminente apartamiento, se dio cuenta de que los directivos locales estaban jugando conmigo y me pidió que difiriera mi decisión, mientras invitaba a Charles Crosland a venir a Lima para ver si se podía llegar a un acuerdo equitativo para quedarme.

Influyó mucho en mi decisión la gran amistad que había logrado con Charles y el enorme esfuerzo de su parte para tratar de sacar adelante el negocio en el Perú. Si no hubiese sido por esta circunstancia, sin duda me hubiese ido.



INICIO DE UNA NUEVA RELACIÓN ENTRE CROSLAND TÉCNICA Y JUAN FORSYTH

Charles Crosland vino a Lima acompañado de Peter Ayarragaray, para que actúe como su consejero. Ayarragaray era su contraparte en Argentina, donde Parson & Crosland tenía importantes inversiones. Sin mayor titubeo, él le recomendó que hiciera un esfuerzo por retenerme y, después de un duro proceso de negociación, acordamos lo siguiente:

- **Primera condición.** Que me nombren gerente general de Crosland Técnica. Como la empresa no tenía suficientes ingresos para aumentarme el sueldo básico, propuse quedarme con la misma remuneración más el uso del vehículo; pero como contraparte, en lugar de comisiones, recibiría el 15% de las utilidades. Esto lo aceptaron sin mayor discusión, pues los socios locales no tenían mucha confianza en el crecimiento de la empresa y creyeron que este arreglo, por lo demás, sería ventajoso para ellos, pues la empresa se ahorraría el pago de mis beneficios sociales, en vista de que la normativa vigente establecía que este derecho laboral se perdía si el empleado percibía 5% o más de las utilidades de la empresa. Por otro lado, Charles Crosland pensaba en forma positiva y no se oponía a que yo recibiera una participación de utilidades si esto se lograba a cambio de mi esfuerzo.

Es importante anotar que esta situación marca la mentalidad de los dos socios; mientras uno pensaba en ahorrar contingencias, pues no tenía fe en el negocio, el otro pensaba en una relación de equidad con respecto a los futuros negocios que se presenten en una empresa relativamente pequeña y con un gerente bien calificado.

- **Segunda condición.** Propuse que se formara una nueva empresa, Alternadores y Grupos Electrógenos S.A. (ALGESA), con una participación accionaria de 50% Crosland Técnica y 50% Juan Forsyth. Tenía tanta fe en el negocio, que estaba dispuesto a invertir el 100% de mi liquidación por tiempo de servicios más todos los ahorros que tenía en formar dicha empresa, aprovechando los enormes privilegios que establecía la legislación industrial y sabiendo que teníamos ya un ventajoso preacuerdo con Markon y

solo faltaba la decisión de los socios peruanos.

Contrariamente a lo que muchos creían, a diferencia de otras industrias como la química, el dinero por invertir en el sector metalmeccánico era comparativamente poco y en el caso de Algesa no pasaría de cien mil dólares de capital propio, pues lo más importante era el *know-how*. Nos beneficiaríamos, además, con el hecho de que existían subsidios gubernamentales muy elevados para las industrias, funcionaríamos en un local alquilado y no tendríamos cuentas por cobrar, dado que venderíamos *cash* por no tener competencia. Es decir, no estaba pidiendo a los accionistas de Crosland un esfuerzo demasiado grande.

- **Tercera condición.** Para desligarme y distanciar a Crosland Técnica de Perú Mercantil, propuse que la empresa dejara sus actuales oficinas en la avenida Abancay 291 en el Centro de Lima, y se mudara en su totalidad a los incómodos talleres de servicio técnico que teníamos alquilados en avenida Argentina 3250, en el Callao. Así estaría junto todo el equipo de trabajo, incluso la fábrica Algesa, y se haría más eficiente el gerenciamiento integral de ambos negocios.
- **Cuarta condición.** Muy importante para mí era desligarme del control y fiscalización de Perú Mercantil y propuse que, para la gestión de Crosland Técnica, todas las decisiones las tomaría solo con la venia de Parson & Crosland, a quien reportaría a partir de la fecha. Para ser totalmente justo y equitativo con los socios locales, no exigiría ninguna garantía que comprometiera a Perú Mercantil, cuyos socios quedarían como accionistas pasivos, lo que se denomina en inglés "*sleeping partners*". Esta condición me la aceptaron siempre y cuando, por buenas formas, el gerente se quedase como tal durante seis meses adicionales y presentara su renuncia; recién entonces me entregarían el timón de la empresa. Yo entendí el objetivo y acepté la propuesta a regañadientes.

CÓMO ARMAR UN EQUIPO EMPRESARIAL PRIVADO DE ÉXITO



PRIMER LOCAL DE CROSLAND Y ALGESA EN CALLAO

Bajo todas estas condiciones, a la edad de solo 31 años y con el fuerte apoyo de Charles, el 1 de enero de 1971 yo estaba asumiendo, con mi nuevo cargo de gran responsabilidad, el reto de apostar por un proyecto que aprovechaba al máximo el marco legal del país, con la idea de ir creciendo sin aporte de capital fresco y únicamente con reinversión de utilidades. Algesa, bajo la sombrilla protectora del Estado, se convertiría en nuestro *bread and butter business*, dejándonos tiempo libre a Charles y a mí para tentar la búsqueda de negocios grandes.

Una condición vital para lograr una empresa exitosa es formar un equipo directivo muy competente. Las personas tienen perfiles distintos y la única manera es armar un equipo humano que se complemente, puesto que es difícil encontrar a una sola persona que sea abogado, economista, ingeniero, vendedor y además con buenos contactos, todo a la vez. Si estas personas se asocian para hacer empresa, muchísimo mejor, pues están incentivados a ir creando riqueza para ellos como producto de su trabajo.

Por otro lado, si un empresario ambicioso aspira a conseguir grandes negocios, tiene primero que pensar en contar con una actividad estable que cubra los gastos fijos y los sueldos de sus funcionarios y que le permita disponer de tiempo para pensar con serenidad en ubicar grandes negocios. La persona arriesgada que apunta a grandes negocios sin asegurar la estabilidad económica del día a día, pierde la serenidad necesaria para poder planificar con frialdad su estrategia y desarrollar con éxito su proyecto.

Esto no es fácil: cuando el país vive un entorno político y económico cambiante, los altos directivos de las empresas deben tener la visión, sin apasionamiento, sobre el momento en que deben aceptar retirarse del negocio existente porque dejó de ser viable y apuntar a un nuevo negocio que aproveche el nuevo entorno. Esto, como veremos, lo he tenido que vivir varias veces a lo largo de mis cincuenta y cinco años como empresario.

Ante la falta de industrias en el Perú, la mayor parte de mis compañeros de la promoción ME'61 de la UNI trabajaban como ingenieros de planta en los sectores minero, pesquero y en los ingenios azucareros, y otros como altos funcionarios en las empresas públicas. Yo, en cambio, buscaba labrar mi futuro haciendo empresa privada.

Para comenzar, durante mis primeros intentos de conducir Crosland, me di cuenta de que no era suficiente ser ingeniero orientado a las ventas de mi sector y necesitaba adquirir mayores conocimientos para dirigir una empresa. Por lo tanto,



en mis horas libres tomé diversos cursos de gerencia y finanzas en ESAN, el Colegio de Ingenieros y el Colegio de Contadores. Mi entusiasmo era hacer todo lo que estuviera en mi alcance a fin de estar bien preparado para estar en capacidad de conducir la empresa.

Por otro lado, también me daba tiempo para hacer gestiones ante nuestras autoridades para lograr el privilegio de que Algesa fuera la única empresa productora de generadores para todo el Grupo Andino, con el argumento de la necesidad de contar con una adecuada escala de producción para hacerla económicamente viable. No había sitio para dos fábricas que hicieran lo mismo, por lo cual, nuestras autoridades aprobaron este pedido en cuanto al Perú, pues Chile, que se retiró del Grupo Andino, compartía la asignación.

En Crosland teníamos un equipo humano pequeño. Mi asistente en ese entonces era Irene Caycho, quien me acompañó desde 1964 hasta 1984. Asimismo, contaba con el valioso aporte de Lizandro Salazar, excelente vendedor que, además, tenía la habilidad y tenacidad para conseguirnos nuevas representaciones que marcaron un hito en Crosland Técnica, casi todas ellas con países socialistas. Teníamos a Enrique Laks, vendedor libre, talentoso y conectado con la colonia judía, quien logró muy buenas ventas en el sector pesquero. Por último, Eduardo Carty, quien se inició en el área de contabilidad y pasó a ser nuestro vendedor de oficina, acompañándonos por muchos años.

Teníamos asimismo el negocio de venta de acero, que era la especialidad de Parson & Crosland y yo pensé que, con las comisiones por las ventas a pedido directo, podíamos ganar capital de trabajo para ir creciendo. Esto era sumamente difícil y, por más que me esforzaba, me ocasionaba muchas frustraciones; sin embargo, seguíamos adelante ajustándonos los cinturones, en especial por el hecho de que las ventas al sector pesquero se detuvieron cuando, en 1972, como producto de la nacionalización de esa industria, se formó Pescaperú y se paralizaron las compras de equipos con motor Rolls Royce para la industria de harina de pescado, que era nuestro principal negocio.

A pesar de ello, afortunadamente, por los contactos de Parson & Crosland en el negocio de acero, logramos negocios muy importantes a pedido directo en este rubro, aunque las comisiones de venta eran tan solo de 2.5%. Vendimos planchas de acero naval al SIMA para la construcción de barcos, todos los pilotes de tubos de acero para el muelle de Punta Pejerrey en Pisco y también, como consecuencia del terremoto de Huaraz, en 1970 vendimos, a través de una donación británica, todos los puentes Bailey requeridos para aliviar esta terrible catástrofe que sufrió nuestro país.

Existe una anécdota que grafica mi tenacidad como vendedor. En un vuelo de Londres a Lima, el avión de BOAC hizo escala en Guayaquil y la tripulación entregó a los pasajeros un diario local. En lugar de interesarme en leer sobre la política o los deportes de ese vecino país, lo primero que me puse a leer fueron los anuncios de las licitaciones en curso, y ahí figuraba una licitación convocada por la Autoridad Portuaria de Manta para el suministro de toda la tubería para el alcantarillado de dicho puerto.

Apenas llegué a Lima, me contacté con Charles y él consiguió como proveedor de tubos para esa licitación a la firma British Steel Corporation. Como necesitábamos un postor con sede en Ecuador, tomé contacto con la sucursal de la firma Richard O. Custer en Guayaquil, donde trabajaba mi amigo Rafael Arosemena, ahora gran empresario, y le pedí que se presentaran como agentes locales de Parson & Crosland, compartiendo en partes iguales la comisión. Finalmente ganamos el negocio, lo cual le hizo mucha gracia a Charles.

En cuanto a la parte societaria, se pactó con Charles que tendríamos dos empresas:

- Crosland Técnica S.A. sería la empresa comercial, compartiendo el accionariado 45% de Parson & Crosland, 45% de Perú Mercantil y 10% mío. Además, yo continuaba contando con la participación del 15% de las utilidades; el propósito era mantener un equilibrio entre la participación accionaria de la empresa y la gestión de las partes en los negocios.

- Alternadores y Grupos Electrógenos S.A. (ALGESA), que era la empresa industrial cuyo accionariado lo compartiríamos 50/50 Crosland Técnica y yo. Sin embargo, los socios acordaron a regañadientes que yo invite a ser accionista con el 25% de acciones de Algesa a Jorge Henricy, quien era el gerente de servicios de Crosland Técnica, persona técnicamente muy capaz a quien la empresa necesitaba para que formara parte del negocio, dado que él dominaba los aspectos técnicos y yo, los aspectos comerciales, quedándome con el otro 25%. Desde luego, Crosland Técnica mantendría su 50%.

Esto fue un error que lamentablemente cometí, pues Jorge Henricy, siendo hábil técnicamente, no tenía la cultura de un buen socio, ya que me enteré que estaba llevando a cabo negocios paralelos por su cuenta, los cuales competían frontalmente con los de Crosland Técnica. Tras una acalorada y desagradable negociación, adquirí sus acciones y me vi obligado a endeudarme mediante un préstamo bancario para comprar su parte.

Como parte de la negociación para la compra de las acciones, Crosland Técnica tuvo que ceder a Jorge Henricy el lucrativo negocio de arrendamiento de grupos electrógenos, para que él no se quede sin trabajo. Todo esto fue un pacto de caballeros, mediante el cual, en reciprocidad, Jorge se comprometió a no competir con Crosland Técnica en las actividades de servicio y repuestos de los motores Rolls Royce. En la práctica, ambas partes llegamos a un acuerdo recíproco de no competencia.

No hubo necesidad de firmar documento alguno, respetábamos mutuamente nuestra palabra, pero la dureza de la negociación se produjo por el hecho de que él se sentía muy ofendido porque nuestro objetivo había sido separarlo de Algesa, ya que él estaba convencido de que su falta había sido menor. Con este convenio, volvimos a la posición que veía con agrado Charles, en la cual el nuevo accionariado de la fábrica de generadores quedó 50% en manos de Crosland Técnica y 50% de Juan Forsyth.

Ante la salida de Jorge Henricy de Algesa, nos quedamos sin el técnico industrial y contratamos a Guillermo Cox, un joven ingeniero técnicamente muy capaz que se había formado en la fabricación de maquinaria eléctrica en Industrial Cánepa Tabini y Soldadoras Andinas. Me lo recomendó mi gran amigo Emilio Navarro Castañeda, pero me advirtió que, siendo un magnífico técnico, tuviera cuidado pues tenía demasiada confianza en sí mismo y no sabía medir los riesgos. No presté mucha atención a esa recomendación, lo cual, como veremos más adelante, fue un grave error mío.

Pocos años después, por razones de grave detrimento de su salud, Jorge Henricy no pudo continuar con el negocio de alquiler de grupos electrógenos y nos propuso que le compramos su flota de aproximadamente 10 grupo electrógenos de 200 KW con motores Rolls Royce, la cual estaba en buenas condiciones y su valor reflejaba el precio del mercado. Desde luego, quedaba implícito que se daba por terminado el pacto de caballeros, al recuperar Crosland Técnica el negocio de los alquileres de grupos electrógenos. Esto convirtió en muy atractiva esta transacción, ya que Crosland Técnica retomaría este lucrativo negocio.

Como Crosland Técnica no contaba con el dinero para pagarlos al contado, con el fin de evitar solicitar un préstamo bancario, propuse a Jorge que nos diera facilidades para pagar los grupos con los ingresos producto de su alquiler. Así, fijamos un plazo tope de doce meses para la cancelación total, sin letras ni intereses, es decir, sin otra garantía que mi palabra. De esta forma, recuperamos para Crosland Técnica nuestro *bread and butter business*, sin emplear capital propio, ya que el mercado de alquiler estaba asegurado: había fuerte demanda de grupos en los sectores pesquero y minero, y teníamos en ese entonces un solo competidor, que era la firma Enrique Ferreyros con los grupos Caterpillar.

Por otro lado, sin Jorge Henricy, necesitábamos a un hombre capaz y de confianza para manejar el servicio técnico posventa, las ventas de repuestos y el negocio de alquiler de grupos electrógenos. Mi amigo Miguel Gutiérrez de la Fuente, quien tenía un taller automotriz y entendía mucho de motores,

NUEVO NEGOCIO DE CROSLAND: COMERCIALIZACIÓN DE MÁQUINAS HERRAMIENTAS

me ayudó temporalmente. Miguel hizo un buen trabajo, sin embargo, como él no podía dedicarse a tiempo completo, empezamos a buscar con calma a una persona capacitada para que se dedicara en forma exclusiva al apoyo técnico y logístico de este negocio.

En forma casual, Mario Rabines nos contactó vía Algesa. Mario tenía una amplia experiencia laboral en el negocio de maquinaria, adquirida a través de Wiese Representaciones, empresa a la cual había renunciado por no estar de acuerdo con la política de la Gerencia. Nos causó una magnífica impresión y lo contratamos de inmediato.

Guillermo Cox y Mario Rabines fueron las dos personas a las cuales entregamos nuestra confianza para el manejo de los negocios día a día, lo cual me dejaba tiempo para poder dedicarme a buscar proyectos de gran envergadura. Ya contábamos con gerencias competentes para el *bread and butter business* de ambas empresas.



STAND EN LA FERIA
DEL PACÍFICO
EXHIBIENDO GRUPOS
ELECTRÓGENOS ALGESA

Debo confesar con hidalguía que, con los buenos contactos que hicimos en el sector eléctrico, tanto Crosland como Algesa nos volvimos "adictos" al negocio de generadores y grupos electrógenos, el cual por muchos años nos hizo crecer y ganar dinero, pero después, cuando se produjo la apertura de la importación, veremos como casi nos lleva a la quiebra. 

Yo le decía a Charles que, con la apertura del mercado peruano a los países detrás de la Cortina de Hierro, siendo el Perú un país de escasos recursos, se presentaba la oportunidad de comercializar máquinas herramientas de origen ruso y húngaro, de magnífica calidad y mucho menos costosas que las de Europa Occidental, así como del Reino Unido, que eran los países de nuestros proveedores clásicos.

Vendimos maquinaria rusa y húngara no solo a las empresas públicas como SIDERPERÚ y el SEMAN FAP, sino además tuvimos un gran contrato en virtud del cual equipamos con maquinaria húngara al Politécnico José Pardo. Asimismo, vendimos maquinaria rusa a muchos talleres privados como ITALMECAN, FIMA y Fundición Callao, quienes quedaron muy complacidos y agradecidos con la precisión y calidad de estos equipos, así como el soporte técnico que recibieron de Crosland Técnica, con el apoyo del proveedor soviético Stankoimport.

Nuestro vendedor estrella fue Lizandro Salazar, gran colaborador que siempre recordaremos en Crosland Técnica con gratitud, ya que fue él quien trajo para Crosland Técnica las representaciones de Technoimpex y de Stankoimport. Tuvimos mucho éxito, a pesar de la resistencia de algunos empresarios conservadores que estaban preocupados por la penetración en el Perú de equipos producidos por países detrás de la Cortina de Hierro; según ellos, el Perú abría su mercado a aquellos países que consideraban sus enemigos políticos.



ALGESA: UN HITO DE TRASCENDENCIA NACIONAL COMO ÉXITO EN LA POLÍTICA DEL GOBIERNO

La inauguración de Algesa fue todo un acontecimiento, fuertemente publicitado por el Gobierno. Entre las distinguidas personalidades que asistieron, estuvieron el embajador del Reino Unido en el Perú, el representante de la Junta del Acuerdo de Cartagena Salvador Lluich y su contraparte del Perú, Javier Silva Ruete, así como nuestro viceministro de Industria Guillermo van Oordt. Charles Crosland vino de Inglaterra para acompañarnos en la inauguración, y se percibía a Algesa como un gran logro de la nueva política del Gobierno militar, al ser la primera industria básica no específica de aquellas señaladas como tal por el gobierno. Era una industria tecnológicamente muy sofisticada, con elevada integración local y productora de un bien tan importante como los generadores eléctricos, cuyo ensamble para formar grupos electrógenos era muy sencillo.



(DE IZQUIERDA A DERECHA) SALVADOR LLUCH, GUILLERMO VAN OORDT, JUAN ALBERTO FORSYTH, GUILLERMO COX Y JAVIER SILVA RUETTE, DURANTE LA INAUGURACIÓN DE ALGESA.

Algesa, gracias a la legislación promocional, tenía el privilegio de operar en un entorno monopólico y, como no había competencia, no teníamos que otorgar créditos y vendíamos cash contra entrega. De esta forma, no necesitábamos distraer capital de trabajo para el rubro de cuentas por cobrar.

Pudimos equipar los talleres de producción de Algesa con máquinas herramientas rusas, cuyo comercio exterior era conducido monopólicamente por la empresa estatal Stankoimport. Como Crosland Técnica fue muy exitosa introduciendo en el Perú esta maquinaria, las autoridades soviéticas, a través del departamento comercial de la Embajada de la entonces URSS en el Perú, influyeron para que Stankoimport nos vendiera las máquinas a menos de la mitad de su precio comercial, que de por sí era casi la mitad del precio de las máquinas herramientas procedentes de Europa Occidental.

Las máquinas herramientas rusas eran excelentes, precisas, robustas y muy económicas, y fueron la base de los talleres de mecanizado de Algesa. Esta fue una valiosa ayuda para equiparnos adecuadamente con maquinaria, con una muy baja inversión de capital. Desarrollamos, además, una relación muy cordial con los jefes del departamento comercial de la Embajada de la Unión Soviética en el Perú, al extremo de que rehusaban atender directamente requerimientos de empresas estatales, y todos eran derivados a Crosland Técnica, sin tener contrato de por medio.

Algesa, con mucho criterio y para evitar conflictos con las empresas afectadas por el cierre de importación, nombró como distribuidores a los representantes de las principales marcas de motores diésel, tales como Ferreyros (Caterpillar), EDISA (Lister), Martinto (International Harvester), CIPSA (Detroit Diesel), Volvo del Perú (Volvo), MODASA (Perkins), SOMERIN (Ford) y, por supuesto, Crosland Técnica (Rolls Royce, Perkins, GM-Bedford y Bounous), así como otros menores. De esta forma, los distribuidores no dejaban de hacer negocio pues, en lugar de importar grupos armados, importaban solo los motores; pero se obligaban a comprar a Algesa los generadores y, en algunos casos, les ensamblábamos los grupos electrógenos. Es decir,

quedamos como monoprodutores sin oposici3n, por lo cual solo tenamos que asegurarnos de producir calidad. Tratamos de ser razonables con los precios y no abusar de los enormes privilegios que habamos conseguido del Gobierno y, as3, los clientes y usuarios finales quedar3an satisfechos. Posteriormente, aunque no me sienta orgulloso de mencionarlo, con la nefasta aparici3n en nuestro pa3s del grupo terrorista Sendero Luminoso, se produjeron constantes voladuras de torres y, producto de la alta demanda, tenamos una carga de trabajo con plena utilizaci3n de la capacidad instalada de la f3brica.



CON LOS DIRECTORES FRANKLIN ALARCO, GUILLERMO COX, CARLOS LEDGARD Y CHARLES CROSLAND

Charles opinaba, con justa raz3n, que las empresas de accionariado cerrado deber3an tener la combinaci3n de pago de dividendos y retenci3n de utilidades para crecer sin deuda. Muchas veces, los gerentes quieren que la empresa crezca y se resisten a pagar dividendos, mientras que los accionistas insisten en percibirlos.

Entre Crosland T3cnica y Algesa buscamos una soluci3n ingeniosa de convivencia, por el hecho que de Algesa necesitaba reinvertir todas sus utilidades para crecer con estabilidad; no hab3a otra forma, dado que la empresa se constituy3 con muy poco capital. Adem3s, la reinversi3n estaba libre de impuesto a la renta.

Para que Guillermo pudiera ver el resultado de su trabajo, le ofrecimos pagarle el 10% de las utilidades de Algesa. En cuanto a Crosland T3cnica, como Algesa era un vendedor de generadores mayorista y Crosland T3cnica era minorista, los clientes finales que tocaban la puerta de Algesa eran derivados a Crosland T3cnica, por operar ambos en el mismo local.

De esta manera, sin mayor promoci3n ni publicidad, llegaban los clientes a Crosland T3cnica y eso era un modo indirecto de recibir un dividendo. Los dem3s distribuidores no estaban muy contentos con esta situaci3n; pero no les quedaba otra opci3n que aceptarla: Algesa era el 3nico productor de generadores y estaba cerrada la importaci3n. Por lo dem3s, Crosland T3cnica ten3a todo el derecho de ser distribuidor, pues era representante de los motores Rolls Royce y Bedford y la mayor venta era la de los grupos electr3genos.

En cuanto a Mario, para que se sintiera satisfecho, al igual que los socios de Crosland T3cnica hicieron conmigo, en lugar de comisiones de venta, le ofrecimos el 10% de las utilidades que produc3a su divisi3n, la Divisi3n de Fuerza Motriz. De esta forma, se le creaba un incentivo para que 3l tambi3n "se pusiera la camiseta de su divisi3n".

En resumen, con este arreglo de convivencia logramos tener a nuestros dos gerentes clave con buenos incentivos, situaci3n que fue aprobada por Charles, ya que los dividendos de Parson & Crosland y m3os los recibir3amos a trav3s de Crosland T3cnica.



EQUIPO GESTOR PARA HACER NEGOCIOS GRANDES CON EL ESTADO

Guillermo y Mario tenían el timón de los negocios día a día de ambas empresas, lo cual me daba tiempo para que Crosland Técnica pueda tentar negocios grandes.

Crosland y Algesa ya se habían ganado una buena imagen y el mercado nos percibía como empresas serias y cumplidoras de sus actos y contratos. También gozábamos de estabilidad económica para sostener nuestro crecimiento, fabricando, vendiendo y alquilando grupos electrógenos. Para Crosland era entonces el momento para apuntar a los grandes negocios; sin embargo, yo reconocía mi gran limitación de que, a los treinta y tres años de edad, todavía era muy joven y, a pesar de mis conocimientos técnicos, comerciales y gerenciales, no tenía el peso ni la experiencia suficientes para ganar credibilidad a fin de concretar negocios grandes.



CHARLES CROSLAND



CARLOS LEDGARD

Afortunadamente, a través de Perú Mercantil me hice amigo de Carlos Ledgard Jiménez, prominente abogado con gran visión política y excelente reputación personal, a raíz de una intervención brillante que tuvo en una gestión delicada con la empresa.

Con Charles Crosland y Carlos Ledgard como gestores, se presentó la magnífica oportunidad de formar un equipo humano coherente para tentar negocios grandes, donde las partes se complementaban como sigue:

- Charles Crosland, a través de Parson & Crosland, tenía los contactos necesarios para conseguir los equipos que requería el Estado para su proceso de industrialización; e, importantísimo, como parte de sus servicios evaluaba a los proveedores británicos para asegurar su corrección, solvencia, capacidad y experiencia, sirviendo de filtro para ver "con quién nos casábamos". Por otro lado, la participación activa de una empresa británica del peso de Parson & Crosland servía de aval moral a favor nuestro ante los fabricantes. Como si fuera poco, Charles gestionaba además el financiamiento de los proyectos, requisito indispensable para la venta de bienes de capital al Estado.
- Carlos Ledgard, con su muy elevado prestigio personal, profunda experiencia en temas legales y amplia visión política, daba peso y presencia a Crosland Técnica para lograr con habilidad la conducción de las negociaciones y, algo muy importante, el cierre de los grandes contratos con las empresas estatales.
- Juan Alberto Forsyth, conociendo el marco político del Perú en el cual se estatizaban las empresas y el Estado se convertía en el gran cliente, buscaba las oportunidades de negocios importantes con el Estado. Para alcanzar este objetivo, me ayudaban mucho mis conocimientos de la oferta industrial británica y mi formación técnica, adquiridos durante mi estadía de dos años en el Reino Unido.

Charles, considerando la distancia entre el Reino Unido y el Perú, no creía que los mensajes por télex (medio empleado en ese entonces) fuesen suficientes para una comunicación eficiente: estos mensajes eran muy fríos y él valorizaba mucho el contacto periódico tanto telefónico como personal. Por lo tanto, nos visitaba acompañado de su esposa Liza Crosland

dos veces al año y, por mi parte, yo lo visitaba en Inglaterra otras dos veces al año con mi esposa y nos alojábamos en su residencia de campo. Además, hablábamos por teléfono con mucha frecuencia. Charles sentía que el teléfono hacía mucho más personales las comunicaciones.



CHARLES CROSLAND
FORMANDO PARTE DEL
EQUIPO DE FULBITO DE
CROSLAND

Una anécdota con Charles era que, según él, cuando estábamos negociando juntos un contrato yo hablaba más de la cuenta. Por esto, me pidió llegar a un acuerdo mediante el cual, cuando notara que Charles se agarraba el lóbulo de la oreja ¡era porque yo estaba hablando demasiado!

Con Carlos Ledgard sucedía algo parecido. Él me iba transmitiendo sus conocimientos y experiencia, desarrollamos mucha química y almorzábamos juntos en el Club Nacional por lo menos dos veces por semana. Ahí discutíamos no solo de los negocios y la política, sino también de las relaciones humanas.

A manera de ejemplo de la conducta humana, Carlos mencionaba como anécdota que su amigo el presidente Manuel Prado le decía: "Los toreros siempre tienen que marcarle la salida al toro pues, de lo contrario, este los embiste; de igual forma se comportan los seres humanos cuando hay una confrontación: el ganador debe dar una salida elegante al perdedor para evitar que

este quede desairado y se convierta en enemigo".

A veces bromeando, yo le decía: "Carlos, ¡qué sucia es la política!". Él tenía respuestas para todo y, con mucho sentido del humor e ironía, replicaba: "Lo que pasa es que ustedes, los empresarios, no se han tomado la molestia de verse en el espejo...".

La amistad con Charles y Carlos llegó al extremo de que un fin de semana alquilamos una casa en Paracas para trabajar y tuvimos un directorio en pijama, antes de ir a la playa. Esta interacción permanente me permitía aprender de dos ilustradas personas y fue toda una escuela para mí.



SESIÓN DE DIRECTORIO EN PIJAMA



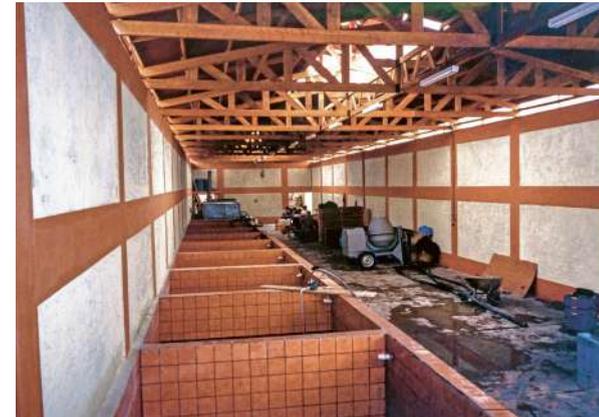
CASO CONCRETO DE PERJUICIO PARA EL PERÚ COMO PRODUCTO DE LA DOCTRINA DOGMÁTICA DEL GOBIERNO MILITAR DE JUAN VELASCO ALVARADO

Si bien yo trabajaba a tiempo completo y dedicación exclusiva en Crosland Técnica y Algesa, mi suegro, Franklin Alarco Zumaeta, general de la Fuerza Aérea del Perú que acababa de pasar al retiro y se sentía fuerte y con muchas ganas de hacer algo útil para su país, con la dedicación y el gran ahínco que lo caracterizaba, empezó a estudiar la posibilidad de exportar algas marinas y me pidió que lo ayudara. Con la autorización de Charles Crosland, mi suegro y yo formamos una empresa, a la cual llamamos Algas Peruanas.

A través de nuestra correspondencia con los potenciales compradores, conocimos a Jim Moss, presidente del directorio del mayor comprador de algas del mundo, Marine Colloids de Rockland Maine, Estados Unidos. Resulta que Jim Moss, al igual que mi suegro, pertenecía a la masonería y ambos eran nada menos que masones "grado 33", que es el máximo grado. Además, mi suegro era el gran maestro de la Logia Masónica del Perú.

Esto produjo una gran unión y mucha confianza recíproca entre Marine Colloids y Algas Peruanas, y se invirtieron sumas importantes en hacer estudios acerca de la disponibilidad de algas en toda nuestra costa. Mi suegro, con sus excelentes contactos militares, consiguió de la Marina de Guerra que le otorgaran una concesión para extraer algas desde Ilo hasta Pisco, después desde Pisco hasta Chancay y, por último, desde Chancay hasta Salaverry. Con esta enorme concesión, Marine Colloids invirtió más de doscientos mil dólares en estudiar el potencial de algas de toda nuestra costa, utilizando avionetas de ala alta y, posteriormente, buzos para ubicar, calificar y cuantificar las manchas de algas. Además, prestó a Algas Peruanas todo el capital necesario para equiparse, amortizándolo con el 10% del valor de sus exportaciones y sin intereses, contra solo un *first refusal* que quiere decir que, sin fijar precios, si tuviéramos a alguien que nos pagara más por nuestras algas, Marine Colloids se reservaría el derecho de igualarlo.

Comenzamos a trabajar en 1964 y hasta 1972 llegamos a exportar varios cientos de miles de dólares de algas secas. Todo iba bien, hasta que se produjo el golpe militar del general



PLANTA PROCESADORA DE ALGAS EN PISCO PUERTO

Juan Velasco Alvarado en 1968. Siguiendo al pie de la letra la rígida doctrina velasquista, en 1972 se nacionalizaron todas las actividades vinculadas a la explotación de materias primas y nos anularon las concesiones, las cuales fueron otorgadas a la Empresa Pública de Servicios Pesqueros (EPSEP), conducida por militares que no tenían conocimiento alguno del negocio de algas y, menos aún, contaban con cartera de clientes.

Mi suegro lo tomó con estoica resignación y sin queja alguna, pues Gobierno era conducido por las fuerzas armadas. Sin embargo, destrozaron su negocio y el Perú dejó de exportar algas, mientras que nuestro competidor, Chile, fue creciendo exponencialmente y creó una industria envidiable para producir agar-agar y para exportar algas portadoras de carragenina, un agente emulsionante que se utiliza en alimentos como gelatina, leche malteada, leche evaporada, helados, dentífricos y papillas para bebés, así como todos los productos que requerían alimentos en emulsión.

En el fondo, los funcionarios de EPSEP se limitaron a cumplir una orden superior y llegamos a un acuerdo de buena fe, mediante el cual, siendo EPSEP el nuevo titular de las concesiones, subcontrataba a Algas Peruanas para la explotación del negocio y ellos cobraban una comisión de 5% por el "derecho de tener la concesión". Bajo este arreglo, llegamos a exportar algunas toneladas de algas secas, EPSEP cobraba la factura a Marine

PRIMER NEGOCIO GRANDE CON EL ESTADO PERUANO: PLANOS Y EQUIPAMIENTO DE TRES BARCOS PETROLEROS

Colloids, el dinero ingresaba a la caja fiscal y pasaban seis meses o más hasta que nos pagaran. No teníamos el capital para mantener por tantos meses cuentas por cobrar, pues Marine Colloids acostumbraba a pagarnos cuando las algas estaban en almacén. Desistimos del negocio con mucha frustración y nos vimos obligados a rematar los equipos; así, cerramos la empresa a pérdida.

Con la transferencia del negocio a EPSEP, el Perú dejó de extraer algas y perdimos todo el patrimonio de la empresa. Este fue un ejemplo de los errores del dogmatismo que traía la revolución, mediante el cual, las materias primas tenían que ser explotadas solo por el Estado. Cerraron una pequeña empresa de menos de diez trabajadores estables y cientos de pescadores, con ventas de no más de trescientos mil dólares al año de crecer, para convertirla en una empresa pública del sector pesquero y dejarla morir. Lo dogmático prevaleció sobre lo práctico.

Mi suegro no reclamó nada y cuando le preguntaban por su negocio de algas, como militar disciplinado y para evitar la confrontación con el gobierno, se limitaba a decir con ironía y sorna, refiriéndose a EPSEP: "El Gobierno ha transferido las concesiones de algas a esos que venden cebiche...".

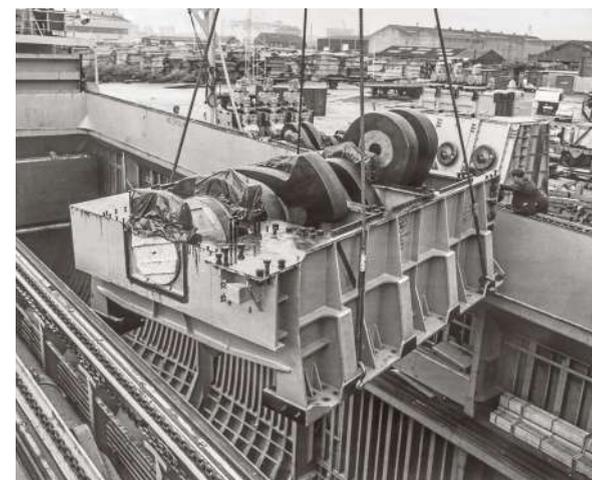
Lo concreto fue que, desde 1972 hasta 1990, el Perú dejó de exportar algas por la incompetencia e inacción total de EPSEP. Debo mencionar que el Perú, a raíz de haber abandonado el negocio de las algas marinas, permitió que Chile se nos adelantara dieciocho años, convirtiéndose en productor de agar-agar con repercusión global. Para colmo, posteriormente vinieron empresas chilenas a las playas peruanas para cosechar algas y exportarlas. Ellos manejaban mejores contactos internacionales e, incluso, eran compradores finales.

En resumen, lo que logró involuntariamente la legislación velasquista sobre el tema de algas fue matar un negocio de exportación y congelarlo, sin beneficio alguno para el país, mientras que otros países, como Chile y Argentina, iban consolidando sus empresas privadas en esta actividad.

El primer negocio grande se concretó en 1974 y fue con el Servicio Industrial de la Marina (SIMA), pues el Gobierno quería promover la industria de construcción naval, y qué mejor que producir barcos petroleros de alto bordo en estas instalaciones tan bien equipadas.

El SIMA necesitaba, en primer lugar, adquirir los planos de fabricación de barcos petroleros con una capacidad de 25 000 DWT, que eran los más grandes que podían ingresar a los puertos peruanos por su calado y, además, debían estar dimensionados para poder recibir mantenimiento en el dique seco del SIMA Callao. El SIMA tenía la clientela asegurada con PETROPERU y la Naviera Transoceánica, por lo cual, el objetivo era prepararse para estar en capacidad de construir este tipo de barcos, llamados *product carriers*.

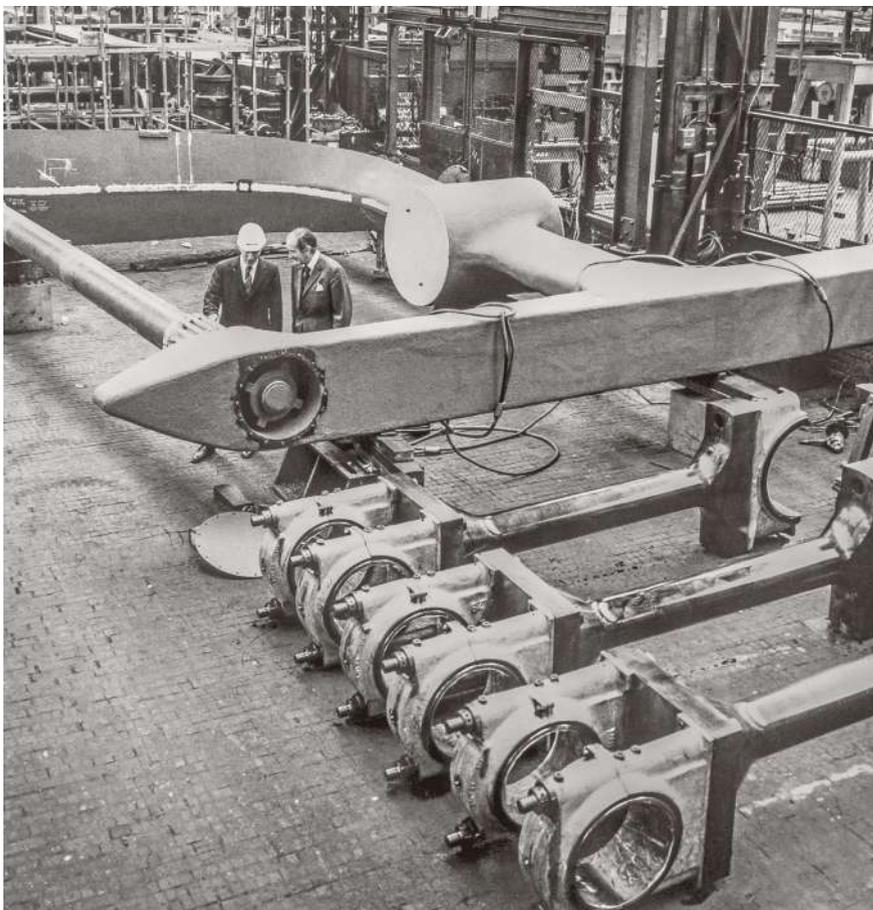
Crosland Técnica, con la ayuda de Parson & Crosland, consiguió del Reino Unido los planos del barco que necesitaban, que eran propiedad del astillero Scott Lithgow y que habían sido desarrollados para la compañía Great Eastern, de la India. El SIMA decidió comprarlos y sacar a concurso la adquisición de los equipos principales, tales como motor diésel, caldero y otros componentes que se requería importar por no haber producción local.



EMBARQUE DEL MOTOR
PRINCIPAL EN BELFAST



Logramos ganar el concurso por una parte significativa del equipamiento, con la debida financiación de los créditos de exportación que el Reino Unido daba a sus empresas. La parte anecdótica es que la mayoría de los equipos, comenzando por el enorme motor principal marca Burmeister & Wain de 12000 HP a 120 RPM, fueron fabricados por Harland & Wolff, un importantísimo astillero ubicado en Belfast, Irlanda del Norte, con más de diez mil trabajadores y donde se diseñó y construyó en 1911 nada más ni nada menos que el famoso Titanic.



CHARLES CROSLAND INSPECCIONANDO COMPONENTES MAYORES DEL MOTOR PRINCIPAL Y OTROS



(DE IZQUIERDA A DERECHA) COMANDANTE CÉSAR VILLARÁN, JEFE DE CONSTRUCCIONES NAVALES; CARLOS LEDGARD; VICEALMIRANTE ARTURO CALIXTO, DIRECTOR EJECUTIVO DEL SIMA; LEO CURRAN, GERENTE GENERAL DE HARLAND & WOLFF; Y JUAN ALBERTO FORSYTH

Para una buena administración del contrato con el SIMA, donde había que interactuar con muchos proveedores, Parson & Crosland recomendó que contratemos en el Perú a Ronald "Ron" Chanon, quien acababa de jubilarse de la Fábrica de Tejidos La Unión, empresa para la cual Parson & Crosland hacía las veces de oficina de compras para toda Europa. Ron nos permitió cuidar cada detalle para la perfección del cumplimiento de nuestro contrato y nos acompañó por varios años, hasta que su salud se vio afectada. Recordamos con mucho cariño tanto a Ron como a su calificada asistente Nelly Chávez, también muy querida por nosotros.

Cabe mencionar, contrariamente a lo que algunos piensan, que nuestra experiencia ha sido que los grandes negocios con las empresas estatales durante el Gobierno militar se manejaban con mucha corrección, honestidad y transparencia, como era el caso del SIMA, lo cual coincidía con nuestro código de ética de no pagar ningún tipo de coima. Cumplimos fielmente con nuestro contrato, se construyeron tres barcos y nos sentimos muy orgullosos de haber sido partícipes de este lindo proyecto.



OPORTUNIDAD PARA RECOMPONER EL ACCIONARIADO DE CROSLAND TÉCNICA

Con la ganancia futura que traería este primer negocio, se dieron las condiciones para endeudarnos a fin de comprar las acciones de Crosland Técnica a los socios peruanos "durmientes". Ellos no tenían interés en hacer ningún negocio en el país y menos con el Estado, pues seguían dolidos y con profundo resentimiento por haber perdido sus tierras agrícolas con la reforma agraria. Por lo tanto, a nosotros tampoco nos interesaba tenerlos como socios.

Es así que, entre los tres gestores, decidimos comprar el 45% de las acciones de Perú Mercantil en Crosland Técnica, y el nuevo accionariado quedó: 60% de Parson & Crosland, 25% de Juan Alberto Forsyth y 15% de Carlos Ledgard. Una proporción justa que hacía un equilibrio entre la importancia de la gestión y el accionista.

Las partes acordaron con gusto mantener el convenio conmigo; es decir, antes de repartir cualquier dividendo, primero pagaban el 15% de participación de las utilidades a favor de Juan Alberto Forsyth.

Con el nuevo accionariado de Crosland Técnica, establecimos un pacto de accionistas con relación a la política de dividendos y de endeudamiento. Por lo general, los gerentes de empresas de accionariado cerrado tienden a pedir a los socios que retengan las utilidades para que, de esta forma, crezca más rápido la empresa. A la inversa, lo que buscan los accionistas es ver dividendos. Había que encontrar un equilibrio justo; por lo tanto, los socios fijamos de común acuerdo una política en virtud de la cual un tercio de la utilidad se distribuiría como dividendo, mientras que dos tercios se retendrían para sostener el crecimiento de la empresa. Se evitaba así minimizar el incremento del endeudamiento bancario para crecer.

En el caso de Algesa, como se ha mencionado, con su tasa elevada de crecimiento como producto de la gran demanda de grupos, se absorbían todos los recursos y acordamos crecer reinvertiendo el 100% de las utilidades, para también minimizar el incremento de deuda.

Dado que en ambas empresas no estábamos interesados en abrir el accionariado a terceros, actuábamos en forma conservadora, evitando un riesgoso apalancamiento y permitiéndonos así crecer con mayor estabilidad.



SEGUNDO NEGOCIO GRANDE CON EL ESTADO PERUANO: EQUIPAMIENTO DE GRANDES PLANTAS DIÉSEL ELÉCTRICAS PARA EL PROGRAMA DE ELECTRIFICACIÓN NACIONAL

Indudablemente, con el modelo económico imperante, el gran cliente era el Estado. Ya habíamos ganado experiencia con un primer negocio, y tocaba buscar nuevas oportunidades.

La primera oportunidad se presentó con la empresa pública ELECTROPERÚ. En esa época, el Gobierno militar nacionalizaba los grandes servicios públicos, como era la telefonía (Compañía Peruana de Teléfonos), el suministro de energía eléctrica (ELECTROPERÚ y ELECTROLIMA), la industria del petróleo (PETROPERÚ), los ferrocarriles (ENAFER), las aerolíneas (AEROPERÚ), la industria pesquera (PESCAPERÚ) y la minería (CENTROMÍN).

En 1972, Crosland Técnica fue invitada por General Motors del Perú a tomar la representación de los grandes grupos electrógenos GM EMD (General Motors Electro Motive Division), que iban hasta una potencia de 2500 kW, equipamiento necesario para abastecer rápidamente de energía eléctrica para el servicio público de ciudades no cubiertas por el sistema interconectado nacional eléctrico (SIN), tales como Iquitos, Pucallpa, Huacho, Talara y Cusco. General Motors del Perú ofreció la representación de GM-EMD a Crosland Técnica por el hecho de ser el socio comercial promotor de Algesa, empresa muy bien conectada con el sector eléctrico.

En esa época no había un buen sistema interconectado nacional y los grupos electrógenos diésel eran la forma rápida y práctica de abastecer a poblados apartados o ajenos al sistema existente. Por lo tanto, se presentó una magnífica oportunidad para vender plantas eléctricas GM-EMD a la empresa estatal ELECTROPERÚ.

GM EMD producía locomotoras a gran escala, lo cual le permitía invertir en ingeniería para desarrollar motores diésel muy potentes de 900 RPM, producidos en altas series y, por lo tanto, a bajo costo, en comparación con los motores producidos en pequeña escala y a pedido en los países europeos. Estos motores GM EMD también se utilizaban en lo que ellos llamaban "aplicaciones menores", que eran plantas eléctricas, motores marinos y motores para pozos de perforación petrolera. Por lo tanto, Crosland Técnica tenía la representación de la fábrica

más importante del mundo que podía ofrecer plantas eléctricas a menor costo que las europeas y con igual confiabilidad, por el hecho de ser equipadas con motores producidos en altas series, lo cual permitía a la empresa hacer fuertes inversiones en tecnología.

Existe un caso inverso con los motores diésel de altas revoluciones, bastante más pequeños y producidos también en altas series para ser utilizados en autobuses y camiones, y son estos mismos los motores que, con distintos accesorios, se utilizan también en menor escala en grupos electrógenos, motores marinos y motores *power pack* para uso en bombeo y desde luego, también motores de tracción ferroviaria para los autovagones.

Teníamos que convencer a ELECTROPERÚ de avanzar al ritmo de la modernidad, pues ellos estaban acostumbrados a comprar a costo elevado plantas eléctricas diésel Skoda de cuatro tiempos y muy bajas revoluciones, con accesorios de diseño anticuado, como son las torres de refrigeración y los equipos con sistema de arranque neumático producidos a pedido en pequeña escala. En cambio, a empresa GM EMD, de los Estados Unidos, producía motores de dos tiempos, a medianas revoluciones, arranque eléctrico y refrigeración por radiador.

De esta forma, teníamos que demostrar que, al utilizar motores diseñados para locomotoras en la aplicación de plantas eléctricas estacionarias, además de obtener una elevada confiabilidad operativa, el Estado se ahorraría mucho dinero no solo en su adquisición, sino también en el costo de operación y mantenimiento, así como en la provisión de piezas de repuesto.

Como se esperaba, el trabajo no fue fácil: ELECTROPERÚ, siendo una empresa estatal, actuaba de manera muy conservadora, pues los funcionarios públicos son generalmente reacios a sumir riesgos cuando afrontan la disyuntiva de seguir con lo conocido vs optar por tecnología actualizada y de menor costo. Llegar a convencerlos de optar por la modernidad demoró nada menos que cerca de tres años.

Eventualmente, en 1975, ELECTROPERÚ convocó mediante licitación pública a la compra de 10 plantas eléctricas estacionarias de 2500 kW, con especificación técnica moderna de medianas RPM y con un presupuesto reducido de solo 5.6 millones de dólares. Crosland Técnica ganó la licitación, representando a la empresa Hunt Engine Co., distribuidor autorizado de GM EMD, con una financiación del proveedor por el 100% de la compra a un plazo de repago de 5 años.

Nos sentimos orgullosos de haber sido partícipes en que el Estado se modernizara en cuanto a su equipamiento. En la práctica, las plantas eléctricas GM EMD, adquiridas por ELECTROPERÚ, prestaron un excelente servicio por muchos años en las ciudades a las cuales fueron destinadas para la generación de electricidad para servicio público.

Finalmente, cabe anotar que, a la fecha de este libro, el Perú cuenta no solo con un buen sistema interconectado nacional, sino además con el gas de Camisea y también ha habido muchos progresos en la generación eléctrica con paneles solares y otros sistemas. Por lo tanto, como las plantas eléctricas a petróleo diésel tienen alto costo de operación y mantenimiento, han pasado principalmente a ser aplicadas como *standby*, es decir, para producir energía de emergencia solo en caso de corte de fluido eléctrico.



TERCER NEGOCIO GRANDE CON EL ESTADO PERUANO: INCURSIÓN EN EL NEGOCIO DE PROVEEDORES DE LA EMPRESA LÍDER MUNDIAL PARA EL SECTOR FERROVIARIO

El éxito de este importantísimo negocio atrajo la atención de los altos directivos de GM EMD, cuyo producto principal eran las locomotoras. Al igual que en el sector automotor, las plantas eléctricas, motores marinos y motores estacionarios constituían una parte muy pequeña de su negocio y eran vendidos a través de su red de distribuidores en los Estados Unidos.

Históricamente, GM EMD fue precisamente la empresa que introdujo el concepto de locomotoras a tracción diésel en reemplazo de las antiguas locomotoras a vapor del Far West de los Estados Unidos, lo cual se produjo a partir de los años 50. La demanda fue tal que, en esa época, dado que dicho país estaba fuertemente integrado a través de los ferrocarriles, GM EMD producía un promedio de siete locomotoras diarias, con una fuerza laboral de más de diez mil trabajadores en su planta de La Grange, Illinois. Era considerada una empresa estratégica por el Gobierno Estadounidense.

Esta enorme empresa no tenía como política nombrar distribuidores para sus locomotoras, pues buscaba el trato directo con los operadores de ferrocarriles de ultramar que, a diferencia del caso de las llamadas "aplicaciones menores", eran atendidos directamente desde La Grange por funcionarios de GM EMD.

Sin embargo, en el caso del Perú, no habían podido vender a la Empresa Nacional de Ferrocarriles (ENAFER) por el hecho de que, al ser GM EMD una empresa conservadora, no quería correr el riesgo de incorporar un equipo de altísimas revoluciones que requería mucho cuidado. Por tal motivo, los primeros diseños de los motores GM EMD no contaban con turbocargador, equipamiento indispensable en Perú y Chile por sus operaciones a grandes alturas sobre el nivel del mar. En 1965, cuando los ferrocarriles del Perú, propiedad de la empresa británica Peruvian Corporation, cambiaron sus locomotoras a vapor por locomotoras diésel eléctricas y se vieron obligados a adquirir la marca Alco que era la única con turbocargador.

La Peruvian Corporation fue nacionalizada en 1972 y se formó ENAFER. En 1975 esta empresa adquirió más locomotoras diésel eléctricas marca Alco, pero fabricadas por Montreal Locomotive

Works (MLW) en Canadá, con el fin de estandarizar el parque locomotor. Para el año 1975, los turbocargadores se volvieron equipos confiables y GM EMD decidió incorporarlos en sus motores. La competencia del grande vs el chico fue tan fuerte que Alco se convirtió en una empresa declinante, otorgando un débil soporte técnico y logístico a los clientes, con elevados precios de repuestos. No obstante, algunos técnicos de ENAFER consideraban que "era mejor lo malo conocido que lo bueno por conocer" y otros se sentían hartos por el maltrato y estaban receptivos a cambiar de marca.

GM EMD había perdido en dos ocasiones su oportunidad y ahora necesitaba una contraparte en el Perú que se animara a hacer el enorme trabajo de persuadir a ENAFER de apostar por la marca líder, pagando el precio de tener dos marcas distintas en un parque locomotor pequeño.

Como consecuencia del éxito que tuvo Crosland Técnica con ELECTROPERÚ en un caso similar de cambio de marca y de tecnología, GM EMD decidió que haría una excepción dentro de su política de trato directo con el cliente. Así, ofreció a Crosland Técnica la representación exclusiva en el Perú para la venta de sus locomotoras y sus repuestos.

Crosland Técnica se resistió inicialmente a tomar la representación: el emprendimiento era muy difícil, por más que la marca entrante fuese indiscutiblemente la del líder mundial. GM EMD ofreció a Crosland Técnica como incentivo pagarle una pequeña comisión por las ventas de repuestos a las otras empresas que tenían locomotoras GM EMD en el Perú, que eran Cerro de Pasco Corp. y Southern Perú Copper Corp. De esta forma, por la política de GM EMD de no pagar un *retainer* a sus distribuidores, la comisión era indirectamente un *retainer* para que Crosland Técnica pudiera cubrir sus gastos fijos, costo del tiempo y desgaste necesario para intentar el éxito en esta "misión imposible"

Finalmente, Crosland Técnica aceptó y se puso a trabajar, contratando los servicios de Andrew Parker para formarlo como técnico en locomotoras. Como contraparte, logró que GM EMD solventara visitas periódicas al Perú de Russel Sharp, vendedor

ferroviario calificado y bien familiarizado con sus productos. Por último, con el permiso de ENAFER, logró que GM EMD aceptara, sin costo alguno, que sus técnicos atiendan cursos de capacitación en la planta de GM EMD en La Grange.

En 1979, a finales del Gobierno Militar y bajo la Presidencia del General Francisco Morales Bermudez, ENAFER convocó a una licitación para equipar el Ferrocarril del Sur con siete locomotoras de 3000 HP, y la opinión de los técnicos continuaba dividida. Como sabemos, las empresas públicas actúan en forma conservadora cuando se trata de asumir riesgos, por lo tanto, al sentirse Alco segura de ganar la licitación, cotizó 1.39 millones de dólares canadienses versus la oferta de GM Canada de 1.15 millones de dólares canadienses, por cada locomotora en ambos casos.

Ante esta importante diferencia de precios, el Directorio de ENAFER decidió, para sorpresa de muchos, otorgar la buena pro a GM Canada por siete locomotoras de 3000 HP, fabricadas en su planta de Canadá. Ingresando así esta empresa pública peruana a una era moderna en cuanto a material tractivo ferroviario.

En 1980, con la elección de Fernando Belaúnde Terry como nuevo Presidente, se suspendió temporalmente la suscripción del contrato entre ENAFER y GM Canadá, para iniciar un proceso de revisión y fiscalización, dado el importante monto de la inversión. Por tanto, el tema fue auscultado en forma profunda por el Directorio durante y el nuevo Presidente de ENAFER, Ing. Augusto Dall'Orto Falconí, nos convocó, en nuestra calidad de representantes de GM Canadá, para indicarnos que la adquisición contaba con el apoyo unánime de su directorio, por la transparencia con la cual se condujo el proceso y, por lo tanto, nos ratificaron la buena pro.

Eventualmente, las siete locomotoras llegaron a Arequipa en 1981 y fue todo un evento de trascendencia nacional, con la presencia en el acto inaugural no solo del ministro de Transportes, Fernando Chávez Belaunde, sino también del entonces Presidente de la República, Fernando Belaunde Terry.



PRESIDENTE FERNANDO BELAUNDE TERRY EN LA CEREMONIA DE INAUGURACIÓN DE LAS 7 LOCOMOTORAS DEL FERROCARRIL DEL SUR

GM EMD, así como Crosland Técnica, pusieron todo de su parte para que se llevara a cabo un buen proceso de transición. Es así que, sin costo para ENAFER, se continuó con los excelentes servicios de Andrew Parker, quien se estableció en Arequipa, apoyado por la visita periódica de Ralph Robinson, técnico experimentado y muy calificado de GM Canada. Andrew fue gran colaborador para lograr el objetivo y ha hecho una magnífica carrera en EMD, ahora Progress Rail.

Por un plazo de treinta y cinco años, las siete locomotoras GM EMD constituyeron la columna vertebral de la flota del parque tractivo del operador Perú Rail para el Ferrocarril del Sur. Tanto es así que, en 2015, Perú Rail adquirió 15 locomotoras nuevas GM EMD para transportar el mineral de Las Bambas al puerto de Matarani. Esto es motivo de gran satisfacción para el equipo de Crosland.

INTENTO FRUSTRADO DE PONER UN PIE COMO INVERSIONISTA FUERA DEL PERÚ



LOCOMOTORA EMD VILLARES JT26CW2 DEL FERROCARRIL CENTRAL ANDINO



LOCOMOTORA EMD GT42AC DE PERU RAIL PARA LA MINA LAS BAMBAS

Hasta 1978, yo solo pensaba en el Perú para mis gestiones empresariales. Había escuchado de mis amigos agricultores que habían emigrado con éxito a Ecuador y Bolivia a raíz de que sus tierras fueron expropiadas por la reforma agraria, y empecé a pensar que sería prudente tener alguna inversión fuera del Perú como una seguridad para el futuro de mi familia. Argentina me pareció una opción interesante para evaluar, porque se veía desde el Perú como una joya de la cultura de América, país rico con vastos recursos naturales, alta capacidad adquisitiva y el hecho de no ser un país vecino, lo cual siempre representa un riesgo en caso de conflicto.

Coincidió el hecho de que Charles Crosland tuvo serios problemas con las empresas argentinas heredadas de su padre, las que tenían más de cincuenta años de trayectoria en dicho país. Charles era un hombre que apostaba a la relación de confianza con sus socios; pero, lamentablemente, Peter Ayarragaray falleció en un accidente en su avioneta privada en 1973, lo cual dejó a las empresas a cargo de personas de segundo nivel. Argentina había entrado en un proceso de transición, a raíz del golpe militar de 1976, en el cual se estableció un modelo económico liberal, liderado por el general Jorge Videla y la conducción económica de José Alfredo Martínez de Hoz. Como resultado de una apertura económica abrupta y desordenada, se produjo un proceso de descapitalización de muchas de sus industrias protegidas por aranceles y los industriales argentinos se resistían a perderlas, repatriando su dinero del exterior para mantenerlas a flote.

El gran error de buena parte de los industriales argentinos fue no percatarse, con la cabeza fría, de que las industrias manufactureras con excesiva protección no tienen cabida cuando un país abre su economía y persisten en inyectar dinero en una actividad económica que está condenada al fracaso. Esto se da cuando los países no cuentan con una escala productiva que les permita competir en el mercado global. Como veremos más adelante, algo similar pasó en el Perú en 1990 con el llamado "Fujishock".

Si bien en estas épocas de globalización la tendencia de los países que prosperan se orienta hacia la apertura económica y



la globalización de sus mercados, el modelo argentino cometió el grave error de liberar completamente las tasas de interés a la oferta y demanda, y se generó una gravísima distorsión.

Para dar liquidez a las desprotegidas empresas industriales, se inició un proceso de repatriación masiva de capitales que los inversionistas argentinos mantenían en sus cuentas del exterior y esto distorsionó el tipo de cambio peso/dólar, el cual se mantuvo estable por varios años. La avidez por pesos era tal que, mientras que los intereses pagados en pesos eran de 5% mensual, los intereses que se pagaban en dólares eran tan solo de 1% mensual. Como no había devaluación, los especuladores argentinos encontraron un *modus vivendi* colocando su dinero en pesos; lo difícil era encontrar empresas solventes a las cuales prestarles, pues lo que sucedía era que las estaban condenando a hundirse más rápido. A eso le llamaban irónicamente "la patria financiera", pues unos pocos vivos aprovecharon la coyuntura y el precio fue ahogar a las empresas.

Pasemos ahora al caso concreto de las empresas vinculadas a Charles; como su hombre de confianza en Argentina había fallecido pocos años antes, las empresas de Parson & Crosland, bajo el nombre del *holding* Evan Thornton & Co., quedaron en manos de socios de segundo nivel. Charles, lamentablemente, no se percató de esta situación, pues, desde que falleció Peter, no interactuaba mucho con ellos. Este fue un grave error de Charles, que concentró sus esfuerzos a través de los socios que tenía en Avietsa.

Charles, con su formación británica, no podía entender lo que pasaba en Argentina y me pidió que viaje a ese país para darle mi opinión sobre lo que sucedía y que estaba poniendo en riesgo la estabilidad sus negocios. Debo confesar que mi amistad con Charles era tan grande que respondí a su invitación para evaluar el cuadro societario completo y darle un consejo de cómo proceder, sin ningún interés económico.

Era febrero de 1978 cuando viajé por primera vez a Buenos Aires, adonde viajó también el hombre de confianza en finanzas de la casa matriz de Charles en Londres, para acompañarme.

Así Charles tendría el punto de vista tanto del empresario latino como del especialista financiero.

En Argentina vi de todo. No pretendo ofender a toda una nación, porque conocí a magníficos señores en ese país; pero, por ejemplo, los socios locales de Parson & Crosland, que tenían 52% de las acciones de Evan Thornton & Co., sin importarles las empresas en sí, cobraban un alto sueldo en el *holding* y lo reciclaban como préstamo a altísimos intereses en pesos; pero, como no se movía el cambio por el influjo de dólares, era el equivalente a prestar a intereses en dólares muy elevados. Hicieron esto hasta que se acumuló en el *holding* una deuda de 600 000 dólares, la cual no podía ser soportada por el rendimiento de las empresas. De esta manera, las llevaron al borde de la quiebra y recién entonces recurrieron al socio inglés para buscar el rescate.

En esa oportunidad, Charles invitó a Carlos Ledgard y a mí a invertir juntos en sus empresas de Argentina. Carlos declinó con el argumento de que, como político de principios, él era un hombre de convicciones democráticas y no podía invertir en un país conducido por un Gobierno de facto. Por mi parte, dada mi amistad, le ofrecí evaluar el cuadro completo y, en mérito a ello, llegar a un acuerdo para ser su nuevo socio en Argentina.

El *holding* era dueño de las siguientes empresas:

- 90% de las acciones de AVIETSA, la compañía que producía muchas utilidades con la venta de equipo militar, representando a empresas líderes del Reino Unido como Hawker Siddeley Dynamics, British Aero Space, Ferranti, Rediffon y otros. Vendimos desde misiles Sea Dart para dos fragatas misileras compradas en el Reino Unido, pasando por aviones BAC 111 para la aerolínea Austral y simuladores de vuelo para los Boeing 727, 737 y 747 para capacitar a los pilotos de Aerolíneas Argentinas. Estas ventas generaban comisiones anuales de más de un millón de dólares y dependían mucho de los contactos en el Reino Unido de Parson & Crosland, así como de los contactos personales de los gerentes locales Jack Bridger,

expiloto de la Royal Air Force Británica (RAF), y John Chiswell, oficial de marina de Argentina en retiro, con 5% de acciones cada uno. Por lo tanto, era imposible que la manejaran los socios locales del *holding*, pues su éxito dependía de la relación personal en Argentina de Bridger y Chiswell, así como de la relación personal de Parson & Crosland con los proveedores británicos de equipo aeronáutico y otros de uso militar.

Para mantener el interés de los hombres claves, recomendé a Charles, una vez liberados de la relación con los socios locales, que cediera acciones a los dos gestores. Aceptó cederles otro 10% a cada uno, quedando como accionistas de AVIETSA 70% Parson & Crosland y 30% entre los dos gestores locales. Con este nuevo arreglo, aumentaron enormemente las ventas y las comisiones.

- 90% de las acciones de SACIMA. El otro 10% lo tenía A. Cohen & Co. del Reino Unido, prestigiosa empresa con gran *know-how* en el sector de metales no ferrosos. Cohen antes tenía 50% del accionariado de SACIMA y, en la época del primer gobierno del general Juan Domingo Perón, los socios argentinos habían tenido una pésima visión al espantar a Cohen, obligándolo a vender sus acciones ante la ola de nacionalizaciones de esa época y lo mal que era vista la inversión extranjera. Lo que debió haber hecho un socio con visión y solidaridad fue seguir vinculado al socio que tiene el *know-how*, en este caso Cohen, y cubrirlo para que continúe en la práctica como socio con participación de 50% de las acciones, pero sin figurar esa realidad en el libro de registro de accionistas en Argentina.

En una relación equitativa, los socios deben respetarse entre sí y protegerse entre ellos cuando son víctimas de una legislación abusiva y absurda. Sin embargo, los socios argentinos de SACIMA adoptaron la visión cortoplacista para sacar ventaja de ello, ya que en esa época SACIMA rendía buenas utilidades.

Como consecuencia, Cohen perdió todo interés en SACIMA y, así, la empresa perdió apoyo tecnológico y contacto internacional para actualizarse tecnológicamente, limitándose al *know-how* que ya tenía, el cual empezó a volverse maduro y, consecuentemente, de muy baja rentabilidad. Si bien SACIMA fue un hito industrial en Argentina en su momento, se había convertido en un jugador más en el competitivo y sucio negocio de los metales no ferrosos. Se había actuado ciegamente, por egoísmo personal.

Como resultado, SACIMA estaba operando con una baja barrera de entrada a un negocio con tecnología madura y, por lo tanto, no le quedó otra opción que bajar al triste nivel de tener que reducir no solo los márgenes de utilidad sino, además, optar por la evasión tributaria –al igual que lo hacía la competencia– para poder sobrevivir.

Con SACIMA heredamos una deuda de 300 000 dólares renovable anualmente mediante una hipoteca de su inmueble con un banco local, lo cual comentaremos más adelante. Esta deuda era adicional a los 600 000 dólares que debía el *holding*. Los socios locales se apoyaban en el prestigio ganado por el grupo a través de muchos años, para contraer deudas y poder seguir descapitalizando a las compañías.

- 100% de las acciones de la cadena de librerías McEarn, que, conjuntamente con ABC y el Ateneo, eran los tres grandes comercializadores de libros en Argentina. En dicho país hay bastante cultura, por lo tanto, demanda en la lectura de libros; sin embargo, el alto pico de venta se producía a inicios de la época escolar cada año, en marzo. Como estábamos en febrero, los socios locales tenían su mente solo en captar *cash* a corto plazo.
- 100% de Lubett, representante y envasador de aceite Castrol. Este negocio iba muy mal y, prácticamente, no tenía ningún valor aparte de su liquidación –que era poco dinero–.

En resumen, AVIETSA era la "carnecita" que había que rescatar, mientras que SACIMA era el "hueso" para lograr lo primero, McEarn era la "vaca lechera" que generaba caja, y el *holding* Evans Thorton era el "muerto" que todas las empresas tenían que cargar.

Rápidamente me di cuenta de que los socios locales estaban extrayendo dinero haciendo préstamos al *holding* en forma extracontable, a tasas de 5% mensual en pesos. Es decir, cobraban un enorme sueldo y parte de éste lo dejaban en la empresa como "préstamo personal" para que les rinda 5% mensual en dólares, pues el peso no se movía. Entre los tres socios habían venido saqueando la empresa, mientras la economía de esta se lo permitía. Como si esto fuera poco, los préstamos eran extracontables, como se dice en criollo, "préstamos en negro".

Si no hay confianza ni equidad no hay nada. Por consiguiente, ante la conducta de los socios locales, propuse a mi amigo Charles promover una separación, independizando el accionariado de las compañías mediante un proceso de negociación, de tal forma que los tres socios locales se quedaban con una parte de las empresas y Parson & Crosland se quedaba con la otra parte, pero sin socio local, buscando un hombre de confianza que pudiera manejar el negocio.

Charles me dijo: "OK, quisiera que tú seas mi hombre de confianza también en Argentina y conduzcas la negociación, pues como latinoamericano puedes entender mejor cómo piensan los socios locales y manejar la situación con más astucia que yo y, si sale todo bien, te ofrezco hacerte partícipe del 25% de las acciones". La propuesta concreta era asignar un valor cero a lo que recibíamos, pero que para el rescate económico aportemos los recursos en la proporción 75% Parson & Crosland y 25% Juan Forsyth. Ambos pondríamos el hombro sin cobrar sueldos, con la esperanza de reflotar y conducir al éxito todos sus negocios en Argentina.

La negociación fue muy dura, pues los socios argentinos tomaron esta posición como una ofensa contra ellos y me decían groseramente: "Si no te gusta mi jeta, vas a tener que

pagar caro por un divorcio empresarial, pues entre los tres socios locales manejamos el 52% de las acciones del *holding* y tenemos mayoría". Yo les contesté: "Ya que se están expresando con mucha claridad, eso me da pie a responderles con igual claridad y, para mí, los tres socios son unos porteños fuertemente empobrecidos por la crisis, por tanto, hambrientos de dinero. En su voracidad, con poca ética, han venido sangrando a la empresa hasta dejarla al borde de la muerte y, si no llegamos a un acuerdo, recomendaré a Charles Crosland que no ponga dinero bueno para pagar deudas y ustedes van a tener que responder con sus garantías personales, perdiendo posiblemente sus bienes, mientras que Charles Crosland, que es el único que tiene el dinero para salvarlos, regresa a Londres y se olvida de sus negocios en Argentina".

Sentadas las posiciones, decidimos que no había otra alternativa que liquidar el *holding* y pagar sus elevadas deudas con aporte de ambas partes, en proporción a su accionariado. En cuanto a las empresas productivas, serían independizadas de tal forma que Parson & Crosland se "divorciaría" de los tres socios locales, y quedaría la propiedad de los negocios como sigue:

- Parson & Crosland se quedaba con el negocio de AVIETSA. No podía ser de otra manera, pues este negocio dependía mucho de sus mismos contactos en el Reino Unido y había que sacar esta empresa del *holding* transfiriendo las acciones a Parson & Crosland. Este era el objetivo central de la negociación.
- Los socios locales se quedaban con la cadena de librerías McEarn. Ese era el anzuelo, ya que en un mes se iniciaban las ventas escolares y, por lo tanto, les iba a entrar una buena cantidad en caja. Me di cuenta de que, debido a la crisis económica nacional y su falta de dinero para pagar su parte de las deudas del *holding*, priorizaban "cash al corto plazo", y eso nos ponía en ventaja en la negociación.
- Terminábamos de liquidar Lubett y el poco dinero que se recaudara se usaría para disminuir las deudas del *holding*.

NO LLORES POR MÍ, ARGENTINA

- Parson & Crosland se quedaba con SACIMA, cuyos socios locales le tenían pánico, pues no tenía cómo pagar ni siquiera los intereses de la deuda bancaria de 300 000 dólares con el producto de sus estrechas ganancias.

Cerrada la operación en estos términos, vino el divorcio total y los socios locales, con la voracidad que tenían para levantar fondos a fin de pagar el 50% de la deuda del *holding*, extrajeron todo el dinero que pudieron de McEarn y el gerente inglés, McKormic, renunció indignado; el negocio se vino abajo, pues se les fue el hombre del *know-how*. Después de esto, no los volvimos a ver y empecé a ocuparme de los negocios argentinos viajando a Buenos Aires por lo menos tres o cuatro veces al año, para tratar de sacar adelante las empresas controladas por Parson & Crosland.

Las circunstancias me hicieron apreciar lo importante que son la lealtad, la caballerosidad, la transparencia, la equidad y la corrección entre socios. Al fallecer el hombre de confianza de Charles Crosland en Argentina, sin querer, se había quedado vinculado con tres socios con pocos valores éticos y que no mantenían permanente contacto con Charles, siendo la relación fría y distante. Charles estaba furioso y decía: *"The motto of some porteños I know is «yo primero»"*.

Antes de entrar en detalles sobre las negociaciones turbias de SACIMA, debo mencionar que, entre los magníficos señores que conocí en Argentina en esa época, estaban Mario Kenny, amigo de Charles, a quien le pidió que se hiciera cargo de las finanzas del grupo. Mario, que era miembro del partido Unión Cívica Radical (UCR) del presidente Alfonsín, fue nombrado luego presidente del Banco de la Nación. También conocí al escribano Ernesto McLeod, quien era uno de nuestros consejeros conjuntamente con Juan Carlos Ottolengui, y me reencontré con mi buen amigo Arturo Cruzat, ahora retirado, con quien trabé amistad cuando era alto directivo de Rolls Royce.

Asimismo, puedo dar fe de que los grandes negocios de material bélico se conducían con transparencia y sin coimas, ya que las grandes empresas que representábamos eran muy rígidas con su política en este sentido, y los miembros de las Fuerzas Armadas Argentinas eran muy profesionales y además actuaban con honradez.

Cabe mencionar el pintoresco caso de SACIMA, que ahora me causa mucha gracia, pero en ese entonces me produjo mucha rabia. Yo asumí, por buen criterio empresarial, que la deuda hipotecaria de 300 000 dólares que tenía SACIMA estaba plenamente respaldada por el inmueble donde operaba y dicho inmueble tendría supuestamente un valor comercial de no menos de 400 000 dólares, base sobre la cual hice mis cálculos para la negociación, pensando en el valor del patrimonio de la empresa. Tiempo después, al pulsar el mercado inmobiliario, descubrimos que solo podíamos pedir 250 000 dólares.

Resulta que, según me comentaron, los socios locales habían



negociado esta hipoteca en una "conversación amigable" con el tasador del banco, pues la pareja sentimental del tasador fue colocada por un buen tiempo por los socios locales en la planilla del *holding* llamado Evans Thorton y Cia. (ETYCIA). ¡Así cualquiera tasa!

Sin embargo, en SACIMA teníamos la suerte de contar con un magnífico gerente, René Crivelli, por quien guardo mucho aprecio y al final fue él quien nos salvó el negocio.

Me impresionó ver que en SACIMA había una enorme caja fuerte que contenía mucho dinero en efectivo, y se llevaba un registro que se llamaba "VENTAS AVIÓN". Cuando pregunté de qué se trataba, me dijeron: "Lea al revés, ingeniero, eso significa «NO IVA»". Conforme fui aprendiendo sobre cómo funcionaba el negocio de aleaciones no ferrosas en Argentina, pude notar que funcionarios del área de compras de algunas empresas industriales pedían una coima del orden de 5% pagadera en efectivo a cambio de la adquisición de los lingotes y SACIMA tenía que generar dinero negro para pagar estas coimas; de lo contrario, simplemente no nos compraban.

Como si fuera poco, cuando los lingotes que compraban algunas empresas pasaban por el control de calidad de su laboratorio de análisis y detectaban una pequeña desviación de la composición química, los técnicos de laboratorio nos llamaban y también pedían coimas en efectivo para hacerse de la vista gorda; de lo contrario, nos rechazaban el producto.

Por otro lado, los fabricantes de *bijouterie* compraban en pequeña escala y no querían factura para ahorrarse el 21% de IVA. Según ellos, era la única forma de competir con la *bijouterie* de China, que se importaba a precios de *dumping*. Nos teníamos que acomodar a esta realidad, y encontramos que SACIMA compraba chatarra sin factura para, de tal manera, vender parte de su producción también sin factura.

En mi opinión, todo esto sucedía porque nuestra tecnología era madura y anticuada, y no teníamos diferenciación con otras pequeñas fundiciones locales con menores gastos fijos.

La falta de apoyo del *know-how* comercial de un socio como A. Cohen & Co. nos dejaba desamparados, al tener que competir mano a mano con otras fundiciones con menores gastos fijos que vendían igualmente con informalidad, inmoralidad y evasión tributaria. Aprendí en carne propia que el *know-how* es lo que hace la diferencia entre ganar mucho, poco, o perder dinero.

Como, por nuestro código de ética, no estábamos dispuestos a trabajar al margen de la ley ni podíamos cambiar las sucias condiciones del mercado, decidimos cerrar la empresa. René Crivelli nos acompañó en el proceso de cierre con la mayor lealtad y corrección pues, gracias a su buen olfato, cuando la incertidumbre respecto de la estabilidad del peso argentino estaba en su peor punto, nos arriesgamos y cambiamos toda la deuda de dólares a pesos pagando tasas muy elevadas; pero 30 días después el cambio se deslizó de 1 950 a 2 100 pesos por dólar y, en menos de dos meses, más se desplomó a 7 000 pesos por dólar. Esta fue la cresta del tipo de cambio porque, poco después, se estabilizó en 5 000 pesos por dólar.

Con suerte, esto nos dio la oportunidad de comprar pesos en Londres al precio pico de 7 000 pesos por dólar, en suficiente cantidad para pagar la deuda al banco por menos de un tercio de su valor original en dólares. Liberamos la hipoteca y vendimos posteriormente el local, y recuperamos así toda la inversión que hicimos. Fue una situación afortunada para las difíciles circunstancias producto de la crisis argentina con posterioridad a la Guerra de las Malvinas.

Por lo demás, nuestro negocio de venta de equipos militares terminó abruptamente en 1982 como consecuencia de esta lamentable guerra cuando, con toda lógica, el Gobierno británico decidió suspender la venta de equipo militar bélico a la República Argentina. Este negocio de AVIETSA tuvo una barrera de salida muy baja: simplemente vendimos el inmueble de la oficina, liquidamos al personal, se repartieron los excedentes de caja entre los socios y se cerró la empresa.

Mis buenas intenciones de quedarme haciendo negocios en un bello país como Argentina se frustraron, pues se apoyaban en la

CUARTO NEGOCIO GRANDE CON EL ESTADO PERUANO: PROVISIÓN DE SIETE LOCOMOTORAS EMD VILLARES

rentabilidad muy atractiva que producía AVIETSA, negocio que desapareció porque dependía de las ventas militares.

Sin embargo, se lograron tres objetivos:

- El más importante, ayudamos a salvar el buen nombre de Parson & Crosland. A pesar de no haber actuado como avalista, sus empresas en Argentina pagaron todas las deudas y cumplieron con todos sus contratos. El buen nombre de las empresas es, sin la menor duda, su principal activo si aspiran a perdurar en el tiempo.
- Nos hicimos de muy buenos contactos en dicho país, para poder conducir negocios entre Argentina y el Perú a través de Crosland Técnica. En ese país conocí a personas muy decentes, que no han sido contaminadas por el altamente competitivo ambiente porteño.
- Por lo demás, recuperamos con creces el dinero invertido.

Este esfuerzo de mi parte fue muy apreciado por Charles, lo cual estrechó mucho más nuestra amistad. Asimismo, esta experiencia me llevó a una reflexión sobre el mundo de los negocios y que ahora forma parte de las enseñanzas en las escuelas de negocio. SACIMA, que fue el peor negocio, tenía una barrera de entrada baja por la falta de tecnología actualizada y una barrera de salida alta que era la venta un galpón industrial en época de crisis. En cambio, AVIETSA, que fue el mejor negocio, tenía una barrera de entrada alta (el prestigio y los contactos de los socios) y una barrera de salida baja (simplemente vender una oficina).

A manera de comentario, mi experiencia es que muchas empresas extranjeras que invierten en un país con alto nivel de riesgo político prefieren alquilar inmuebles, de manera que, si deciden cerrar el negocio, baje su barrera de salida, liquidando o repatriando sus *stocks*, cobrando las cuentas pendientes y pagando sus deudas. De esta forma, se les hace más fácil retirarse del país.

Con la venta anterior, al consolidarse la marca EMD en ENAFER, prácticamente estaban quedando fuera del mercado las locomotoras marca Alco, producidas por Bombardier en su fábrica de Montreal.

Como el Perú estaba pasando por una severa crisis económica, en 1982, como consecuencia del fenómeno de El Niño, perdió su calidad de sujeto de crédito. Por excepción, el Gobierno canadiense, para ayudar a que Bombardier recuperase el mercado peruano de locomotoras, ofreció a ENAFER 11 locomotoras Bombardier de 3000 HP, respaldadas por un crédito blando a 12 años de la Export Development Corporation (EDC).

Como EMD tenía en ese entonces la fábrica GM Canada, preparó dos ofertas: una de su planta de Canadá apoyada por el crédito del EDC y otra de su subsidiaria GMIC Sucursal Argentina, la cual, si bien tenía un costo elevado por la menor escala productiva en Argentina, contaba con un crédito altamente subsidiado del Banco Central de la República Argentina (BCRA).

EDC entregó el sobre financiero tanto a Bombardier como a GM Canada; pero tres días antes de la licitación, por vía telefónica y sin dejar huella escrita, dejaron sin efecto la carta de financiación a GM Canada. Nosotros pensábamos que era por un tema de insolvencia del Perú; no obstante, al abrir los sobres en la licitación, nos encontramos con la sorpresa de que, en el caso de Bombardier, el Gobierno canadiense no la había retirado. Es decir, claramente dicho Gobierno quería orientar su crédito para una empresa canadiense y no para la subsidiaria canadiense de una empresa norteamericana.

Para mala suerte de los canadienses, ellos no contaban con que, a pesar de que el Perú no era sujeto de crédito, había una línea de crédito argentina altamente subsidiada para promover la exportación de sus industrias. Producto de este subsidio, al traerla a valor presente, la oferta de GMIC Sucursal Argentina resultó siendo la más baja de las dos y se nos otorgó la buena pro.



Para sorpresa nuestra, ENAFER decidió anular la licitación, indicando que se reservaba el derecho de anulación cuando hubiera menos de tres postores. GM EMD consideró que, dada la clara interferencia política, esta decisión era un triunfo para la corporación, dado que, después de tanto esfuerzo que le había costado introducir su marca en Perú, lograba el objetivo estratégico de impedir que su competidor Bombardier recuperase en el país la presencia de la marca Alco. Apostábamos a que, en futuras licitaciones, con un buen servicio técnico y buena performance de las locomotoras, quedaría desplazado cualquier competidor.

Sin embargo, las leyes en el Perú a veces no cumplen en la práctica el buen sentido de las intenciones del legislador, puesto que, en este caso, la ley autorizaba a las empresas públicas a comprar en forma directa "cuando se declaran desiertas las licitaciones", sin ninguna otra justificación. Es decir, se estaban desechando dos magníficas ofertas de dos líderes, ambas a precio muy bajo, y se dejaba abierta la puerta para que apareciera un tercero.

Pocos meses después y sobre la base de esta argucia legal, ENAFER acabó comprando por mayor precio, en forma directa y sin licitación, solo siete locomotoras Villares en lugar de las once de la licitación, en este caso locomotoras con licencia GM EMD, fabricadas por Villares en Brasil. Lo que no ganamos en la venta de locomotoras lo ganaríamos después, a lo largo de los años, con la venta de repuestos.

Todo este enorme proceso sirvió para crear una fuerte identidad entre GM EMD y Crosland Técnica, pues luchamos con denodado esfuerzo y gran lealtad por la penetración en el mercado peruano de una nueva marca de locomotoras. De esta forma, cumplimos con el encargo de GM EMD cuando recibimos la representación.

Como consecuencia de la prolongada pelea por este negocio para Argentina, Crosland recibió el fuerte apoyo del entonces embajador argentino en Perú, contralmirante (r) Luis Sánchez Moreno, quien, a raíz de la elección de Raúl Alfonsín, el 10 de diciembre de 1983, lamentablemente fue cesado en su cargo.

Luis quedó muy resentido, pues las autoridades argentinas no le agradecieron los valiosos servicios prestados, ya que él fue el gestor del apoyo militar peruano durante la Guerra de las Malvinas.

Le dije a Luis "no te resientas, pues con tus contactos en Marina de Guerra del Perú de repente podemos hacer un negocio juntos". Por lo demás, Charles y yo hicimos una buena amistad con Luis, quien irónicamente había sido formado militarmente en el Servicio de Inteligencia Británico.

Anecdóticamente, debo mencionar que Luis y su esposa Graciela eran muy amigos del entonces Embajador Británico en Perú, Charles Wallace y su esposa Gloria, al extremo de que estaban a punto de comprar un velero a medias. Cuando se produjo la Guerra de las Malvinas no se atacaban mutuamente, sin embargo, la compra del velero se frustró!



QUINTO NEGOCIO GRANDE CON EL ESTADO PERUANO: APOYO EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN MUELLE MARGINAL EN LA BASE NAVAL DEL CALLAO

Para paliar la crisis que vivía la industria de Argentina, como ya hemos mencionado, el Gobierno de dicho país, a través del BCRA, tenía abierta una línea de crédito por cien millones de dólares a favor del Perú, con una tasa de interés fija y altamente subsidiada de tan solo 6% anual. Esto era muy atractivo para el Perú, pues, con la crisis económica por la que atravesaba nuestro país, simplemente no era sujeto de crédito con los bancos ni con los seguros de crédito de exportación de la gran mayoría de países. Más aun, el Gobierno había suscrito un convenio con el Fondo Monetario Internacional (FMI) de no endeudarse a plazos menores de diez años; el crédito argentino era a un plazo de doce años y, así, no estaba sujeto a las restricciones de endeudamiento pactadas con el FMI. Esto dio una oportunidad ideal para que el Gobierno central aportase, vía deuda, recursos no reembolsables a las Fuerzas Armadas para que pudieran equiparse sobre la base de endeudamiento blando del Estado, ante la falta de caja, con el fin de poder cumplir con los requerimientos logísticos de estas instituciones militares.

Bajo la conducción del exembajador de Argentina en el Perú, contralmirante retirado Luis Sánchez Moreno, tomamos contacto con las altas autoridades de la Marina de Guerra del Perú para ofrecerles equipar sus instalaciones sin desembolso de caja y haciendo uso de esta línea de crédito subsidiada, teniendo en cuenta que la Marina de Guerra del Perú tenía una autorización para endeudamiento externo siempre que fuese a más de diez años. Así, el Gobierno peruano cumplía sus acuerdos con el FMI.

Muy acertadamente, nuestro ministro de Marina, vicealmirante Jorge Dubois Gervasi, consideraba de alta prioridad crear infraestructura para dar soporte desde tierra a los mejores navíos de guerra que poseía nuestra Armada, proyectando la construcción de un muelle marginal en el extremo norte de la Base Naval del Callao.

Para este propósito, se requería que la propuesta argentina fuera liderada por un contratista civil de altísimo prestigio, y Luis Sánchez Moreno buscó el apoyo de la firma Gerardo Cartellone, de Mendoza, para presentar la oferta de un *jetty* a base de tablestacas. Este *jetty*, con todo su equipamiento desde

tierra, sirvió muchísimo a nuestro país al dar servicio a los mejores navíos de guerra, bajando así los costos logísticos y prolongando su vida útil, alimentándolos desde tierra con electricidad, agua y otros servicios, minimizando así el uso de los equipos de a bordo.

Crosland Técnica, además de las gestiones administrativas para concretar el crédito, aportó sus valiosos conocimientos adquiridos en Algesa para el diseño del sistema de alimentación de energía eléctrica del muelle. Aprovechamos en la forma más económica posible la infraestructura de la Base Naval, la cual conocíamos muy bien, al haber suscrito en 1974 el contrato con Parson & Crosland para el equipamiento de los barcos petroleros que construyó el SIMA, de lo cual nos enorgullecemos.

Luis Sánchez Moreno se apoyó, por un lado, en Crosland con sus conocimientos de ingeniería para ayudar a armar la provisión de energía eléctrica; por otro lado, con sus compañeros de armas de la Marina de Guerra Argentina, para que revisaran los cálculos de ingeniería del proyecto que elaboró el prestigioso contratista civil argentino Cartellone y asegurar, para su tranquilidad, que todo estuviera bien diseñado. Es decir, ambos nos pusimos la camiseta de la Marina y nuestro nombre, como siempre, quedó muy en alto. Treinta y dos años después, el muelle sigue prestando un valioso servicio, dando apoyo logístico a nuestros mejores navíos.

Finalmente, Cartellone cumplió muy bien su contrato. Al término del trabajo, como corresponde y por tratarse de información reservada de carácter militar, Crosland Técnica procedió a destruir todos los archivos que obraban en su poder.

FALLECIMIENTO DE CARLOS LEDGARD JIMÉNEZ

En un almuerzo que tuve en junio de 1985, en la sede de La Punta del Yacht Club Peruano, con mi socio Carlos Ledgard, él me confió que se encontraba delicado de salud y que le gustaría contar con mayor liquidez para disfrutarla durante el tiempo de vida que le quedara. Debatimos sobre las opciones y quedamos en que una solución práctica sería que le comprásemos sus acciones por el valor patrimonial de las mismas, y que el plus para él como negocio en marcha sería continuar con Crosland Técnica, ya no como accionista sino como participacionista. La participación constituía en gozar de por vida de todos los privilegios que tenía como accionista, incluyendo automóvil, chofer, honorarios, dividendos y participación en el resultado de los negocios. Es decir, su nivel de ingresos no se vería afectado en ninguna forma.

Carlos mencionó que le gustaba la propuesta y que no quería involucrarse en una negociación sobre la valorización, ya que confiaba en la corrección de Charles y mía. Me dijo: "Pónganse de acuerdo Charles y tú, no discutiré la valorización, me depositan el monto de las acciones en una cuenta confidencial manejada por los tres y yo voy retirando conforme vaya necesitando, manteniendo las partes una total discreción". Esto nos obligó moralmente a Charles y a mí a pagar generosamente por sus acciones, dado que no teníamos una contraparte con la cual negociar el precio. Charles propuso que fuese yo el que adquiriese estas acciones, y de esa forma, el accionariado de Crosland Técnica quedó en la proporción: Parson & Crosland 60%, Juan Alberto Forsyth 40%.

Carlos falleció en julio de 1987, es decir, dos años después, y el saldo de dicha cuenta más sus intereses se distribuyó directamente entre sus herederos.

Después de su fallecimiento, Crosland Técnica requería de un nuevo presidente y, luego de un corto tiempo en que tuvimos a dos muy buenos amigos abogados como presidentes, invité a Guillermo van Oordt para el cargo, dada su amplia experiencia con el sector público y el sector privado, habiendo sido viceministro de Industrias, gerente de COFIDE, gerente de Volvo del Perú y director de IPAE. Además, contaba con una muy buena visión del entorno político y los negocios que se podían realizar.

FIN DE LA ERA DE LOS GRANDES NEGOCIOS CON EL ESTADO Y APOYO DE CROSLAND Y ALGESA AL PERSONAL PARA PALIAR LA CRISIS ECONÓMICA DEL PAÍS

Ya el Perú venía sufriendo una fuerte crisis económica y, poco a poco, empezó a dejar de ser sujeto de crédito, primero con el Gobierno de Fernando Belaúnde y más aún, posteriormente, con el Gobierno de Alan García, que dejó de pagar la deuda externa en forma unilateral. Como si fuese poco, avanzaba Sendero Luminoso destruyendo la infraestructura tanto pública como privada, causando muchas muertes y sembrando pánico, espantando a los inversionistas potenciales nacionales y extranjeros y, además, buscando agravar la crisis económica del Estado peruano. Este debía invertir recursos presupuestales escasos para reponer periódicamente infraestructura pública, que venía siendo sistemáticamente destruida por los delincuentes terroristas.

Crosland Técnica y Algesa pudieron sobrevivir gracias a la alta demanda de grupos electrógenos, producto de los apagones causados por los actos terroristas. Lamentablemente, nos volvimos "adictos" a este negocio y empezamos a descuidar las demás representaciones, salvo las de EMD y Ruston Gas Turbines, las cuales manteníamos muy en alto y nos defendíamos con las comisiones que ganábamos en la venta de repuestos. Estas dos últimas se convirtieron, sin embargo, en un valioso *bread and butter business* durante una época de crisis.

Jaime Crosby cumplía un rol muy importante gerenciando estos dos negocios, es decir, atendiendo a los clientes ferroviarios que tenían en su flota locomotoras GM EMD, así como al Oleoducto Norperuano que estaba equipado con turbinas a gas Ruston, tanto para bombeo de crudo como para generación eléctrica de las estaciones. Por más crisis que hubiese, aunque no comprasen equipos nuevos, la venta de repuestos no podía detenerse, y eso jugó a nuestro favor.

Tuve el privilegio de contribuir a formar a Jaime y hacer amistad con él, como lo hice con Mario Rabines. Ambos siguieron el valioso Programa de Desarrollo Directivo (PDD) de la Universidad de Piura. Años después, Jaime recibió una magnífica oferta de trabajo por parte de Graña y Montero, contra la cual no podíamos competir. Actualmente Jaime es gerente general de OHL Concesiones, y mantenemos una gran amistad y aprecio mutuo.

NUEVA OPORTUNIDAD PARA ALGESA: FABRICACIÓN LOCAL DE PEQUEÑAS CENTRALES HIDROELÉCTRICAS

En cuanto a Mario, él tiene ahora, en sociedad con Crosland Técnica, su propia compañía llamada CT Power, dedicada a la venta y servicio de grupos electrógenos. Cuenta con valiosas representaciones propias en el campo de la maquinaria y un equipo técnico de primer nivel. Lo acompaña su hijo Mario, muy bien capacitado en Australia.

En cuanto a este nefasto gobierno, después de la suspensión del pago de la deuda pública, vinieron el control de divisas y el fallido intento de nacionalización del sistema bancario. No veíamos salida para el país y, producto del grave proceso inflacionario, el personal, tanto de Crosland como de Algesa, sufría la aguda escasez de alimentos y estábamos a punto de llegar a una situación como la que lamentablemente vive ahora Venezuela.

Crosland y Algesa, pensando en el bienestar de su personal, que en total eran unas doscientas personas, hicieron uso de recursos propios y, en virtud de sus buenos contactos con los productores del norte del país, adquirían periódicamente alimentos de manera directa y a precio mayorista (tales como azúcar, arroz, leche, papas y otros), los cuales eran distribuidos equitativamente entre el personal. Por otro lado, como consecuencia del proceso inflacionario y la consecuente depreciación de la moneda, Crosland y Algesa aumentaban con periodicidad los sueldos, ya que a su vez nuestros precios al público aumentaban en la misma proporción.

Los socios de Algesa, aunque tardíamente, empezamos a darnos cuenta de que nuestra escala productiva, por más que exportáramos al Grupo Andino y además a Argentina y México, era relativamente pequeña y, para sobrevivir, necesitaríamos permanentemente de una protección arancelaria alta.

Sin embargo, entre 1974 y 1987, veníamos ganando tanto dinero que no nos percatábamos de la necesidad de ampliar nuestro giro de negocio a una actividad afín donde no se diese esta situación.

USAID, dentro de su programa de ayuda al Perú, en los años 1985 y 1986, estaba plenamente convencida de que, gracias a la Cordillera de los Andes y los deshielos, teníamos grandes ventajas comparativas para equipar pequeños poblados remotos con energía hidroeléctrica. Pretender suministrarles servicio eléctrico equipándolos con grupos electrógenos diésel no solo era costoso, sino que además requería mantenimiento periódico, que en la práctica no recibían. Los grupos electrógenos duraban pocos años y después eran abandonados, y así se quedaban estos pueblos nuevamente sin energía.

Para estar en capacidad de abastecer este mercado con turbinas hidráulicas Pelton y Francis, logramos, a través de Parson & Crosland, tomar contacto con la prestigiosa empresa británica GEC Energy Systems Ltd., titular de los diseños de las turbinas hidráulicas English Electric. Su gerente general, el Dr. Alistair McDonald, decía que el valor intrínseco de su ingeniería era relativamente bajo si es que se trataba de miniturbinas de menos de 10 MW, pues lo que más valía eran los diseños de alta eficiencia, lo cual no era crítico para pequeñas potencias. Ellos nos entregarían planos de fabricación que cubrieran eficiencias solo de 85% en las turbinas Pelton y de 90% en las turbinas Francis.

Con este concepto, celebramos un convenio de transferencia tecnológica con GEC y, en mérito a ello, en 1987 fuimos favorecidos con un contrato de ELECTROPERÚ por 2 turbinas Pelton de 250 KW para el apartado poblado de Pucará, ubicado en el abra de Porculla, al norte del Perú.



La transferencia fue muy compleja: para comenzar, GEC nos exigía que tuviéramos el equivalente británico a ISO 9000 para poder comunicarnos en el mismo idioma, y eso implicaba reconvertir completamente a Algesa. Tuvimos que hacer mucho esfuerzo para llegar a ser una empresa de calidad mundial, gracias a las valiosas enseñanzas de GEC.

El proceso de reconversión fue un gran éxito; las turbinas fueron entregadas a tiempo y pagadas con una donación de USAID. Lamentablemente, ELECTROPERÚ no pudo continuar con su proceso de electrificación rural al haber entrado nuestro país en falencia económica e hiperinflación, como consecuencia de la política errónea del primer Gobierno de Alan García y, como no había fondos, para mala suerte de Algesa, el programa se suspendió. Sin embargo, fabricamos varias turbinas Pelton y Francis para algunas empresas mineras a raíz de nuestros menores costos, comparados con las importadas.

Tuvimos la suerte en Algesa de contar con los servicios de Luis Carbone, prestigioso profesional formado en la Fábrica de Tejidos La Unión, quien fuera compañero de clase de mi hijo Juan Alberto en el colegio Markham. Luis puso orden en la empresa y nos ayudó mucho cuando ingresamos al nuevo negocio de las turbinas Pelton y Francis para centrales hidroeléctricas. Lamentablemente para Algesa, nos tuvo que dejar porque recibió una magnífica oferta de José Cavassa para incorporarse a la empresa cervecera Pilsen, que estaba haciendo la pelea a Cristal.

Actualmente, Luis continúa ligado a nosotros formando parte del Comité Consultivo del Grupo Crosland. A su vez, ejerce el alto cargo de Gerente de Operaciones en el Grupo Primax.

Algesa trató de derivar la venta de sus pequeños equipos hidroeléctricos hacia la minería. Sin embargo, no tuvo gran aceptación porque el sector minero prefería importarlos por el hecho de que el equipamiento era parte pequeña del proyecto comparado con el costo de la obra civil, y les daba más confianza adquirir los importados pagando mayores precios. Debo admitir que nos faltó tiempo para consolidar en el mercado el buen nombre de las turbinas Algesa, pues las pocas plantas

hidroeléctricas que vendimos a los mineros fueron todo un éxito. Nuestro país haría bien en retomar la política de construir "pequeños sistemas hidroeléctricos" para dar energía confiable y barata a los pueblos marginados de la serranía peruana.



STAND DE ALGESA EN LA FERIA DEL PACÍFICO, EXHIBICIÓN DE TURBINAS PELTON Y FRANCIS



INICIO DEL DECLIVE DE ALGESA

Como nos ha sucedido en el pasado, muchas veces el Gobierno emite normas presionado por las circunstancias del momento, sin la debida reflexión sobre las consecuencias para algunos sectores.

Nuestra fábrica estaba dimensionada para atender las necesidades de generadores del Perú y el Grupo Andino, producíamos alrededor de 1000 generadores al año, es decir, unos 20 generadores semanales, con un modelo de producción intensiva en mano de obra y con sobretiempo, quizá podíamos producir no más de 25 generadores semanales. Si hubiésemos pretendido ser jugadores globales, hubiéramos necesitado hacer inversiones de varios millones de dólares en métodos de producción automatizados, como lo había hecho la firma Stamford de Inglaterra, la cual visité en una oportunidad.

Con la fuerte demanda de grupos, producto de los apagones ocasionados por los terroristas, nos vimos obligados a extender los plazos de entrega y poco a poco, la limitada producción de Algesa nos llevó a un plazo de entrega hasta de seis meses, lo que creó presión de los usuarios ante la autoridad para que se abra la importación de grupos electrógenos.

Si bien, el efecto del terrorismo ayudó al comienzo a llenar nuestro libro de pedidos, posteriormente se convirtió en una amenaza para que se abra la importación. Por otro lado, llevar a Algesa a una automatización en su producción demandaba enormes recursos que no estábamos dispuestos a invertir, pues teníamos la esperanza de que vuelva la paz al país y el mercado de generadores retome su estabilidad.

Al seguir avanzando el terrorismo continuaban los apagones y, como era de esperar, el primer Gobierno de Alan García empezó a sentir mucha presión de parte de los usuarios sobre la necesidad de contar rápidamente con grupos electrógenos.

Sin mayor coordinación ni estudio alguno, el Ministerio de Industria y Comercio emitió una resolución ministerial que reducía los aranceles de los grupos electrógenos a 15% e increíblemente, cometió el gravísimo error de dejar a Algesa

con la carga de tener que importar motores diesel con un arancel de 60%, por el hecho de que el Estado Peruano no deseaba dejar desprotegidas a las firmas Modasa y Edisa, las cuales ensamblaban motores Perkins y Lister en el Perú. En otras palabras, el modelo de protección lo mantuvo para terceros productores de los cuales se abastecía Algesa.

En retrospectiva, la decisión de no invertir enormes sumas en automatizar Algesa fue la correcta, porque un par de años después, Setiembre 1992, el gobierno capturó a Abimael Guzmán y pronto se acabaron los apagones y consecuentemente, bajó considerablemente la demanda de grupos electrógenos. Algesa, al igual que las fábricas de generadores marca Potencia en Méjico y Cramaco en Argentina, no era jugadora global, como lo eran Stamford (Inglaterra), Marathon (EUA), Leroy (Francia) y Meccalte (Italia) y no podía aspirar a vender internacionalmente en gran escala por falta de una marca de peso global.



NUEVA GENERACIÓN: INGRESO DE MI HIJO JUAN ALBERTO A LA EMPRESA

Juan Alberto se graduó de economista en la Universidad del Pacífico y siempre quiso ser un emprendedor. Comenzó trabajando en la revista Medio de Cambio y también se dedicó a la venta de alarmas para casas. Siempre andaba muy informado y, a los 25 años de edad, ya escribía artículos sobre temas económicos en la página editorial del diario El Comercio, lo cual le valió para conseguir una beca del Citibank para visitar la Universidad de Columbia en Nueva York, en 1986. Allí alternó con grandes periodistas de proyección global como Jack Anderson, especializados en temas económicos, quienes escribían en los diarios norteamericanos. Toda una oportunidad para foguearse; y me decía, bromeando: "Papá, acá nadie cree en lo que promueve el Gobierno de Alan a través de su asesor argentino Carbonetto y su ministro Alva Castro".

En 1986, yo seguí el Programa de Alta Dirección (PAD) de la Universidad de Piura. Esta fue una gran escuela para mi formación y para conocer la alta calidad de la enseñanza de esta universidad, que se apoyaba técnicamente en el IESE de Barcelona, que es parte de la Universidad de Navarra. El IESE es una de las cuatro mejores escuelas de negocios de Europa, conjuntamente con INSEAD, IMEDE y London Business School. Lo más importante es que, aparte de los conocimientos técnicos, el IESE era conocido en el mundo por la enseñanza de recursos humanos, es decir, preparaban por un lado como técnicos en materia económica, pero, de manera prioritaria, como conductores y motivadores de grupos humanos, valorando sus virtudes.

Juan Alberto siguió mi consejo de continuar con su formación e hizo su MBA en el IESE de Barcelona. Charles Crosland, gracias a nuestra amistad, propuso que, antes de que Juan Alberto iniciase sus estudios de maestría, pasara una temporada en el Reino Unido para formarse en las empresas del grupo Parson & Crosland, y aprovechó para inscribirlo como practicante en el banco de inversión Brown Shipley, bajo la conducción nada menos que del mismo presidente del directorio del banco, que era su amigo. Así, además de reforzarse en el idioma inglés y aprender acerca de la cultura británica, aprendió a los 27 años de edad, sobre banca de inversión y manejo de empresas en el Reino Unido.

Cuando Juan Alberto regresó al Perú, en 1989, con una magnífica formación profesional, el Perú estaba en tal situación de quiebra que le propuse que aprovechara sus conocimientos para desarrollar su carrera en el Reino Unido, país de sus antepasados, donde él nació. Sin embargo, a pesar de la difícil situación que atravesaba el país, Juan Alberto escogió quedarse para lucharla conmigo y, además, ¡porque aquí estaban su familia, sus amigos y el cebiche! Por lo tanto, se sentía más a gusto quedándose a hacer empresa en este país, donde había crecido y se sentía querido y apreciado.



MI HIJO JUAN ALBERTO EN
EL DÍA DE SU GRADUACIÓN
EN EL IESE, BARCELONA

Con el agrado de Charles, Juan Alberto se incorporó a Crosland Técnica, inicialmente aportando sus muy buenos conocimientos de administración de negocios para, poco a poco, ganar experiencia empresarial. Conforme Juan Alberto estudiaba nuestro entorno de negocios, me decía irónicamente: "Crosland Técnica ha venido viviendo de las crisis, porque comenzamos vendiendo puentes Bailey a raíz del terremoto de 1970 y después vendimos por muchos años grupos electrógenos a raíz del crecimiento del terrorismo en el Perú".

A través del tiempo, con el aprecio de los funcionarios de carrera, así como el respeto de todos los colaboradores de la empresa, Juan Alberto se convirtió en pieza clave de Crosland y, a la fecha en que escribo este libro, conduce totalmente los negocios de las empresas del grupo Crosland en el Perú.

EXCELENTE OPORTUNIDAD DE REFLEXIÓN: EL CONGRESO DE LA LIBERTAD CONVOCADO POR EL FREDEMO

Cabe recordar que la opinión pública nacional estuvo dividida en dos partes en la campaña electoral de 1990. Estaban aquellos que querían continuar con los subsidios a los combustibles, transporte, electricidad, agua, etc., muchos controles y fuerte presencia del Estado a través de las empresas públicas. Había suspensión de pago no solo de la deuda pública, sino incluso de la deuda privada, todo lo cual nos había llevado a la quiebra como país.

La otra parte, promovida por el FREDEMO, proponía abrir la economía y liberar los controles, privatizar las empresas públicas y buscar vivir de nuestras ventajas comparativas.

Mario Vargas Llosa y Miguel Vega Alvear convocaron a los mejores técnicos liberales que había en el mundo, en el llamado "Congreso de la Libertad", que se llevó a cabo en una gran carpa en el Hotel Granja Azul. Este congreso fue sumamente útil para meditar y hacer reflexionar a los empresarios, que estaban muy confundidos y con el temor de que, después de más de veinte años de protección, una apertura económica brusca podría llevar a la quiebra a las empresas formales.

Menciono este congreso porque a mí me impresionaron algunas presentaciones. Una de las más interesantes fue la de José Piñera, uno de los "Chicago Boys" que apoyó al general Pinochet, en 1973, cuando fue ministro de Trabajo e inventó las AFP. En esa época, Chile cambió su modelo económico y fue ganando terreno al Perú, a través de los años, doblando su ingreso per cápita.

José Piñera decía: "No tiene sentido que ustedes encarezcan el costo país al intercambiar en el Grupo Andino productos industriales muy caros que no tendrían el menor chance de sobrevivir en una economía abierta, a pesar del mercado ampliado, porque el PBI del todo el Grupo Andino es menor que el PBI de la ciudad de París... ¡nunca serán competitivos!". Ahí me puse a pensar que nuestra fábrica de generadores Algesa ganaba dinero como producto de la protección: producía tan solo alrededor de 1000 generadores al año, mientras que Newage de Inglaterra tenía cuatro fábricas y su planta principal en Stamford

Lincolnshire producía 1100 generadores a la semana; la que tenía en México, orientada al mercado de los Estados Unidos, producía alrededor de 500 generadores a la semana y además tenía plantas grandes, con capacidad que desconocía, ubicadas en la China y en la India. Si bajaban los aranceles, ¡no teníamos la menor oportunidad de competir con estos gigantes!

Octavio Paz, premio Nobel de Literatura, se presentó vía teleconferencia y ya conocía la experiencia mexicana de que el Estado buscara subsidiar la economía a través de las empresas públicas que perdían dinero, lo cual generaba déficit e inflación. Él llamaba al Estado "el ogro filantrópico" que, en su deseo de hacer el bien, acababa destrozando todo. Esto era lo que veíamos que sucedía en el Perú.

También escuchamos a economistas liberales de fama internacional, como Israel Kirchner. Asimismo, encontré muy interesante para nuestra realidad la presentación de Carlos Alberto Montaner, periodista de nacionalidad cubana, especializado en temas políticos y económicos, quien recalca los valores de tener respeto por los derechos de los demás, entre los cuales estaba el derecho de propiedad. Relató, como anécdota, que cuando en EUA un cubano que emigró a ese país explicaba a un amigo norteamericano sobre la expropiación en Cuba de sus bienes, sin que le paguen compensación alguna, el norteamericano, sin la menor dosis de sorna, decía: "*Why didn't you call the police?*". Montaner nos indicó que, a raíz de las torpezas del Gobierno militar, hubo mucha fuga de capitales peruanos hacia paraísos fiscales, que era necesario atraerlos y, desde luego, invitar además al capital extranjero. Declaró irónicamente: "El animal más cobarde del mundo es un millón de dólares".

Esta fue la antesala a las elecciones presidenciales, donde el APRA promovía continuar con el modelo proteccionista y el FREDEMO de Mario Vargas Llosa, en el extremo opuesto, promovía la apertura y el sinceramiento de la economía. Muchos desconfiaban del FREDEMO, movimiento que se presentaba como "el sacrificado salvador de la patria". Los votantes se preguntaban: "Si fuese así, ¿por qué gastaba tanto dinero en publicidad?".

1990: AÑO DEL “FUJISHOCK” QUE CAUSÓ LA INVIABILIDAD TOTAL DE ALGESA. LA TORMENTA PERFECTA

La opinión pública percibía que con ambos modelos íbamos perdidos, y los ciudadanos no decidían por quién votar. Fue entonces que surgió como tercera opción Alberto Fujimori. Fujimori, ingeniero agrónomo muy calificado, quien decía con astucia que “no era ni lo uno ni lo otro” y, finalmente, logró de esta forma ganar la elección presidencial, sin programa económico y sin asumir compromisos políticos con nadie.

Todo lo mencionado en el Congreso de la Libertad me hizo reflexionar sobre las opciones de política económica nacional que serían mejores para el bienestar de nuestro país:

Opción 1. Legislar para dar empleo formal a 120 trabajadores de Algesa más aquellos de sus contratistas; o, de lo contrario,

Opción 2. Legislar para que el país cuente con grupos electrógenos importados más baratos para los colegios, postas médicas, oficinas públicas, etc.

Como consecuencia, me preguntaba: “¿Será que el esfuerzo de Algesa de fabricar generadores y grupos electrógenos había sido una carga para el país o, por el contrario, una actividad económica buena para su progreso?”. ¿Qué opina usted? ¿Debemos encontrar un punto intermedio o irnos a alguno de los dos extremos?

Veremos más adelante cómo el “Fujishock” nos llevó a la Opción 2, pero con un tratamiento totalmente traumático.

Cuando el Perú estaba totalmente quebrado, con una inflación galopante, no era sujeto de crédito internacional y además se encontraba dominado por Sendero Luminoso, fue elegido Alberto Fujimori como presidente de la República.

Todos nos preguntábamos sobre la política que implementaría el nuevo Gobierno, dirigido por un “chinito desconocido”. Fue entonces cuando se presentó en televisión el flamante ministro de Economía, Juan Carlos Hurtado Miller, quien había sido militante de Acción Popular, también ingeniero agrónomo y amigo del presidente Fujimori, y aceptó apoyarlo en su nueva gestión.

Con gran sorpresa, anunció un shock económico posiblemente más traumático que el que había tenido en mente el FREDEMO. Fue una situación parecida a la que implementó el general Augusto Pinochet en Chile, en 1973. A este conjunto de medidas drásticas se le denominó “Fujishock”. A manera de ilustración, la cuenta de energía eléctrica, los combustibles, el servicio telefónico, el suministro de agua y otros subieron no 10%, sino 10 veces. Antes del “Fujishock”, yo llenaba el tanque de mi automóvil con 5 dólares y después tenía que pagar nada menos que 50 dólares.

Los economistas liberales decían “es como tener una persona con tantas heridas en el cuerpo que, para curarla, se le sumerge en alcohol y sale ya sea totalmente cicatrizada o muerta... ¡no hay otra solución!”.

Una medida clave y necesaria, aunque impopular del Gobierno, fue dar igual tratamiento tributario al capital extranjero y nacional. Los capitales nacionales eran claramente insuficientes para sacar el Perú adelante en un proceso de fuerte descapitalización de las empresas industriales que habían venido recibiendo protección.

Poco tiempo después, el 15 de setiembre de 1992, se capturó a Abimael Guzmán, líder de Sendero Luminoso, conjuntamente con sus cabecillas y con toda la información que permitió desarticular a este nefasto grupo terrorista que tanto daño hizo al país. Este fue el punto de quiebre para el rápido crecimiento



de nuestra economía, bajo un modelo liberal y en un entorno de pacificación.

Si bien para el país fueron muy positivos tanto el “Fujishock” como la derrota de Sendero Luminoso, se inició un proceso acelerado de declinación patrimonial de la mayoría de las industrias que habían vivido en un entorno de protección. Entre ellas se encontraba Algesa que, lamentablemente, era altamente dependiente del negocio de los grupos electrógenos para el mercado interno. Los siguientes hechos concretos causaron la inviabilidad de la empresa:

- El precio del petróleo subió diez veces, lo cual hizo antieconómica la generación de energía eléctrica con grupos electrógenos diésel, limitando su uso económico a las aplicaciones de energía de emergencia (*stand-by*).
- El Gobierno tuvo el buen tino de invertir en mejorar la infraestructura eléctrica: construyó la Central Térmica de Ventanilla, privatizó las hidroeléctricas de la sierra central y mejoró en general la infraestructura no solo de generación, sino también de distribución de energía eléctrica, con lo cual, los cortes de fluido eléctrico se fueron reduciendo considerablemente, llegando poco a poco a su estabilidad.
- Después de la captura de Abimael Guzmán, para bien del Perú, se acabó la voladura de torres de transmisión y, por lo tanto, se acabó la necesidad de contar con grupos electrógenos de emergencia. Esta situación hizo que los usuarios se desprendieran de sus grupos electrógenos a cualquier precio; aumentó así la oferta de estos equipos en el mercado y se detuvo bruscamente su demanda.
- Bajaron los aranceles de los grupos importados, que comenzaron en 15% y eventualmente llegaron a 0. Por lo tanto, Algesa no podía competir ya que, como se ha dicho, su proceso de fabricación era artesanal e intensivo en mano de obra por su pequeña escala. En el nivel global,

competía con industrias de producción masiva, en gran escala; y los distribuidores de Algesa, para mantenerse en el mercado, abandonaron súbitamente las compras y empezaron a importar sus grupos electrógenos armados. Así fue que nos quedamos casi sin clientes.

- Como no había dinero en el gobierno, se suspendió totalmente el programa rural de equipamiento de pequeñas centrales hidroeléctricas, las mismas que fueron transferidas de ELECTROPERÚ al Ministerio de Energía y Minas, donde el programa quedó congelado. Para sincerar la economía, el Estado no creía en los subsidios cruzados. En concreto, ante la falta de dinero, se suspendió totalmente este tipo de proyectos que solo cumplían con un fin social. Se trataba de convivir temporalmente con una “economía de guerra”.

Crosland y Algesa habían ganado su buen nombre por el hecho de ser cumplidores en sus actos y contratos, y tenían estabilidad financiera. No obstante, como consecuencia de la situación descrita, iba decayendo nuestro patrimonio, lo cual nos llevaría inevitablemente a la insolvencia si no se tomaban medidas drásticas a tiempo, además, había que tener la visión y ánimo para encontrar nuevos negocios que den continuidad al grupo empresarial.



REFLEXIONES DURANTE MI ESTADO DE ÁNIMO PRODUCTO DE LA TORMENTA Y CÓMO PUDIMOS SOBREVIVIR

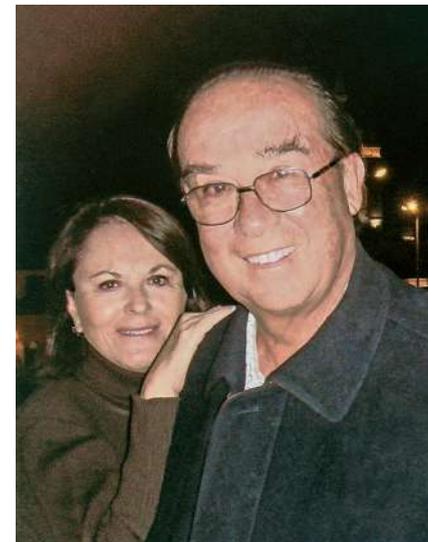
Con esta masiva desmotivación, sufrí un fuerte proceso de estrés que, entre otros síntomas, me ocasionó una pérdida de peso de diecisiete kilos ¡sin hacer dieta!

Yo me preguntaba en ese entonces:

- Dado que me sentía responsable de dejar en la calle a los 120 colaboradores que me habían acompañado, algunos durante muchos años, personas honradas, trabajadoras, competentes y de mucha lealtad con las dos empresas, me cuestionaba ¿qué hago con ellos si el negocio ya no es viable? Recordaba que, cuando mi padre se enfermó, muchos de ellos fueron voluntariamente al Hospital Naval a donarle sangre, y ese fue uno de los motivos que me hacían sentirlos como parte de mi familia.
- Me hacía una pregunta sobre la equidad de las nuevas reglas. Además de nuestros 120 trabajadores, dábamos trabajo indirecto a unas 100 personas entre nuestros proveedores, y la ineficiencia de costo por la baja escala productiva encarecía fuertemente nuestro producto con relación a los importados. ¿Algesa habría sido un lastre para la economía peruana durante estos diecisiete años?
- ¿Sería esta duda la razón por la que antes me sentía "Mr. Energy" y ahora me sentía "Mr. Nobody"? Como si fuera poco, los distribuidores me decían con frialdad que, aunque los productos nacionales costasen igual que los importados e inclusive fuesen de mejor calidad, los clientes siempre preferirán los productos de marca global. Era una realidad cruel, pero forma parte de nuestra cultura.
- ¿Cómo sería mi relación con mi socio Charles Crosland cuando se percatase de que el cambio drástico de reglas económicas haría que se viniera todo abajo y el negocio en su conjunto afrontara un futuro incierto?
- ¿Qué pasaría con mi familia, la cual se estaba viendo seriamente afectada? Yo era sostén de ellos, además ayudaba a mis padres y a mi hermana soltera, y

manteníamos un estándar de vida bastante alto.

Como me encontraba bajo una fuerte depresión y mi salud estaba siendo afectada, mi hija Lucrecia, psicóloga de profesión, me dijo: "Papá, sería bueno que converses con un psiquiatra, pues te puede ayudar a ordenar tus ideas para buscar soluciones a tu delicada situación". Le comenté esto a Charles Crosland y los dos nos resistíamos a la idea de tener que recurrir a lo que muchos llaman "head shrink", que creíamos ¡era solo para tratar a los locos!



CON MI ESPOSA MARILÚ



MI HIJA LUCRECIA

Acepté a regañadientes la sugerencia de mi hija y visité al Dr. Roberto Llanos, quien me escuchó atentamente y, después de varias sesiones, me hizo la siguiente reflexión: "Imagínese que usted está en un barco que ha venido surcando los mares con mucha flotabilidad, y ahora este se ha visto seriamente afectado por tener que soportar un lastre excesivo. Para que siga flotando, usted tendrá que arrojar al mar una buena parte de este lastre; de lo contrario, el barco inevitablemente se va a hundir, y usted y su familia van a morir ahogados. Lo que tiene que hacer es un análisis frío de los pocos lastres que puede

CIERRE ORDENADO DE ALGESA COMO ÚNICA OPCIÓN

soportar para salvar el barco y hacerlo llegar a puerto. Imagínese ahora que los lastres son seres humanos que, si son arrojados al mar, se las ingeniarán para encontrar una tabla de salvación y así el barco continuará a flote. Es solo usted el que, con buen criterio y serenidad, tiene que definir cuáles son esas prioridades y no sentirse culpable de las decisiones drásticas que pueda tomar, pues usted no ocasionó lo que está sucediendo.”

Toda mi familia me apoyó. Comenzamos por cambiar los vehículos por otros de menor cilindrada, dejamos de salir a comer con frecuencia, en casa aplicamos una política de austeridad para bajar el consumo de energía eléctrica y dejamos los viajes al exterior por vacaciones. Asimismo, renuncié a la membresía de algunos clubes sociales para reducir mis gastos fijos, conservando solo aquellos donde tenía más concurrencia. En resumen, practicamos una economía doméstica de guerra.

El Dr. Llanos también me recomendó que no desviara mi tiempo ni energía en actividades sociales o gremiales, pues mis empresas necesitaban de mi tiempo e ingenio para producir nuevas fuentes de ingreso. Yo era socio fundador y past-director de la Cámara de Comercio Peruano-Británica; también, presidente del Comité de Relaciones Empresariales Internacionales de CONFIEP, representando como director a la Cámara de Comercio de Lima, y cumplía con los encargos ad honorem que tenía. Debí renunciar, con mucha lástima, a estos honrosos cargos.



JUAN FORSYTH
PRESIDIENDO UN FORO
DE LA CÁMARA DE
COMERCIO DE LIMA

Todo empresario se encariña con sus negocios, pues forman parte de su vida. Algesa tomó veinte años en crearse y desarrollarse, y ahora se trataba de aceptar la realidad y cerrarla, liquidando su negocio.

Para cerrarla ordenadamente y atender únicamente los pedidos en curso, necesitaba quedarme con solo veinte trabajadores por un lapso de seis meses. Esto me llevaba a la inevitable necesidad de prescindir del servicio de cien trabajadores.

En mérito a ello, me tuve que armar de valor y, el 23 de enero de 1994, poco más de 3 años después del “Fujishock”, convoqué a todos los trabajadores para reunirnos en nuestra planta industrial y les expliqué que por 17 años habíamos venido disfrutando de una cadena de protección y ahora se había roto un eslabón, el cual traía abajo todo el andamiaje. Les mencioné que, temporalmente, Algesa no tenía liquidez para pagarles la indemnización que les correspondía por ley hasta realizar sus activos; sin embargo, captaría un préstamo bancario para cumplir con este compromiso. Como sabía que se quedarían sin trabajo por un tiempo, les propuse además otorgarles un bono en calidad de incentivo por el equivalente a tres meses de sueldo, dándoles así tiempo para reorientar su vida laboral y buscar una nueva fuente de empleo sin consumir sus beneficios sociales.

La propuesta era que cien de ellos, cuyos nombres fueron publicados en una lista, presentaran una renuncia voluntaria contra esta oferta, la cual era válida únicamente si renunciaban los cien completos y en un solo bloque. Afortunadamente, gracias a la credibilidad, respeto y confianza de que yo gozaba por parte de los trabajadores, inmediatamente aceptaron sin discusión alguna.

Con los veinte colaboradores restantes, que me acompañaron por seis meses más, logramos un cierre ordenado, con la ayuda de Guillermo Cox, y así cumplimos con todos nuestros contratos. Quedé tan agradecido con ellos que, al término del plazo, les dije: “Algesa les facilitará sin costo alguno el uso de nuestro local y, además, les prestará en uso nuestras



DIFÍCIL VALORIZACIÓN EN LA FUSIÓN DE CROSLAND TÉCNICA Y ALGESA

máquinas herramientas por un plazo de seis meses, para que se dediquen a reparaciones u otros trabajos que demande el mercado, formen así un capital de trabajo y con este inicien su propia empresa. Al término de los seis meses nos devuelven las máquinas herramientas en buenas condiciones, para proceder así a su venta”.

El cierre ordenado fue todo un éxito pues, entre varios de ellos, crearon la empresa de servicios HIDROSATURSA, a la cual le va muy bien hasta hora, lo que me produce gran satisfacción. Establecimos el importante precedente de quedar bien con todos nuestros trabajadores y clientes, y dejamos en alto el bien ganado nombre de Crosland Técnica y Algesa.

Era evidente que Algesa como empresa ya no tenía futuro, y era difícil que pudiera sobrevivir con la fabricación en pequeña escala de turbinas hidráulicas. Por otro lado, Guillermo era muy independiente y no veía con agrado ser un “minisocio” de una empresa grande, mientras que Charles y yo preferíamos independizarnos de él, ya que ambos éramos más comerciantes que industriales y medíamos con prudencia nuestros riesgos.

La personalidad de Guillermo era totalmente distinta a la de Charles y mía y, siendo un ingeniero muy capacitado, le gustaba asumir retos, pues la tecnología que requeríamos la podíamos comprar y fabricar sin mayores riesgos y Guillermo sabía eso. Sin embargo, él siempre sostenía que “Como los países pobres no tienen dinero para investigación y desarrollo, les conviene copiar tecnología, haciendo permanentemente lo que se llama *reverse engineerinag*”. Este concepto, que aplicó a las turbinas y a los generadores grandes, exponía todo el tiempo a Algesa, en la medida en que existe la llamada “curva de aprendizaje” y los errores los acabábamos pagando los socios de Algesa con nuestro patrimonio. Estábamos ante una situación en la cual él sabía que los socios poníamos nuestras espaldas para sacarlo del fondo del pozo cuando metía la pata. Continuar con un socio así en Crosland Técnica se volvía peligroso y costoso.

Cabe resaltar que no era del agrado mío ni de Charles tener un socio como Guillermo en una compañía comercial. Yo percibía claramente que Charles estaría más contento si hacíamos un buen arreglo con él para una salida amigable y cordial. Por otro lado, Guillermo quería ser “capitán de barco” y seguir adelante fabricando minicentrales aunque fuese en pequeña escala, pero creando su propia pequeña empresa. Como solución práctica para el “divorcio”, decidimos entregarle a cambio de su 10% en Algesa las máquinas herramientas necesarias para que él, sin responsabilidad para nosotros y sin el apoyo de GEC Energy Systems, intentara labrar su futuro con su propia empresa, la cual formó con el nombre de GCZ Ingenieros, mientras que Crosland se quedó como titular de la marca Algesa.

Al cerrarse el trato, los tres quedamos muy satisfechos. Guillermo incorporó a su hijo como socio de GCZ Ingenieros y les perdí



NUEVO ENTORNO DE NEGOCIOS EN EL PERÚ

el rastro, pues, Guillermo falleció a los pocos años y el negocio quedó a cargo de su hijo. Entiendo que le va muy bien, lo cual me complace.

Ahora, ¿cómo acordar entre Charles y yo la valorización de una compañía como Algesa, propietaria de un valioso inmueble y bastantes activos, pero sin ningún futuro; en contraste con la valorización de otra empresa como Crosland Técnica, con muy buen nombre, buenos contactos y pocos activos, la cual tenía que renacer con una nueva actividad que fuese nuestro *bread & butter business*?

Charles, con la confianza que tenía en mi equidad, al igual que hizo Carlos Ledgard conmigo en 1985, me dijo: “¿Por qué no nace de ti, que conoces bien el negocio, proponer una nueva estructura accionaria bajo Crosland Técnica entre nosotros dos, absorbiendo por fusión a Algesa?”.

Yo tenía en ese entonces, después del arreglo con Guillermo, el 50% de las acciones de Algesa, y Crosland Técnica tenía el otro 50%. En cuanto a Crosland Técnica, yo tenía el 40% de las acciones, y Parson & Crosland el 60%. Charles y yo contábamos con la intención de seguir trabajando juntos haciendo empresa en el Perú, a pesar del entorno incierto por el cual estábamos pasando.

Sin hacer mayores números, le dije “¿Qué te parece si la nueva relación accionaria en Crosland Técnica es 50/50?”. Mi propuesta fue conceptual, valorizando por muy poco dinero el patrimonio de Algesa. Charles me respondió: “Si tú tienes el 50% de acciones y además el manejo de la gerencia de Crosland Técnica, Parson & Crosland pierde control sobre la empresa, al tener un accionariado dividido 50/50. Sin embargo, te conozco lo suficiente y confío plenamente en tu sentido de equidad, así que trabajemos juntos 50/50 y ¡vamos adelante!”.

Con el “Fujishock”, tal como ya ha sido detallado, la situación de una empresa como Crosland Técnica había cambiado de la noche a la mañana. La venta y alquiler de grupos electrógenos se volvió un negocio minúsculo, pero el otro tema más grave era que Crosland se había vuelto adicta a los negocios con el Estado. Ahora, con los procesos de privatización, los nuevos actores eran corporaciones extranjeras que habían adquirido las empresas del Estado. Para estas corporaciones, el nombre Crosland como proveedor no era global, por lo cual, nuestra trayectoria impecable de treinta años no tenía significado para ellos, pues éramos solo jugadores locales. En el sector eléctrico, las nuevas empresas, en lugar de ELECTROPERÚ y ELECTROLIMA, eran ELECTROANDES, EDELNOR y LUZ DEL SUR. En el sector minero, ya no era CENTROMÍN, sino DOERUN; en el sector petrolero, ya no era PETROPERÚ ni PETROMAR, sino PETROTECH y PLUSPETROL; y en el sector telefónico, ya no era ENTELPERÚ, sino TELEFÓNICA. La empresa estatal de ferrocarriles ENAFER, que estaba técnicamente quebrada, dejó de adquirir locomotoras hasta la fecha de su concesión, en 1997.

En cuanto a líneas de representación de alto prestigio, solo nos quedamos con la representación exclusiva ventas de GM EMD para locomotoras, bajo la gerencia de su *Country Manager*, Jim Mettenburg; y de Ruston Gas Turbines para turbinas de gas para el Oleoducto Norperuano. Afortunadamente, nos había quedado el ferrocarril industrial de Southern Perú como cliente en el sector ferroviario y, a través de un buen servicio por parte de Crosland y GM EMD, decidieron progresivamente ir cambiando las locomotoras de la vía principal de la marca GE a la marca GM EMD y, con estas, transportar los concentrados desde Cuajone y Toquepala hasta el puerto de Ilo, donde estaba su refinería. Southern Perú es uno de los principales contribuyentes en nuestro país, y nos sentimos muy orgullosos de que haya apostado por nuestra representada.

Southern Perú se conducía con mucho profesionalismo, como una empresa norteamericana. Tenían a Raúl Merino como gerente del Ferrocarril Industrial de Ilo, un excelente profesional y magnífica persona, formado en los ferrocarriles



OPORTUNIDAD PARA CROSLAND DE CAMBIO BRUSCO DE GIRO

de Australia. Raúl sostenía, con buen criterio, que el Ferrocarril de Ilo era relativamente pequeño y estaba ubicado en una locación remota. Por lo tanto, sería una mala política tener varias marcas de locomotoras y no ser un cliente importante para ninguno de los fabricantes. Mientras su empresa recibiera un buen servicio y asistencia técnica, seguiría apoyando a GM EMD.

Raúl ya se jubiló de Southern Perú y, a la fecha, mantenemos una relación de estrecha amistad y aprecio mutuo.

Muchas veces, las oportunidades de negocio se generan en forma muy casual y hay que saber aprovecharlas. Como consecuencia de la celebración del natalicio de la reina Isabel de Inglaterra, la Embajada Británica me invitó a un evento, donde conocí al recientemente llegado primer embajador de la India en Perú, Dilip Lahiri. Como recién se había instalado la Embajada de la India, el embajador Lahiri se estaba empezando a vincular con el empresariado peruano, y fui yo el primer empresario con el cual tomó contacto.

Como un evento social en la Embajada Británica no era el lugar apropiado para hablar de negocios, lo invité a almorzar con nuestro presidente del directorio, Willy van Oordt, a la Casa Moreyra, que era en ese entonces el restaurante más elegante de Lima. Durante el almuerzo, le hice una pregunta conceptual en forma muy directa: “Ya que todavía no tenemos ninguna relación comercial con su país, ¿podría usted decirnos, bajo su criterio y haciendo un ejercicio de imaginación ¿cuál es el producto líder mundial que tiene la India, de posible interés para el Perú?”. Rápidamente y sin vacilar, indicó: “Motocicletas, *scooters* (motonetas) y *autorickshaws* (motocarros de tres ruedas) – siendo la empresa líder indiscutible Bajaj Auto Ltd.”.

Le contesté: “Nos interesa muchísimo, ¿cuál es el siguiente paso? ¿Viajo a la India o viene algún representante de Bajaj al Perú?”. Cabe notar que Bajaj, a esa fecha, a pesar de ser empresa líder en su país, no tenía presencia alguna en América Latina, pues los grandes proveedores de motocicletas y motonetas eran japoneses y europeos (Honda, Yamaha, Suzuki, Vespa, etc.). Como Bajaj tenía un enorme mercado interno, solo exportaba a países vecinos como Bangladesh e Indonesia. En otras palabras, la gran demanda interna no los había llevado a buscar nuevos horizontes en países apartados.

Vino al Perú Ajay Nulkar, representante de ventas de Bajaj, y ni ellos ni nosotros teníamos la más remota idea de cuáles eran los productos que podrían interesar al Perú. Se acercaba la Feria del Pacífico y propuse que Crosland abriera un *stand* importando varias unidades de cada tipo de vehículos menores que producía Bajaj, para pulsar así el mercado.



Bajaj había sido licenciatario de Vespa desde 1947 hasta 1971 para los *scooters* y, a partir de 1971, cuando terminó el contrato de licencia, empezó a fabricarlos bajo su propia marca Bajaj. Productos derivados del concepto *scooter*, entre estos se encontraban diversos vehículos muy livianos de tres ruedas, diseñados para uso en tramos cortos y rutas locales, como las camionetas *pick-up*, *delivery vans*, *drive away chassis* (para conformar localmente el carrozado), los *autorickshaws* y, por último, las motocicletas lineales de baja cilindrada.

Para Crosland, apuntar a vender productos Bajaj sería cambiar totalmente de rumbo, es decir:

- Cambiar la cultura de Crosland, de vender bienes de capital a grandes empresas para vender en adelante productos de ingeniería de consumo masivo, orientados directamente al usuario final tanto de mediano como de bajo nivel de ingreso.
- Cambiar de país proveedor, ya no sería Inglaterra ni los Estados Unidos, sino la India, con los riesgos que esto implicaría.

Nuestro país estaba acostumbrado al comercio "norte-sur", principalmente con Estados Unidos, Europa, Corea del Sur y Japón, que percibíamos como los países líderes mundiales en tecnología; mientras que, a China e India, así como a los países socialistas, los veíamos más como receptores de tecnología que como proveedores. De esta forma también los percibía Parson & Crosland.

Mi hija Lucrecia se había especializado en el estudio de mercado de tipo cualitativo y organizó diversos *focus groups*. Como resultado, la marca Bajaj se percibía como si su origen fuera de "Egipto o India"; los participantes no creían en la capacidad técnica de ninguno de estos dos países para producir motocicletas, dado que el concepto que tenían era que allí había pistas con huecos por donde circulaban incómodamente vehículos destartalados. Esta imagen es la que nos vendían las películas producidas en la India en ese entonces.

Como resultado de estos estudios, para efectos de marketing, decidimos promover los productos Bajaj como vehículos de tecnología Vespa ensamblados en la India, pero reforzados en sus estructuras para que puedan transitar por las pistas con huecos que, al igual que en la India, teníamos en el Perú. Esto se refería principalmente a los vehículos de tres ruedas; en la práctica, la India había encontrado una aplicación masiva para vehículos livianos de transporte de pasajeros y de carga, situación que no se daba en Europa por la mayor capacidad de ingreso de su población, mientras que, en el Perú al igual que en la India, teníamos usuarios potenciales de poca capacidad adquisitiva.

Aquí cabe mencionar la experiencia de nuestro presidente Willy van Oordt, quien dominaba el tema del transporte a raíz de sus conocimientos adquiridos cuando fue gerente general de Volvo del Perú. Él veía que sí tenía futuro la colocación en el mercado del vehículo de tres ruedas para transportar pasajeros en tramos cortos y rutas locales.



GAMA COMPLETA DE VEHÍCULOS DE TRES RUEDAS QUE PRODUCÍA BAJAJ EN 1993;

CONFLICTO DE ENFOQUE ENTRE FABRICANTE Y DISTRIBUIDOR SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN MASIVA DE BIENES DE CONSUMO Y ENTREVISTA CLAVE CON EL PRESIDENTE DE BAJAJ

Crosland estaba convencida de que introducir en el Perú una marca totalmente desconocida como Bajaj, y de un país remoto como la India, demandaría varios años de esfuerzo que recién capitalizaríamos si teníamos éxito. Competiríamos con marcas globales como Honda, Yamaha y Suzuki, y sería impensable invertir en sembrar para que a la larga sea otra empresa la que también cosechase, reduciendo así los márgenes. Por esta razón, solo cabía como única opción hacer negocio con Bajaj si ellos aceptaban nombrarnos distribuidores exclusivos en el Perú.

Como contraparte, Bajaj, a pesar de que las ventas que podría hacer en el Perú constituían un ingreso marginal, dentro de su cultura y dado su gran tamaño como empresa, consideraba que nadie se merecía el privilegio de tener su representación exclusiva. Ellos querían, como lo hacen en la India, vender a múltiples canales de distribución minorista, sin que se beneficiara una empresa mayorista al generar excedentes a través de la venta exclusiva, pues esto aumentaría el precio y, por lo tanto, disminuiría sus ventas.

A manera de ilustración, muchas empresas chinas prefieren vender directamente a cualquiera que tenga el dinero para comprar. En caso de productos de ingeniería que requieren soporte postventa, la consecuencia negativa para el usuario es que dichos productos posteriormente no reciben apoyo técnico ni logístico, porque sus proveedores, al ser no exclusivos, no tienen la organización ni el respaldo para actuar como una contraparte confiable del fabricante, al no generar suficientes excedentes para irse consolidando.

A raíz de este conflicto, pensé que lo mejor era viajar a la India para conocer a la más alta autoridad de la compañía y ver si podíamos presentar nuestro caso y conciliar posiciones. Rahul Bajaj, Presidente del Directorio de Bajaj aceptó recibirme el 21 de febrero de 1992 en su sede en Pune, donde se encuentra la fábrica principal de la empresa.

Tomada la cita, viajé primero a Inglaterra para conversar con Charles Crosland, ya que íbamos a necesitar todo el apoyo de

Parson & Crosland si queríamos tener éxito en nuestra relación con Bajaj. Le pedí a Charles que, como el Perú estaba saliendo de su crisis y los créditos bancarios eran escasos y muy costosos, financiáramos a través de la banca británica las adquisiciones que efectuásemos de Bajaj para hacer inventario en el Perú. Parson & Crosland sería remunerado con un pequeño margen comercial; pero el bajo costo de los productos de la India nos permitía absorber dicho margen para contar con un crédito mínimo de 180 días, para poder primero cobrar y después pagar.

Charles me dijo: “¿Estás seguro de que quieres trabajar con la India? Recuerda que es un país con un gran mercado interno y que no tiene experiencia en el comercio global”. Yo le contesté: “Los negocios futuros para Crosland Técnica no están en los Estados Unidos ni en el Reino Unido, sino en los países con costos bajos de producción, como son la India y la China, y tenemos la gran oportunidad de comerciar con una gran empresa líder de la India. Mi misión será tratar de convencerlos de que, más que simples distribuidores exclusivos en el Perú, nos vean como sus socios estratégicos”. Charles respaldó mi posición y me dijo: “De lograrse ese objetivo, Parson & Crosland apoya a Crosland y vamos adelante”.

Tomé un vuelo de Londres a Bombay. Llegado a Bombay, fui a la estación de tren Victoria Station para dirigirme en tren a Pune, la sede de Bajaj. Mis primeras impresiones de Bombay y de la estación ferroviaria, así como de la condición de los trenes fueron muy pobres y me venían muchas dudas sobre el proyecto en el cual nos estábamos embarcando. Me alojé en el hotel Holiday Inn de Pune y pasaron por mí al día siguiente para llevarme a las oficinas de Rahul Bajaj.

Mi sorpresa fue enorme. Me encontré con un complejo industrial impresionante, de muchos galpones, donde trabajaban más de 14 000 personas y había una tremenda serie de autobuses para transportarlos de su casa a la fábrica. Al tomar contacto con los funcionarios de mando medio, me di cuenta rápidamente de que las decisiones eran totalmente verticales: ellos podían hacer recomendaciones, pero, al final, las decisiones las tomaba solo Rahul Bajaj.

También me informé de que Rahul Bajaj formaba parte de un pequeño grupo de consejeros de las altas autoridades de la India; su familia era poderosa, influyente y muy comprometida con el progreso de su país. Sin embargo, sus experiencias comerciales estaban orientadas mayoritariamente al mercado interno y a los países vecinos –principalmente Indonesia, Bangladesh y Sri Lanka–, aunque habían logrado exportaciones esporádicas a otros mercados.

La oficina de Rahul Bajaj estaba en una segunda planta, a la cual se accedía por escaleras revestidas con mármol de Carrara blanco. Las paredes estaban paneladas en fina madera y su oficina era un solo ambiente enorme de cerca de doscientos metros cuadrados, equipada con mobiliario muy lujoso y obras de arte. Realmente, no esperaba ver lo que encontré.

A Rahul Bajaj, dada su alta investidura, le sorprendió que fuera a buscarlo un empresario de un país lejano y pequeño como el Perú para tratar cara a cara de negocios. Había sido muy bien informado de que Crosland Técnica había hecho un esfuerzo para presentar sus productos en el Perú y que, para seguir adelante, aspiraba a ser un socio estratégico que conduzca la representación en forma exclusiva.

Era un hombre de unos cincuenta años; estaba vestido con ropa de verano blanca con cuello *Nehru* muy liviana, típica de su país. Una persona elegante, con modales impecables, cortés y con buena predisposición. Tenía a la mano el proyecto de contrato que habíamos preparado y, sin mucho preámbulo, me dijo: "Entiendo que aspira a la distribución exclusiva de nuestros vehículos y pregunto ¿a cambio de qué? ¿Está Crosland dispuesta a asumir compromisos?".

Le manifesté, con el mayor respeto, que introducir la marca Bajaj en el Perú demandaría varios años de esfuerzo, sin mayores resultados inmediatos. Solo de ser exitosa, después de varios años, veríamos el fruto de nuestro trabajo; necesitábamos no solamente la exclusividad en la comercialización, sino además el apoyo técnico de Bajaj para una buena transferencia tecnológica con capacitación, soporte técnico y amplia disponibilidad de repuestos, todo esto a pesar de la distancia.

También le mencioné que el Perú estaba saliendo de una quiebra económica y que estábamos en un proceso de transición hacia una economía liberal. Sin embargo, no había líneas de crédito bancarias, por lo cual, nos apoyaríamos en la banca británica, a través de la firma Parson & Crosland, que sería la compradora de sus productos y revendedora al crédito a Crosland Técnica.

Le expliqué que tenía gran amistad y confianza mutua con Charles Crosland, que Parson & Crosland era el dueño del 50% de las acciones de Crosland Técnica y que tenía el compromiso de dicha empresa de apoyarnos incondicionalmente en este nuevo emprendimiento, bastante distinto al segmento de negocios con el cual veníamos operando a través de los años. Es decir, un gran viraje de timón hacia un cambio de rumbo.

En resumen, le indiqué que, en un lugar apartado para ellos como el Perú, se necesitaba que nos vean como un "socio estratégico" y no un "simple distribuidor"; un socio que tuviera fe en sus productos y que estuviera dispuesto a arriesgar su prestigio de treinta años haciendo empresa en el Perú, además respaldado económicamente por una empresa británica de primer nivel. Los tres empujaríamos el carro en la misma dirección; en un entorno en el cual el Perú estaba buscando salir de una profunda crisis, y Crosland estaba convencida de tener la voluntad y capacidad de sembrar por varios años y reinvertir para cosechar después. Es decir, las opciones que le quedaban a Bajaj en un país remoto como el Perú eran ya sea animarse a abrir su propia sucursal o llegar a un acuerdo con un grupo empresarial como nosotros. Se trataba de proponer un matrimonio cerrado Bajaj/Crosland/Parson & Crosland para abrir el mercado peruano y, posteriormente, Bajaj podría expandirse poco a poco a los otros países de América Latina, con los contactos de Parson & Crosland.

Rahul Bajaj propuso comenzar con un compromiso de Crosland de una cuota mínima garantizada anual de 1000 unidades entre motos y motocicletas, cuota que iría aumentando con el tiempo, a razón de un mínimo de 20% anual, conforme íbamos aprendiendo lo que demandaba el mercado. Esta propuesta me pareció viable y razonable, y procedí a aceptarla.

AHORA A TRABAJAR. INTRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS BAJAJ EN EL PERÚ Y DESARROLLO DE SU COMERCIALIZACIÓN EXITOSA

Nos dimos la mano y me dijo: “Bueno, lo felicito y vamos adelante. El contrato de distribución es una formalidad que vendrá después, pero tiene mi palabra y eso es más que suficiente. En uno de mis próximos viajes a Londres me gustaría conocer a su socio... ¿está usted satisfecho?”.

Llegar al acuerdo de la relación no tomó más de diez minutos; pero, después de concretado, tuvo la enorme gentileza de dedicarme veinte minutos adicionales para explicarme sobre su compañía y las reglas de su país y, de tal manera, poder entendernos mejor.

En primer lugar, me indicó que, en la India, con una población muy pobre, de 850 millones de habitantes, contaban con el 20% de dicha población con capacidad adquisitiva para adquirir los productos Bajaj, y la importación estaba cerrada. Manifestó con ironía: “Sr. Forsyth, este mercado cautivo de 170 millones de compradores es más que el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica”.

Posteriormente me mencionó que, de ese 20%, la firma Bajaj tenía el 95% del mercado y que eso lo había logrado únicamente produciendo vehículos de alta calidad. Para lograr este objetivo, Bajaj se veía obligado a importar tanto tecnología como insumos de los que no disponía el país. Su Gobierno le exigía que exportase suficiente proporción de su producción para poder asignarle las divisas producto de dichas exportaciones y poder así importar los insumos, así como tecnología, pues la calidad de los proveedores locales no alcanzaba estándares internacionales de excelencia. Por esta razón, él requería que nuestras compras a Bajaj fuesen *cash*, previo al embarque y, por tanto, no pretender de ellos ningún tipo de soporte financiero.

Muchos años después me enteré de que mi interlocutor Rahul Bajaj era parte de un comité consultivo permanente que asesoraba al Gobierno de la India, conjuntamente con otros tres grandes empresarios: Lakshmi Mittal, Jamesetji Tata y Mukesh Ambani. Había tenido el enorme privilegio de conversar y aprender mucho de un gran líder del segundo país mundial en población, que estaba empezando a abrir sus puertas al mundo.

Conducir un negocio de venta y postventa de productos de consumo masivo no era nada fácil, pues los márgenes eran muy reducidos y se requería un financista que tuviera la habilidad de mejorar la rotación de inventarios, reducir los costos de transporte marítimo y armar toda una organización a nivel nacional para poder gestionar con éxito la importantísima distribución exclusiva que habíamos conseguido por parte de Bajaj. Esto representaba el enorme reto de crecer y poder así cumplir con las expectativas de un fabricante de la categoría de Bajaj Auto Ltd. Afortunadamente, para esta difícil tarea contábamos con mi hijo Juan Alberto, quien, a través de su formación, estaba capacitado para llevar adelante este importantísimo proyecto.

Bajaj, con muy buen criterio, dejó de producir los vehículos de menor demanda y concentró su esfuerzo solo en los productos de alta demanda. En esa forma, dejó de producir furgonetas, camionetas *pick-up* y tráileres, y se concentró en los motocarros. Definitivamente, el motocarro de tres ruedas mejoró sustancialmente la calidad de vida de las personas de menores niveles de ingreso, reduciéndoles el costo de transacción. Este vehículo liviano y compacto, el cual, al ser un producto nuevo, fue bautizado por Crosland como “Torito”, encontró un importante nicho para ser utilizado en tramos cortos y rutas locales; por ejemplo, transporte de pasajeros desde los autobuses hasta sus viviendas en los cerros, transporte de amas de casa con sus compras de los mercados y transporte de niños a sus colegios. Una verdadera revolución en el transporte en el Perú, que ahora, a nivel nacional, forma parte de nuestra cultura.

Personas desocupadas, muchas de las cuales habían perdido su trabajo a causa del “Fujishock” encontraron una fuente de ingresos adquiriendo su “Torito” y el mercado tiene un componente alto de estatus en cuanto a su equipamiento, por tratarse de una herramienta de trabajo, la cual los mototaxistas utilizan durante 12 horas diarias. Se crearon las versiones estándar, lujo y superlujo. Podemos decir que Crosland, con el llamado “Torito”, revolucionó la forma de transporte en el Perú.





EL "TORITO" BAJAJ EN SU MODELO DE SUPERLUJO

Bajaj ofrecía las versiones de motores de dos tiempos (que cuestan menos) y actualmente ofrece la versión de cuatro tiempos, añadiendo las opciones ya sea con GLP (gas licuado de petróleo) o GNV (gas natural vehicular). Crosland, por otro lado, adecuándose a la realidad climática del Perú, ha introducido como opción colocar techos y puertas de fibra de vidrio para las ciudades de clima frío, lo cual no es el caso de su país de origen, la India, donde tienen techo y puertas enrollables de lona.

Tratándose de una nueva marca y contando con buenos precios y buenos productos, había que desarrollar una buena campaña publicitaria. Como dicen los expertos en marketing, se requiere las cuatro P, es decir, producto, precio, publicidad y plaza.

Como el segmento socioeconómico objetivo de los vehículos de tres ruedas (motocarros) era el mismo que veía en 1992 el popular programa televisivo "Trampolín a la Fama" de Augusto Ferrando, el segundo en el *rating* a nivel nacional y que se transmitía por televisión los sábados a las 6 p.m. en Canal 5, buscamos a Ferrando, quien nos acogió con mucho cariño, por el hecho de que su "carnal" y mejor amigo había sido mi primo hermano, el comentarista deportivo Alfonso "Pocho" Rospigliosi Rivarola, quien hacía poco había fallecido.

Ferrando presentó el motocarro Bajaj con bombos y platillos, aunque en ese momento aún no se conocía su verdadero potencial. El concepto del motocarro Bajaj (que no era ni moto ni carro) era visto como un "bicho raro" y no se percibía su real aplicación: pensaban que se trataba simplemente de un vehículo recreativo.



PRIMER SHOWROOM DE BAJAJ EN PUEBLO LIBRE, LIMA

En el mismo canal de televisión estaba el programa número 1 en el *rating*, "Risas y Salsa", que se presentaba también los sábados, a las 8 p.m., y cuyo libretista era el ciudadano argentino Guillermo Guille. Resulta que Guille se interesó en el motocarro para crear un *sketch* muy gracioso haciendo la parodia de una minicombi que solo transportaba señoritas guapas. Los actores cómicos eran excelentes: se trataba de Adolfo Chuiman, Rodolfo Carrión ("Felpudini") y Fernando Armas. Además, habían traído especialmente desde Buenos Aires a la conocida y voluptuosa *vedette* Alejandra Pradón.

Esta publicidad, que hizo conocido el motocarro como concepto de transporte a nivel nacional, fue el equivalente,

NUEVO PRODUCTO INNOVADOR DE BAJAJ MOTOCICLETAS PULSAR

según nuestro publicista, a haber hecho una inversión de lanzamiento del orden de doscientos mil dólares en publicidad. En la práctica, invertimos mucho menos, ya que contábamos con el apoyo de Augusto Ferrando, quien hizo las gestiones, y por esto quedamos eternamente agradecidos.

Posteriormente, Crosland contrató a título personal y como representante de imagen a Adolfo Chuiman, con quien recorrimos diversos lugares claves en la costa peruana, como Chincha e Ica, presentando los productos Bajaj en las plazas principales mediante *shows* populares con *vedettes* y sorteos gratuitos.



COMEDIANTE ADOLFO
CHUIMAN PROMOVRIENDO
EL MOTOTAXI BAJAJ

Con posterioridad a un esfuerzo muy grande por introducir con éxito el motocarro, Bajaj empezó a producir las motos de dos ruedas bajo la marca Pulsar, que se ha vuelto la líder mundial en su categoría. Su ingreso al mercado peruano representó la creación de una nueva categoría entre las motos pisteras –la categoría *Sport*–, definida por el estilo deportivo y el diseño diferenciado de sus modelos.

La primera versión de la Pulsar que llegó al mercado peruano fue la de motor de 180 cc, potencia de salida de 16.5 HP y tablero digital, innovaciones importantes en una motocicleta, puesto que en ese momento la más utilizada era la de solo 125 cc. Pero la principal innovación fue el uso de la tecnología digital *twin spark ignition* (DTS-I), que permite un desempeño más eficiente al generarse el encendido del combustible a través de dos bujías de manera digital.



MOTOCICLETA "PULSAR"
DE BAJAJ

Crosland inició estudios de mercado para este tipo de motocicleta en lugares como Tarapoto, Iquitos, Piura, Pucallpa y Huánuco. Pudimos percibir que la Pulsar fue aceptada como una autoexpresión en los motociclistas que sentían un elevado estatus al poseer esta moto.

No pasó mucho tiempo para que los principales competidores siguieran a la Pulsar en la categoría *Sport*. Así, aparecieron otros modelos de las marcas Honda y Yamaha, lo cual ayudó al



desarrollo de esta categoría, que hoy es la de mayor crecimiento entre las motos pisteras; la Pulsar tiene el 45% de participación del mercado y, siendo líder mundial, vende actualmente en el Perú más de 1000 unidades mensuales en promedio

Hoy podemos afirmar que la Pulsar es la motocicleta pistera más exitosa en la gama de motos de estilo deportivo en el Perú, habiéndose comercializado más de 100 000 unidades a la fecha. Contamos con una red de distribuidores con más de 100 puntos de venta a nivel nacional, soportada por una red de servicio y repuestos de más de 400 puntos. Los distribuidores de Crosland son generalmente empresarios emprendedores, gracias a cuyo esfuerzo hoy es la red de venta y servicio más grande de nuestro país.

Ayuda a la línea Bajaj el hecho de que Crosland también tiene la representación exclusiva de Kawasaki, una de las marcas más importantes de motocicletas a nivel mundial, que atiende el segmento de gama alta, siendo su producto emblemático la Ninja.



MOTOCICLETA "NINJA"
DE KAWASAKI

Nuestro primer distribuidor fue Enrique Canaval, a través de su compañía DISMOTSA, en Lima y el sur chico. Otro importante distribuidor en los inicios del negocio fue Interamérica de Comercio, empresa del Grupo Romero, quienes tomaron a su cargo las ventas en el norte del Perú, donde tenían gran presencia.

ENRIQUE CANAVAL
(PRIMERO A LA IZQUIERDA)
EN EL SHOWROOM
DE DISMOTSA



Me siento, además, muy orgulloso de que Crosland haya sido la primera empresa en toda América a través de la cual Bajaj inició el proceso de globalización y exportación masiva de sus productos. Hoy, veinticinco años después, Bajaj, con su gama de modelos Pulsar y su excelente calidad, se encuentra entre las marcas líderes en motocicletas en la mayoría de los países de América Latina. Además del Perú, Crosland tiene la representación exclusiva de Bajaj para Bolivia.

Muy importante, contamos además con el fuerte apoyo de la Embajada de la India en el Perú, al extremo de que los vehículos Bajaj se han convertido en el principal producto que exporta la India a nuestro país.

Juan Alberto tenía a su cargo la administración de Crosland y, asimismo, el desarrollo de la línea Bajaj. La administración le absorbía mucho tiempo, lo cual le impedía dedicar más tiempo a la parte productiva: el crecimiento de la línea Bajaj, que se había convertido en nuestro principal negocio.

En mérito a ello, contratamos para hacerse cargo del área administrativa a Franklin Alarco Seminario, quien tenía muchas virtudes: además de ser abogado, había sido formado en el Banco Continental y, posteriormente, fue gerente administrativo del Banco Nuevo Mundo, lo cual le daba una gran visión.

FALLECIMIENTO DEL SOCIO LÍDER CHARLES CROSLAND, ADQUISICIÓN POR *MANAGEMENT BUYOUT* DE LAS ACCIONES DE CROSLAND TÉCNICA Y RECOMPOSICIÓN DEL ACCIONARIADO



ACOMPAÑANDO A LA EXCMA. EMBAJADORA DE LA INDIA EN PERÚ, NIRUPAMA RAO, EN UN *SHOWROOM* DE BAJAJ

La conducción del negocio de los vehículos Bajaj está en manos de la llamada "División Automotriz", la cual está a cargo de Willard Manrique, quien ha logrado dominar la línea y coordina con Juan Alberto la política de la empresa para continuar creciendo año a año en el difícil negocio de comercialización de motocicletas y motocarros, y nos sentimos orgullosos de habernos convertido en el líder.



ÚLTIMA FOTO DE CHARLES Y LIZA CROSLAND EN EL SUR DE FRANCIA

En setiembre de 1995, Charles falleció de un lamentable e imprevisto accidente con su caballo andaluz muy brioso llamado "Cancionero". Era su caballo preferido y, cuando Charles entró al box un día domingo para llevarle avena, "Cancionero" se puso nervioso y quién se iba a imaginar que, como producto de una coz, le impactó directamente en la cabeza causándole muerte instantánea. Charles tenía 69 años y se encontraba en plenas facultades físicas y mentales. Su fallecimiento fue prematuro, cuando recién estaba preparando a su sobrino Harry Wilmot, quien todavía era muy joven para tomar el comando de sus diversas empresas, en lo que se refería no solo a sus negocios en América Latina, sino también a aquellos en el Reino Unido.





CHARLES MONTA "CANCIONERO"

En su proceso de formación para tratar con América Latina, Harry pasó un tiempo en Perú y otro tanto en Argentina. Era indudable que Charles quería que Parson & Crosland continúe por muchos años haciendo negocios en esta parte del mundo. Charles tenía preparado un testamento, mediante el cual nombraba como albacea a la firma de abogados Withers, quienes tenían plenos poderes para definir el destino de sus bienes y negocios. Los albaceas no querían asumir ningún riesgo en negocios que dependieran de los gerentes, pues, como abogados, no estaban capacitados para dirigir empresas sino solo para asesorarlas; faltaba el irremplazable liderato de Charles. Decidieron cerrar progresivamente todos los negocios de gestión, y se quedaron administrando bienes inmuebles, acciones en la bolsa de Londres y colocaciones bancarias. Desconozco el patrimonio de la familia Crosland, pero era

cuantioso y los beneficiarios fueron su viuda Liza y sus dos hijas, Neisha y Charlotte. Conforme Withers captaba liquidez, transfería los fondos a los beneficiarios y recién entonces pagaba el impuesto sucesorio.

Como primer paso, Withers vendió a Harry la empresa H E Woolley en Middlesbrough, propiedad de Parson & Crosland. Esta empresa se dedicaba al mantenimiento de extinguidores de las industrias de la zona y tenía muchos años en el mercado. En la actualidad, Harry ha hecho una magnífica carrera con H E Wooley, ampliando su gama de servicios con la colocación de sistemas de alarmas; él, su esposa Susan y su hijo Oliver mantienen una muy buena relación amical con mi hijo Juan Alberto, su esposa Anita y mi nieta Frances.



HARRY WILMOT

Withers les temía a los negocios en América Latina y decidió, para comenzar, cerrar los negocios que quedaban en Argentina y que estaban en declinación por la Guerra de las Malvinas. En cuanto al Perú, debo confesar que fueron muy poco constructivos: no querían asumir riesgos comerciales de ningún tipo en nuestro país, que venía atravesando una gran crisis que quitaba capacidad de maniobra a Crosland. Nunca hicieron aporte constructivo alguno; simplemente recibían mis informes y cobraban a Parson & Crosland por leerlos, sin proporcionar ningún *feedback*.

Ni Liza ni yo estábamos satisfechos con esta situación. Crosland ya no contaba con el apoyo económico de Parson & Crosland ni con el apoyo gerencial; la posición de Withers era simplemente que, como ellos no eran los dueños, no asumían riesgos.

Liza Crosland, quien era muy amiga nuestra, me comunicó la voluntad de Withers de deshacerse de las acciones de Parson & Crosland en Crosland Técnica. Se abrió así la puerta para un proceso de negociación.

Para prepararse para la venta de las acciones de Crosland Técnica, Withers contrató los servicios de la consultora KPMG, la cual recomendó que se fijara el valor de las empresas en función al monto de sus dividendos anuales, más que por su patrimonio o sus utilidades retenidas. Es así que propuso que el valor presente de las acciones fuese un múltiplo de sus dividendos anuales. KPMG añadió que ese múltiplo dependía del riesgo país, pues en los países europeos, donde percibían que el riesgo comercial y político era bajo, el múltiplo podía ser 10 o 12 dividendos anuales, mientras que en los países de América Latina podía ser de 7 a 8 dividendos anuales, según el riesgo político. Como Crosland estaba bastante descapitalizada, pues se estaba recuperando aún del "Fujishock", los dividendos que pagaba eran relativamente bajos. Charles y yo habíamos acordado que un equilibrio sano en el entorno en que vivíamos era pagar un tercio de las utilidades como dividendo, reteniendo el resto para recuperar estabilidad, y así evitar crecer con riesgo sobre la base de endeudamiento, ya que estábamos en un giro de negocio nuevo para la empresa y con crecimiento incierto.

Se concretó la venta pagando a Parson & Crosland *cash* el equivalente a siete dividendos anuales; participaron en la compra Liza Crosland con el 15% y la familia Forsyth con el 35%. Influyó en esta transacción nuestra voluntad de deshacernos de Withers, quien se había convertido en el *sleeping partner*, es decir, no aportaba nada ni tampoco tenía interés en continuar con los negocios de Parson & Crosland en América Latina. Sin embargo, sí nos interesaba contar con Liza Crosland como accionista, pues ella daba peso a la marca "Crosland" con su apellido. Juan Alberto, por otro lado, había decidido hacer carrera en Crosland y también deseaba invertir sus ahorros, apostando a su propio futuro en el Perú. Liza decía que Charles le comentaba con frecuencia sobre la relación de confianza plena que tenía con la familia Forsyth, lo cual la animó a invertir.

De esta forma, el nuevo accionariado de Crosland quedó 15% a favor de Liza Crosland, 15% a favor de Juan Alberto y 70% mío. Se había convertido en una empresa familiar, pues consideramos a Liza como si fuese parte de la familia.

Con esta última transacción, Withers logró su objetivo de matar a Parson & Crosland para no tener que asumir riesgos, limitando las inversiones en bienes inmuebles, acciones y otro tipo de inversión que no demande gestión gerencial.



LIZA CROSLAND, UNA GRAN DAMA



LIZA RODEADA POR EL PERSONAL FEMENINO DE CONFIANZA DE CROSLAND: (DE IZQUIERDA A DERECHA) JUANA NAPURÍ, ROSA JORAHUA, RAQUEL ZAVALA, SUSANA GARCÍA, EVA DÍAZ, ROSA RIVASPLATA (CON 42 AÑOS DE SERVICIOS A LA FECHA), CECILIA DONGO Y MANUELA GUTIÉRREZ

Era muy halagador saber por Liza que Charles siempre le comentaba que confiaba plenamente en mí y en mi familia para hacer negocios, y ella no tenía ningún problema en ser accionista minoritaria de Crosland. La acogimos con mucho gusto y solía visitarnos en el Perú un par de veces cada año, siendo muy querida por todo nuestro personal.

Liza tenía la convicción de que lo que más hacía falta para el progreso de nuestro país era mejorar el nivel educativo de nuestros jóvenes, y nos alentaba a derivar parte de las ganancias de Crosland en ayuda desinteresada, orientada hacia el sector educativo privado.

Me pidió que, en caso de fallecimiento, sus dividendos no distribuidos se los entregáramos a las dos hijas de Charles para la educación de sus niños, y que el valor de sus acciones en la compañía los destináramos a la ayuda no reembolsable en el sector educativo.

Siete años después de la muerte de Charles, Liza falleció en un lamentable accidente vehicular en el sur de Francia. Cumpliendo con sus deseos, el valor de las acciones de Liza fue íntegramente trasladado a una fundación en el Reino Unido, llamada Catalina Trust, manejada por Harry Wilmot: no solo el sobrino preferido de Charles, sino además su hombre de confianza. Por tanto, dejamos en sus manos el cumplir la voluntad de Liza.



APORTE DE LA FAMILIA FORSYTH HACIA EL SECTOR EDUCATIVO

Liza motivó a nuestra familia y nos enfocamos en apoyar la educación en el Perú con nuestros propios recursos. Como Juan Alberto y yo habíamos recibido valiosa educación de las escuelas de negocios del Opus Dei, optamos por otorgar becas educativas a alumnos de los colegios del Opus Dei en el Cono Norte de Lima, llamados Humtec y Miravales, donde no solo enseñan oficios a sus alumnos para que se ganen la vida, sino además les inculcan valores para que sean mejores ciudadanos. Por lo demás, también ayudamos a los hijos más destacados del personal del Grupo Crosland en sus estudios de MBA en el extranjero, así como con becas de aprendizaje del idioma inglés y, en algunos casos, becas en las principales universidades locales.

Por su parte, mi hija Lucrecia, psicóloga de profesión, tiene gran conocimiento de la oferta educativa en los países desarrollados, principalmente en Inglaterra, Suiza y Francia, adonde envía alumnos orientando a los padres de familia según el perfil del alumno. Asimismo, Juan Alberto es docente de la Universidad del Pacífico y ha publicado varios libros sobre economía y finanzas.

Si bien estamos conscientes de que nuestro país tiene muchas necesidades insatisfechas, con la dimensión de las empresas Crosland y nuestros recursos personales, hemos tomado la decisión de que nuestro aporte desinteresado a la sociedad se concentre únicamente en el sector educativo.



TENTATIVA DE NUEVOS NEGOCIOS PARA CROSLAND TÉCNICA EN LA CONSTRUCCIÓN CIVIL

Aparte de la representación de Bajaj para el Perú y Bolivia, el otro negocio que tenía Crosland Técnica era la División de Fuerza Motriz, conducida por el Ing. Mario Rabines, quien se había abocado por muchos años al negocio de venta y alquiler de grupos electrógenos; al declinar esta actividad, teníamos que buscar nuevas líneas. Lo primero que pensamos fue en ser proveedores del sector de la construcción civil, en vista de que había bastantes proyectos, tanto viales por parte del gobierno, como en el sector minero.

Decidimos incursionar en la provisión de equipos pequeños y livianos para la construcción civil. Tomamos, en primer lugar, la representación exclusiva del prestigioso cargador compacto Bobcat del grupo Ingersoll Rand, el cual inventó el ingenioso concepto de este equipo multipropósito. Mis amigos decían que era como “un obrero maceteado”, pues hacía de montacargas, cargador frontal, rompepavimentos, retroexcavador y otros, solo cambiándole los accesorios.

Después, importamos de los Estados Unidos torres de iluminación marca Magnum, cuya aplicación era iluminar las grandes obras de construcción de carreteras durante el trabajo nocturno, dado que la tecnología de estas torres era bastante parecida a la de los grupos electrógenos.

Empezamos a ganar dinero en este negocio y se nos presentó la oportunidad de tomar la representación de la línea Daewoo (ahora Doosan), para la venta y alquiler de cargadores frontales y retroexcavadoras. También reemplazamos la línea Bobcat por los cargadores Doosan, que costaban bastante menos y eran de muy buena calidad. Posteriormente, tomamos la representación exclusiva de los rodillos compactadores Bomag, prestigiosa marca alemana líder en el mercado.

Lamentablemente, habíamos caído en un negocio con la misma limitación que tenía Crosland Técnica en sus inicios con la línea Rolls Royce. Es decir, la tasa de crecimiento del negocio demandaba más caja de la que generaba, y regresamos a los *growing pains* de un negocio cuyas necesidades financieras eran sustancialmente mayores que su baja tasa de rentabilidad,

lo que generaba la necesidad de captar más créditos bancarios para crecer.

Mantuvimos el negocio por varios años, hasta que en 2014 lo aportamos a cambio de acciones de una firma española llamada GAM Perú, cuya actividad principal era también la construcción civil, pero con equipos de elevación, y era líder en el mercado. Nos dimos cuenta de que era muy difícil competir con el bolsillo grande de empresas como Ferreyros (Caterpillar) y Mitsui (Komatsu), que entre ambas dominaban el 70% del mercado de maquinaria de construcción, dejando solo 30% para repartirse entre las diversas fábricas de Corea y Europa Occidental. Por su parte, GAM se dedicaba a alquilar equipos de elevación y, con el aporte de la maquinaria de Crosland Técnica, GAM hacía un uso más eficiente de recursos para alquiler de equipos para la construcción civil, repartiendo entre ambos negocios sus gastos fijos.

Con la transferencia a GAM, nos quedamos nuevamente solo con los grupos electrógenos, negocio que se volvió muy maduro, pues empezaron a aparecer competidores de origen chino que producían motores clonados de los Perkins con la marca Lovol. Por el aprecio que le teníamos a Mario, decidimos –al igual que en el caso de Guillermo Cox– darle la oportunidad para que forme su propia empresa distribuidora de estos equipos, cuya importación la seguiría manejando Crosland y entregándoselos en consignación.

Mario formó la empresa CT Power, que en la actualidad ha conseguido nuevas representaciones muy importantes y puede operar con un perfil bastante menor de gastos que Crosland, la cual es su accionista minoritaria. Mario aprendió nuestra filosofía del *bread & butter business*, es decir, buscar cubrir todos sus gastos con el negocio de grupos electrógenos y su mantenimiento y reparación, mientras que apunta a negocios grandes de equipos en el sector minero. Actualmente trabaja con él su hijo mayor, también de nombre Mario, quien cuenta con excelente formación profesional con un MBA en Australia.

EGECEN: MI ÚNICA EXPERIENCIA COMO DIRECTIVO DE UNA EMPRESA DEL ESTADO

Siempre he tratado de evitar compromisos de participación en la dirección de empresas del Estado. En el Perú existe la cultura de la desconfianza y mucha gente presume que, cuando un empresario privado acepta el cargo de director de una empresa del Estado, lo hace porque busca favorecer intereses personales. Muy pocos son los que piensan que algunos empresarios quieren ayudar a su país en forma desinteresada.

Los directivos, así como los funcionarios del Estado, se rigen por normas y controles rígidos, muchos de los cuales atentan contra los mismos intereses estatales. Fue el caso de la llamada Empresa Generadora del Centro (EGECEN), que tenía a cargo la construcción de la Central Hidroeléctrica de Yuncán, con una potencia de 130 MW. Esta central se construía con la ayuda financiera del Gobierno japonés, que buscaba apoyar al presidente Fujimori con obras claves en zonas donde incursionaba el terrorismo, que eran tanto las centrales hidroeléctricas de Yuncán como las de San Gabán.

Por otro lado, el Perú estaba saliendo de su crisis financiera y tenía un convenio con el Fondo Monetario Internacional, que, con las restricciones en la emisión de dinero y endeudamiento, limitaba al Estado tanto los desembolsos para proyectos como la captación de deuda para ejecutarlos. Se producía la irracionalidad de que, en el caso particular de EGEEN, se estaba limitando la ayuda económica a través de préstamos muy blandos en yenes a 40 años de reembolso, con una tasa de interés de 2.5% anual.

Los directivos anteriores de EGEEN, limitados por esta circunstancia, se atrasaron en un pago de 500 000 dólares al contratista Skanska, caso que llegó al Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), instancia que impuso a EGEEN el pago de una penalidad de 11.5 millones de dólares más IGV por los sobrecostos producto del atraso. A raíz de esto, renunció el directorio en pleno y Jaime Quijandría, ministro de Energía y Minas en ese entonces, pensó en un directorio conducido por empresarios privados de prestigio y los convocó a través de Hernán Barreto Boggio, empresario con mucha experiencia, pues había sido presidente de Centromin.

Hernán Barreto invitó a un grupo de empresarios, ofreciéndome ser su vicepresidente, y convocó a Ulrich Rehwaldt, director de Centromin, John Hartley, director de Celima, acompañándonos además Ítalo Bizerra, prestigioso abogado de ProInversión. Un magnífico equipo.

Encontramos una gran incoherencia entre la rigidez de los compromisos del Estado con el FMI y las necesidades reales de las obras en curso. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), buscaba la estabilidad macroeconómica con normas rígidas; pero no tenía en cuenta que estaban en curso obras muy avanzadas como la Central Hidroeléctrica de Yuncán, donde ya se habían comprado todos los equipos y la obra civil se encontraba en plena ejecución, requiriendo recursos para el avance de obra, los cuales provenían del préstamo concesional del Japón. Si nos pegábamos a la letra de lo que proponía el MEF, el Estado perdería por lo menos 100 millones de dólares en reclamos del contratista y se interrumpiría la obra. Por lo tanto, había que avanzar con su ejecución ordenada en forma creativa para que esto no sucediera.

Lo primero que se hizo, a sugerencia de Hernán Barreto, fue mi viaje a Japón, invitado por la firma inspectora de obra EPDC, para presentarnos como los nuevos directores, informarnos bien y, además, ganarnos su confianza. Los negocios se habían llevado en forma transparente, y el gran problema eran las limitaciones impuestas por el MEF para poder avanzar normalmente con la obra. Ante esta situación, por iniciativa propia, Hernán y yo visitamos a Genaro Matute, contralor general de la República, y lo pusimos al día para que no lo tomara por sorpresa cualquier gestión que nos propusiéramos hacer para avanzar con la obra y concluir la satisfactoriamente, al mínimo costo para el Estado. Este era nuestro objetivo central.

Después, gracias a que conocía a algunos ministros de Estado, en mérito a la enorme importancia para el país de esta obra, me tomé la libertad de pedir que me invitasen al Consejo de Ministros para exponerles el cuadro y solicitar que nos apoyaran con la autorización del desembolso del préstamo blando.

INTENTO FALLIDO DE NEGOCIO PARA CROSLAND TÉCNICA, INVERSIÓN EN UN PARQUE ACUÁTICO DE RECREACIÓN (WATERPARK)

Por otro lado, aprendí que los contratistas son expertos en cobrar adicionales y se conocen todos los trucos. En EGECEEN tuvimos que contratar a un especialista en túneles de la firma Rocky Mountains, de los Estados Unidos, que había trabajado en Carhuaquero y conocía bien nuestra realidad. De esta manera, enfrentamos a técnico contra técnico para que el contratista no se aprovechara de sus mayores conocimientos en perforación de túneles con las TBM (*tunnel boring machines*). Asimismo, nos abocamos a bajar los costos todo lo que se pudo, y nos sentimos satisfechos de lograr el objetivo.

Después de muchas gestiones, tuvimos que acudir a los fondos de las AFP que, por ser privados, no estaban afectados por la política de desembolsos del MEF. La central de Yuncán fue entregada en concesión, y ahora está trabajando muy bien.

De esta forma, se cerraba el círculo para completar el triple objetivo de, primero, concluir la obra lo más rápido posible y al mínimo costo para el Estado; segundo, incrementar la oferta hidroeléctrica nacional en 130 MW; y tercero, desarrollar una zona deprimida del país.

Siempre mi preocupación ha sido que Crosland crezca, y empecé a buscar nuevas oportunidades de negocio que se adaptaran al nuevo entorno económico.

Con mis amigos Willyvan Oordt y Enrique Escardó, comenzamos a estudiar la posibilidad de desarrollar un parque acuático de diversiones para el mercado peruano, y contratamos nada menos que a Ken Lemasters, el mejor consultor de los Estados Unidos, quien había sido propietario del parque Ragging Waters, de California. Estados Unidos es la cuna mundial de los parques acuáticos y en ese país visité muchos parques incluyendo los de Orlando, Los Ángeles y Houston. Posteriormente, viajé a México para visitar los parques de Cuernavaca y Guadalajara. Incluso, en un viaje de negocios que hice a China, estuve en un parque enorme de recreaciones en Pekín que tenía incorporado un parque acuático.



ZONA INFANTIL DEL PARQUE ACUÁTICO DE CUERNAVACA, MÉJICO



El concepto de parque acuático corresponde a un nivel intermedio de tecnología y de inversión: entre lo que se llama un *"family entertainment center"* que sería como el Parque de las Leyendas, y un parque de juegos mecánicos que demanda alta inversión y mantenimiento. Se trata, en el fondo, de piscinas públicas a las que se incorporan juegos mecánicos acuáticos, como toboganes, río lento, piscina con olas y zona infantil.

Después de invertir más de 100 000 dólares en consultores y viajes, fue en México donde me abrieron los ojos y me dijeron que los segmentos socioeconómicos eran muy marcados en América Latina en general, comparados con los de Estados Unidos, país donde los hábitos higiénicos son bastante homogéneos. Efectivamente, en México constaté que los segmentos A y B, que son los que tienen mayor capacidad de gasto, prefieren visitar centros de recreación con juegos mecánicos. Evitando así acudir a piscinas públicas, adonde van masivamente los segmentos C y D, que tienen otros hábitos higiénicos y pagan tarifas de solo 10 dólares por persona, los cuales, al igual que en el Perú, son los que predominan en el mercado mexicano. A diferencia de esto, en los Estados Unidos los parques cobran desde 24 hasta 50 dólares por persona.

En el Perú existían en aquella época dos parques acuáticos pequeños en Puente Piedra, que eran Las Tres Ruedas y El Andén, a los cuales asistían solo los segmentos C y D y donde solo pagaban por derecho de admisión 3 dólares por persona. Un parque acuático estadounidense tiene una capacidad para recibir hasta 6000 personas, con un área entre 4 y 6 hectáreas, y no es negocio un parque de una capacidad para menos de 3000 personas.

Por último, los parques que ganan dinero son los que tienen sol todo el año y, en el gran mercado de Lima, solo tenemos sol en el trimestre de verano y aun así hay días con neblina costera. Pensamos en otros lugares que fueran calurosos todo el año, como Santa Eulalia o Ricardo Palma. No obstante, la condición y congestión de la Carretera Central hacían que el viaje tanto de ida como de vuelta durase entre dos y tres horas, de ahí que no era accesible para una visita masiva del mercado objetivo.

En el entusiasmo del momento, se nos presentó la oportunidad de comprar a la Superintendencia de Bienes Nacionales, mediante subasta pública, un lindo terreno de 6.5 hectáreas en Punta Rocas, Puente Piedra, a solo 30 minutos de Lima, junto al mar y junto a la carretera Panamericana Sur, con visibilidad y accesibilidad, y lo compramos. Cometimos el error de poner la carreta delante del caballo: conforme avanzábamos con los estudios, fuimos aprendiendo que nuestro proyectado parque simplemente no era un negocio rentable para el mercado de Lima Metropolitana.

Sin embargo, la suerte nos acompañó, pues Lima crece a gran velocidad y los buenos terrenos cercanos a la ciudad aumentan de valor exponencialmente. El terreno de Punta Rocas se convirtió en una inversión inmobiliaria, ya que seis años después lo vendimos por diez veces más del precio que pagamos por su compra, recuperando así todo lo invertido y mucho más. Al final, ¡el fracaso del parque resultó siendo un negocio redondo como inversión inmobiliaria!

Mario Brescia Cafferata, respetado empresario de amplia fortuna en Perú, siempre apostaba a inversiones inmobiliarias en ciudades de gran crecimiento como Lima, como fue el caso de Chacarilla del Estanque. La población crece y los terrenos suben de valor, mucho más que el costo del dinero; solo hay que tener buen ojo para comprarlos, colocarles buena guardianía para que no sean invadidos por informales y con paciencia ir viendo cuándo vender.



RECOMPOSICIÓN ACCIONARIA DE LAS EMPRESAS CROSLAND

Por mucho tiempo, he sostenido que las empresas medianas que dependen de la gestión de sus directivos no deberían tener *sleeping partners*, situación que está reservada para las empresas grandes o aquellas que se cotizan en bolsa.

Desde hace algunos años, considerando mi edad, he venido apreciando que mi hijo Juan Alberto ha estado encargándose cada vez más del manejo del grupo empresarial; sin embargo, yo no considero haberme convertido en un *sleeping partner*, pues me gustan los negocios y no tengo temor a asumir riesgos. Por lo demás, creo que mi aporte como consejero añade valor a la empresa y, por ser esto parte de mi vida, no está en mis planes retirarme.

Las empresas, sin embargo, deben ser dirigidas por gente joven que esté al día con la tecnología y la informática, y considero que Juan Alberto está en su mejor edad para poder tomar la conducción total del grupo de empresas Crosland. Con esta filosofía, Juan Alberto y yo decidimos, de mutuo acuerdo, realizar una recomposición empresarial y, además, establecer un premio mientras dure la conducción de los negocios por Juan Alberto.

Influyeron en la recomposición el grado de participación y el esfuerzo realizado en cada uno de los negocios. En la línea Bajaj, por ejemplo, si bien yo conseguí con mucho esfuerzo la representación, él la desarrolló con mucha habilidad y la convirtió en una marca líder tanto en la venta de motocarros como de motocicletas Pulsar.

En la línea de operadores de equipo ferroviario, mi participación fue mucho mayor por mis conocimientos técnicos, así como en el sector ferroviario, sin menoscabar la habilidad de Juan Alberto y de su esposa Anita de sacar adelante la operación de Inca Rail.

Hasta el año 2000, los ahorros se habían invertido en bienes inmuebles y las empresas operaban con un capital de trabajo limitado. Con la finalidad de lograr una participación más equitativa en los negocios, decidimos, de mutuo acuerdo,

separar los inmuebles en la empresa Inversiones Alecar, la cual quedaba en propiedad mía. Los negocios relacionados a Crosland Técnica, incluyendo los ferroviarios, quedaron con una participación de 75% mía y 25% de Juan Alberto, en tanto que los negocios relacionados al sector automotriz se distribuyeron en una proporción 50/50. Con las utilidades de los negocios operativos, los nuevos negocios inmobiliarios en que incursionemos también se distribuirían 50/50.

El accionariado quedó así; pero, al estar Juan Alberto a cargo de la conducción del grupo empresarial, decidí asignarle como participación por su gestión el 20% de los dividendos de libre disponibilidad que generen las diversas empresas del grupo. Es decir, mientras no se paguen dividendos, no hay esta participación gerencial.



CONCESIÓN PRIVADA DE LOS FERROCARRILES NACIONALES OPERADOS POR ENAFER

Crosland estuvo muy atenta al proceso de concesión de los ferrocarriles nacionales que venían siendo operados por la Empresa Nacional de Ferrocarriles (ENAFER). En el año 2005 se formó el CEPRI ENAFER, presidido por Patricio Barclay, un empresario muy capaz que había sido gerente de La Fabril.

Patricio era muy amigo de Willy van Oordt y sabía que había recibido “un hueso” para privatizar. Por increíble que parezca, ENAFER facturaba solo 30 millones de dólares al año y tenía una deuda acumulada de 180 millones de dólares. Tenía más de 5000 trabajadores cuando solo necesitaba unos 1500 para conducir el Ferrocarril Central, el Ferrocarril del Sur, el Ferrocarril del Sur Oriente y el llamado “Tren Macho” de Huancayo a Huancavelica.

En mérito a ello, Patricio decía bromeando: “ENAFER es como la fea de la fiesta, que nadie saca a bailar. Hay que maquillarla y arreglarla, para ver si por ahí se presenta algún pretendiente interesado en ella”.

Eventualmente, el 20 de setiembre de 1999, después de muchas concesiones en los términos de privatización, a través de una subasta pública se logró privatizar ENAFER, como sigue:

- Ferrovías Central Andina (FCA), conformada por Minas Buenaventura del Perú, Mitsui del Perú, Juan de Dios Olaechea, Cía. Inversiones Andino y Commonwealth Development Corporation (CDC), tomó el Ferrocarril Central (Callao-Oroya-Cerro de Pasco-Huancayo).
- Ferrocarril Transandino (FETRANSA), conformada por Sea Containers (dueños de Orient Express) y PERUVAL, tomó el Ferrocarril del Sur (Matarani-Juliaca-Puno-Cusco) y el Ferrocarril del Sur Oriente (Cusco-Machu Picchu).

El modelo de privatización fue el llamado “separación vertical”. Las vías férreas fueron concesionadas a cambio de la cobranza de un peaje con tarifa regulada, siendo esta la única tarifa fijada por los contratos. Supuestamente, sobre estas vías concesionadas circularían trenes pertenecientes a operadores ferroviarios

privados, los cuales competirían entre ellos, autorregulándose las tarifas y compitiendo además con el transporte por carretera, tanto para pasajeros como para carga. Por analogía, es un caso parecido a una carretera concesionada que cobra un peaje regulado y los autos, buses y camiones tienen tarifa libre y compiten entre ellos.

A Crosland, como representante de EMD, le interesaba mucho el tema, pues queríamos vender locomotoras y repuestos a los nuevos operadores ferroviarios, Perú Rail (Ferrocarril Sur y Ferrocarril Sur Oriente).

Quiero dejar sentada mi experiencia de la calidad humana, honradez y capacidad técnica de los funcionarios de carrera de ENAFER, muchos de ellos formados en British Railways del Reino Unido, cuando la empresa pertenecía a Peruvian Corporation. El daño lo hicieron los políticos que utilizaron ENAFER, a través de sus directores, como fuente de empleo para los allegados del partido de turno, aplicando además subsidios elevados en las tarifas de pasajeros y de carga, por razones políticas.



SEGUNDO INCREMENTO EXITOSO DE GIRO: CONVERTIRNOS EN OPERADORES FERROVIARIOS

Hacia más de 25 años que éramos distribuidores exclusivos de EMD en el Perú para la venta de sus locomotoras, y yo concentraba los esfuerzos de Crosland en vender estos equipos ferroviarios. Crosland fue vendedor de equipos desde su fundación, pero nunca pensamos en incursionar como usuarios de estos. Fue mi hijo Juan Alberto quien, con mayor visión que yo, me dijo: "Papá, si ya sabemos ampliamente de ferrocarriles y Crosland está tan conectada con ese negocio, ¿por qué no pensamos en convertirnos en operadores ferroviarios, en lugar de vender los equipos y solo ganarnos una comisión?". Indudablemente, Juan Alberto estaba pensando en la ruta a Machu Picchu, donde no hay carretera y se puede competir "ferroviario contra ferroviario".

Fue entonces cuando, en el 2005, tomamos conocimiento a través de la firma Asotrade, de Argentina, de que estaban en el mercado nueve autovagones propiedad de la firma portuguesa Caminhos de Ferro Portugueses (CP). Recibimos un folleto de venta con la especificación de estas unidades y pedí un informe técnico a John Wright, muy amigo nuestro que había sido jefe de ingenieros de ENAFER. John informó que, sin duda alguna, estos autovagones estaban "pintados" para la ruta Cusco-Machu Picchu: eran de trocha métrica, fácilmente convertibles a trocha yárdica (914 mm) y habían sido remanufacturados y repotenciados en 1992-1993. Es decir, tecnológicamente estaban actualizados con componentes de muy buena marca y disponibilidad de soporte técnico, así como repuestos.

También conversamos mucho con John sobre las opciones técnicas que convenían más para Machu Picchu, si tener autovagones que son como buses autopropulsados o tener locomotoras que jalan coches de pasajeros. Si bien lo segundo era lo más económico, para un operador pequeño era más fácil montar un taller de soporte técnico para autovagones, por la enorme inversión que demanda un taller para dar mantenimiento a locomotoras. Cabe también anotar que la trocha angosta ya no tenía demanda en el mundo por no ser rentable y, por lo tanto, tampoco había producción en serie de material rodante de trocha angosta. Se daban todas las condiciones ideales en este material rodante para que pudiera operar con éxito

transportando turistas a Machu Picchu, en competencia con Perú Rail.

Resultaba que conseguir estos autovagones no era fácil, ya que CP era una empresa estatal que tenía como política venderlos a otras empresas estatales, dando prioridad a ferrocarriles de sus excolonias. Tenían en venta dieciocho autovagones agrupados en forma de triplas (seis triplas en total), tres de ellas comprometidas a firme con Mozambique y las otras tres en negociación con Angola. Venderlas a un particular como Crosland implicaría la necesidad de una subasta, por ser el vendedor una empresa estatal.

Mi esposa Marilú me dijo: "Si tienes tanto problema para conseguir que te vendan estos autovagones, ¿por qué no hablamos con el embajador de Portugal en el Perú, ya que María, su esposa, es muy amiga mía?". Nuevamente fue la residencia de la Embajada Británica el punto de encuentro; allí conocí al embajador Mario Lino da Silva y su esposa, y les comenté la situación. Mario lo tomó con interés y dijo: "Con gusto voy a poner la carne en el asador". Pocos días después, me enteré de que Mario había hablado con el canciller de Portugal y el Gobierno portugués veía con agrado que, habiendo sido Machu Picchu elegido en Lisboa, en julio de 2006, como una de las siete maravillas modernas, daría una magnífica imagen que los trenes portugueses tuvieran como destino final precisamente la ruta ferroviaria a Machu Picchu.

En mérito a ello y por razones de imagen, CP encontró la salida para evitar la subasta, ofreciendo al Perú al mismo precio con el cual habían concretado la venta de tres de estas triplas a Mozambique; es decir, era un contrato similar al de Mozambique, pero con destino al Perú. Mario me manifestó que acababa de conversar con el presidente del directorio de CP, Cardoso dos Reis, y me facilitó su número de celular indicándome que él estaba esperando mi llamada y que la decisión de venta directa al Perú estaba tomada. Rápidamente lo llamé y le dije: "Tenemos mucho interés en comprar, ¿cuál es el siguiente paso?". Me respondió: "Toma un avión a Lisboa y aquí conversamos los detalles". De inmediato saqué mi visa

NEGOCIACIÓN DE LA COMPRA DE NUEVE AUTOVAGONES Y SU REMANUFACTURA EN EL PERÚ

Schengen y me dirigí a Lisboa para inspeccionar las unidades y, de interesarnos, negociar las condiciones del cierre inmediato de la adquisición.

¡Mi sorpresa fue mayúscula! Resultó que la empresa ferroviaria CP era un monopolio estatal con más de 15 000 trabajadores que conducían todos los trenes portugueses, incluyendo el metro de Lisboa, el metro de Porto y los trenes de alta velocidad (TGV). Lo único que no conducían eran los tranvías urbanos de Lisboa, que constituían un atractivo turístico muy pintoresco donde perdían dinero, pero los mantenían precisamente por ser el ícono turístico de la ciudad.

Como política del Gobierno portugués y con el apoyo de toda la población, algunas empresas públicas como CP y TAP (Transportes Aéreos de Portugal) mantenían enormes subsidios para el transporte de pasajeros. Esto no era del agrado de la Unión Europea: recordaremos que España y Portugal estaban entre los países que mantenían déficit presupuestal, lo cual obligaba al apoyo permanente de Bruselas. Ante la resistencia de la opinión pública hacia una privatización, la solución intermedia era deshacerse de las rutas ferroviarias que no eran rentables y podían ser atendidas por los autobuses, y estas eran precisamente aquellas de trocha angosta.

Resulta que, gracias a la gestión del embajador de Portugal en el Perú, yo estaba tratando nada menos que con el "capitán del barco" de CP para conducir una compra muy pequeña de autovagones, intrascendente para ellos por su valor. Concretamente, yo estaba buscando cerrar una adquisición de excedente ferroviario en muy buenas condiciones e ideal para la ruta a Machu Picchu; y el presidente de CP, con el apoyo de su Canciller, estaba negociando una venta directa solo por razones de imagen, para tener una presencia portuguesa en esta ruta. Esto último significaba que nos darían todo el apoyo para que los autovagones operasen con éxito en el Perú, y eso era lo que más valía.

Viajé primero a Porto para conocer a los ingenieros de la Empresa de Mantenimiento de Equipo Ferroviario (EMEF), así como sus talleres, pues ellos nos darían el soporte técnico y logístico necesario si comprábamos los nueve autovagones. EMEF tenía nada menos que alrededor de tres mil trabajadores, gran capacidad de ingeniería y estaban muy bien equipados, puesto que daban soporte a los metros de Lisboa y Porto y a los trenes de alta velocidad, así como a todo el resto de la flota ferroviaria de CP. Fue precisamente en estos talleres donde se modernizaron y repotenciaron las seis triplas CP9400, en 1992-1993.

Lo que más me gustó de la visita fue que, si concretábamos la compra, no solamente estaríamos comprando nueve autovagones, sino que además recibiríamos de CP un respaldo técnico impresionante para hacer trabajos de ingeniería, provisión de partes, reparaciones, manuales, lista de proveedores, etc., lo cual era vital para el éxito de la compra. Por mi experiencia en fierros desde 1964, lo que da valor a la compra de cualquier maquinaria, aparte de su especificación técnica, es el respaldo técnico y logístico que recibe de su proveedor. Por analogía, es como la diferencia entre comprar un Toyota o comprar un auto chino, por más bueno que este último sea.

Quedé muy satisfecho, pero había detalles claves por definir. Por ejemplo, cómo traer las unidades al Perú cuando Portugal



no tiene servicio regular de transporte marítimo de carga a la costa del Pacífico, ya que su comercio con América Latina es principalmente con Argentina y Brasil. No había tiempo para hacer las indagaciones y decidí asumir el riesgo, procediendo a comprarlos. Como Crosland no tenía toda la liquidez para pagarlos *cash*, propuse a CP entregarles una arras por el 10% del valor y cancelar el 90% antes del embarque. Es decir, CP no asumiría riesgo crediticio, y eso nos daba cierta holgura para vender activos y así captar el dinero sin mayor presión.

Las primeras ofertas de flete de Porto al Callao por las tres triplas eran de 600 000 euros, suma enorme comparada con el costo de las mismas que había sido 720 000 euros. Después nos hicieron una rebaja a 500 000 euros si aceptábamos el transporte en cubierta, técnicamente imposible. En forma casual, me encontré con un amigo ex marino, Eduardo Amorrortu, quien era *bróker* marítimo, y me dijo: "Lo práctico sería cargarlos en camión desde Sernada do Boga hasta el puerto de Bilbao, donde hay barcos portacontenedores de bandera chilena que parten de Amsterdam, viajan caleteando con parada frecuente en Bilbao y de ahí viajan con destino al Callao y Valparaíso vía Canal de Panamá".

Nos cotizaron 300 000 euros por el flete bimodal y logré negociar mediante regateo que nos bajen a 270 000 euros, incluyendo el costo del alquiler de una grúa en Sernada do Boga para ponerlos sobre la plataforma de los camiones. Bajo estas condiciones, cerramos la operación para traerlos al Callao en un solo embarque.

Llegaron a Perú las tres triplas y fueron colocadas temporalmente en los talleres de Crosland en el Callao, mientras buscábamos un local donde rehabilitarlas y, en paralelo, correr con todos los trámites necesarios para convertirnos en operadores ferroviarios.

La empresa ya había aprendido, a través de EMD, el concepto de comprar un equipo ferroviario con alto recorrido, al cual se le llama "*core*" y remanufacturarlo adaptándolo a las necesidades del mercado, estando consciente de que la inversión total

podría llegar a alcanzar de cuatro a cinco veces el costo de la adquisición de los *cores*. Con el apoyo de ingeniería de EMEF, hicimos en el Perú el retrochado de 1000 mm a 914 mm para operar en el Ferrocarril Sur Oriente y, además, cambiamos todos los controles para operar convoyes de seis autovagones, maximizando así la cantidad de turistas en los horarios más comerciales, que era el recurso escaso que nos llevaría al éxito o al fracaso.

No quisiera aburrir con mucho detalle técnico, pero hicimos todo el esfuerzo posible sin escatimar un solo centavo en tener una flota de la más alta categoría internacional, remanufacturando todos los componentes mecánicos para dejarlos como si fuesen cero kilómetros. Abrimos ventanas panorámicas en el techo de los vagones, colocamos asientos muy confortables, instalamos servicios higiénicos elegantes importados de Suiza, decoramos el interior de los vagones con temas incaicos e iluminación indirecta y, para mayor comodidad, instalamos equipamos de aire acondicionado. Para todo esto, contratamos a los mejores ferroviarios que conocíamos y que habían trabajado para ENAFER, comandados en la parte técnica por John Wright y con la supervisión de Jorge Villafuerte, nuestro ingeniero especializado en el sector ferroviario con EMD.

Además, contratamos a Raúl Salas, ingeniero que había sido jefe de operaciones en ENAFER y Perú Rail. Asimismo, aprovechamos para reclutar maquinistas del Cusco, con el fin de que participaran como obreros en la remanufactura y, en sus horas libres, se familiarizaran con los equipos, recibiendo de Raúl Salas charlas diarias sobre normas y reglas de conducción.



FORMACIÓN DE LA EMPRESA INCA RAIL

Con los socios de Crosland formamos la empresa Inca Rail. El nombre surgió porque la mayoría de los pasajeros hablaba inglés y ya existía Perú Rail; asimismo, como el destino era nuestra principal ciudad inca, ¿por qué no llamarla Inca Rail? Así competirían "Inca Rail vs Perú Rail". El nombre "Inca Rail" transmitía dos mensajes: el primero, que era una empresa ferroviaria; y el segundo, que estaba vinculada al Imperio Incaico.

El Reglamento Nacional de Ferrocarriles nos exigía que tuviéramos un operador con experiencia, y contratamos los servicios de la empresa Turistren, de Colombia, la cual cumplía con todos los requisitos de nuestra legislación y venía operando con notable éxito el llamado "Tren de la Sabana", que transportaba turistas en Bogotá y era una operación bastante compleja, pues empleaba locomotoras de vapor como atractivo turístico. Turistren evaluó a los diversos profesionales la ex ENAFER que proponíamos contratar en Inca Rail y los calificó como excelentes, dado que conocían ampliamente el negocio ferroviario. Fue un magnífico complemento.

En forma paralela, atraído por la rentabilidad del transporte ferroviario a Machu Picchu, surgió un tercer operador llamado Andean Railways, quienes adquirieron dos autovagones en los Estados Unidos y, por lo tanto, eran tres las empresas que competían en este servicio ferroviario. Esto no fue del agrado de Perú Rail, que había venido disfrutando de un servicio monopólico desde 1997, es decir, por casi 10 años. El hecho de que Machu Picchu había sido declarada una de las siete maravillas del mundo moderno iba a incrementar, sin ninguna duda, el número de turistas, y ya era tiempo de que actuasen varios operadores ferroviarios para que, de esa forma, mejorase el servicio y bajasen los precios de los pasajes.

A manera de anécdota, inteligentemente nuestro competidor Andean Railways llamó a su servicio ferroviario "Machu Picchu Train", con la intención de que, cuando un turista que quisiera viajar a Machu Picchu ingresara a Google digitando "Machu Picchu Train", ellos aparecieran automáticamente como primera opción de transporte ferroviario con sus horarios y tarifas.



PIEDRAS EN EL CAMINO PARA LOGRAR SER OPERADORES FERROVIARIOS

Acostumbrado a operar como monopolio, uno de los socios de FETRANSA planteó ante un juez del Cusco una medida cautelar al Ministerio de Transportes pues, en su opinión, se había modificado el Reglamento de Ferrocarriles para permitir a empresas de menor jerarquía competir con ellos. El caso tuvo amplia difusión mediática y llegó a tomar importancia en primera plana de los periódicos. Por lo demás, la opinión pública, principalmente la cusqueña, ya estaba harta del monopolio tan prolongado.

El conflicto acabó en manos del Tribunal Constitucional, donde nuestro representante legal, el Dr. Raúl Ferrero Costa, defendió brillantemente nuestra posición, con el argumento central de que las modificaciones de las normas incorporadas por el Ministerio de Transportes, que eran la materia central del conflicto, no eran autoaplicativas. Es decir, no generaban derechos de por sí, porque eran solo un paso previo no determinante en la obtención de los permisos para operar. La ley indica que "no hay amparo contra una norma no autoaplicativa"; a pesar de ello, la solución del conflicto tardó casi dos años por la carga procesal de los casos que dirime nuestro Tribunal Constitucional y por fin, a fines de 2009, los 7 magistrados del Tribunal Constitucional votaron unánimemente en el sentido de que no había lugar a amparo. Fue gracias a Raúl, a su lucidez y experiencia como abogado, que se dio por terminado este prolongado litigio, favoreciendo así la libre competencia, que es la base de una economía de mercado, y que fue el espíritu con el cual FETRANSA había recibido la concesión ferroviaria en 1997. El país había ganado.

Es inevitable que, como producto de un litigio prolongado, se generen rencores. En este sentido, mi buen amigo Luis Bedoya Reyes, percibiendo mi fuerte carga emotiva, me dijo: "Johnny, no pierdas el objetivo, el cual no es incomodar ni ofender a tu contrincante, sino que logres que tu empresa ferroviaria Inca Rail termine operando con éxito un servicio ferroviario a Machu Picchu".

VIAJE INAUGURAL A MACHU PICCHU



JORGE VILLAFUERTE, SUPERVISOR DE LA REHABILITACIÓN DE LOS AUTOVAGONES CP9400/9500 CON CARLOS MACHADO, GERENTE TÉCNICO DE EMEF PORTUGAL, EN EL TALLER DE HUAYRAJUNKO DE INCA RAIL

Mientras duraba el litigio, nosotros tuvimos tanta fe en nuestro proyecto que continuamos con el proceso de remanufactura iniciado en julio de 2007, y probamos los primeros autovagones sobre los rieles de Machu Picchu en febrero de 2009, es decir, avanzamos y seguimos invirtiendo. No nos quedaba otra alternativa que correr el riesgo, ya que estábamos totalmente convencidos de que, al final, la justicia peruana nos daría la razón.

Cabe mencionar que, terminado el litigio, nuestro competidor se acercó hidalga y cortésmente para felicitarnos, gesto que aprecié muchísimo pues, de ahí en adelante, desarrollamos una relación de mucho respeto y aprecio. En el futuro, para bien de los usuarios, será el mercado el que elija a través de qué medio ferroviario desea visitar Machu Picchu.



TRIPLA CP9400 EN SU RECORRIDO INAUGURAL

El viaje inaugural se llevó a cabo el 19 de setiembre de 2009, con la correspondiente licencia de operador ferroviario otorgada por el Ministerio de Transportes, pero con la espada de Damocles sobre nosotros: en forma paralela, se estaba dirimiendo la acción cautelar planteada por el socio de FETRANSA en el Tribunal Constitucional.

Fue un evento de trascendencia nacional y amplia difusión periodística. Asistieron no solo altas autoridades de nuestro Gobierno, sino también el embajador de los Estados Unidos, Michael McKinley, y su esposa Fátima; el embajador de la Unión Europea, Antonio Cardoso, y su esposa Judith; Eduardo Rodríguez de Turistren y su esposa Patricia; autoridades y buenos amigos del Cusco, como Carlos Milla; así como los principales agentes turísticos de Cusco y de Lima. Desde luego,



aprovechamos para invitar también a algunos amigos de toda la vida con sus esposas, como Guillermo van Oordt, Manuel Romero Caro, Enrique Escardó y Carlos Lazarte, entre otros.

El convoy de 6 autovagones partió puntualmente a las 10:40 a.m., de la estación de Ollantaytambo. Para mayor comodidad de nuestros distinguidos invitados, FETRANSA tuvo la cortesía de darnos la facilidad para que el convoy se detuviera en el Café Inkaterra de nuestros amigos Joe y Denisse Koechlin, donde ofrecimos un almuerzo después de visitar Machu Picchu. Partimos de vuelta a Ollantaytambo en el horario de las 4:30 p.m.

Quisiera aprovechar para agradecer a mi hijo Juan Alberto, no solo por su manejo de las finanzas y la complicada gestión administrativa ante las autoridades, sino también por el buen ojo que tuvo para proponer incursionar en el campo del transporte ferroviario y, desde luego, a su esposa Anita Belaúnde, quien, con mucha habilidad y dedicación, desarrolló la política de *marketing* y la imagen de Inca Rail como una empresa de primer nivel que cuida el medio ambiente.

Agradezco muy en especial a Carlos Machado, de EMEF Portugal, quien tomó cariño al proyecto e hicimos una buena amistad. Vino al Perú especialmente para capacitar a nuestros maquinistas y nos acompañó posteriormente en el viaje inaugural. Asimismo, nos sentimos muy agradecidos con Alberto Lema, gerente de general Motors Interamerica Corporation, sucursal Argentina, quien nos dio su lista de proveedores en América Latina, lo cual facilitó mucho nuestra labor, pues dichos proveedores habían sido ya precalificados nada menos que por General Motors.

Muchas personas trabajaron con el mayor ahínco para que nuestro proyecto tuviera el máximo éxito. Entre ellos, se encontraban Ana María Novelli, quien se encargó el diseño interior de nuestros autovagones, y Armando Andrade, autor del diseño exterior y colores corporativos; también nuestra amiga Liliana Onrubia, quien viajó en todos los trenes de la competencia para conocer sus virtudes y defectos, y tratar de que Inca Rail fuese la mejor opción. Les estoy muy reconocido.

CON MI HIJO
JUAN ALBERTO EL DÍA DEL
VIAJE INAUGURAL



MI HIJA POLÍTICA, ANITA
BELAUNDE DE FORSYTH



FORMANDO EQUIPO EN INCA RAIL

A través de los años, con la línea de locomotoras GM EMD, conocimos a las personas más capaces y honorables que laboraban en ENAFER, y esa fue nuestra fuente para poder armar un equipo humano de primera calidad.

Al igual que los médicos, los ferroviarios tienen cada uno su especialidad. En la parte mecánica, contratamos a quien había sido jefe de ingenieros de ENAFER, John Wright, fallecido hace algunos años. John condujo el proceso de rehabilitación de los autovagones CP9400. También contamos con Walter Murillo, ingeniero altamente calificado y quien fue contratado en el proceso de rehabilitación de los autovagones; actualmente es nuestro jefe de control de calidad. Contratamos también a Max Arango, ingeniero ferroviario calificado. A pesar de que estábamos en proceso de rehabilitación, contratamos maquinistas de locomotoras como obreros, y fue Raúl Salas el ingeniero que se encargó de reforzar su capacitación al término de la jornada de trabajo.

Para construir nuestro taller de Huayrajpunko, contratamos como consultor a Américo Soto, exgerente del Ferrocarril Central y cuya especialidad es el diseño de vías. Por último, al inicio de las operaciones, contratamos a Armando Rivera, exgerente del Ferrocarril del Sur, a quien conozco desde hace muchos años y por quien guardo especial aprecio. Armando continúa apoyándonos en el área técnica con sus amplios conocimientos y es ahora gerente de SEFER, que pertenece al grupo Inca Rail.

Por último, Jorge Villafuerte, quien venía trabajando en Crosland Técnica como apoyo a la línea GM EMD, fue quien condujo la rehabilitación, bajo la dirección técnica de John Wright. Jorge cuenta con un grado de magister en mantenimiento y tiene muchos años con el Grupo Crosland.

En resumen, nuestra fuente de reclutamiento de gerentes y supervisores fue la empresa ENAFER, y esto lo logramos a través de nuestra relación con los funcionarios al ser proveedores de las locomotoras GM EMD. Tuvimos el privilegio de escoger a los más capacitados técnicamente y, además y muy importante, de conducta intachable

FUSIÓN CON ANDEAN RAILWAYS Y CRECIMIENTO DE LA FLOTA

Una de las grandes limitaciones para crecer en la ruta a Machu Picchu es la disponibilidad de los horarios. Inca Rail tenía tres horarios de ida y vuelta, mientras que Andean Railways tenía el mismo número de horarios. Si juntáramos a las dos empresas por fusión, tendríamos seis horarios diarios de ida y vuelta, lo cual nos permitiría tener una mayor participación en el mercado.

Con este argumento, tuvimos un acercamiento a Andean Railways para fusionar las dos empresas. Acordamos fusionarlas trasladando el negocio ferroviario de Andean Railways a Inca Rail, mediante absorción de Andean Railways por Inca Rail. De esta manera, incorporamos a los accionistas de Andean Railways al accionariado de Inca Rail.

Andean Railways estaba en proceso de gestión ante el Ferrocarril Español de Vía Estrecha (FEVE), el cual iba a ser absorbido muy pronto por Red Nacional Ferroviaria de España (RENFE), la red nacional ferroviaria de España. Esto nos permitió contar con seis autovagones más y, poco tiempo después, se nos presentó la oportunidad de comprar seis autovagones CP9500, que eran los últimos que tenía CP de Portugal.

Todo lo anterior se ajustaba a la política española y portuguesa de desmovilizar los trenes de vía estrecha (métrica) que no podían competir con la carretera. Por lo tanto, se disminuían los subsidios al sector ferroviario en esos dos países.

La fusión nos dio la oportunidad de incorporar a la flota seis autovagones FEVE2300 que Andean Railways tenía en proceso de compra, labor que Inca Rail completó y, con eso, su flota se incrementó a quince autovagones.

Poco tiempo después, nos comunicó CP que tenía interés en vender los últimos cinco autovagones CP9500, muy parecidos a los de nuestra flota CP9400, pero modernizados y remanufacturados pocos años después, por lo cual, incluían algunas mejoras. También nos enteramos de que el Municipio de Mirandela, Portugal tenía un autovagón CP9500 siniestrado y con muy poco daño, lo cual nos permitió adquirirlo y, con la experiencia lograda con los CP9400, remanufacturarlo en el Perú.

INCORPORACIÓN DE UN IMPORTANTE SOCIO MAYORITARIO, CARLYLE

Con veintiún autovagones, seis horarios de ida y vuelta asignados a Inca Rail y un magnífico patio propio de mantenimiento en Huayrajpunko, nos convertimos en una empresa ferroviaria muy completa, bien equipada y excelentemente gerenciada, con el privilegio de servir a nuestro principal atractivo turístico nacional.



INAUGURACIÓN DEL PATIO HUAYRAJPUNKO



VISTA INTERIOR DEL THE PRIVATE MACHU PICCHU TRAIN "INCA PRINCESS"



Fue entonces cuando un prestigioso fondo de inversiones norteamericano llamado Carlyle, estrechamente familiarizado con el sector turístico nacional, nos contactó para ofrecernos la compra de las acciones de la empresa.

Los accionistas de Inca Rail, que somos "los padres de la criatura", no queríamos retirarnos del todo del negocio, mientras que los accionistas de Andean Railways estaban dispuestos a vender su participación. Carlyle valoraba la permanencia de los socios de Inca Rail en la gestión y veía conveniente que nos quedásemos en nuestra calidad de accionistas minoritarios, formando además parte del directorio.

Después de unos meses de negociación, aceptamos la oferta de compra de Carlyle, quedando la familia Forsyth con el 20% del accionariado. Un detalle anecdótico fue que la conducción de los negocios de Carlyle en el Perú estaba a cargo de Marco Peschiera Fernández, excelente empresario, cuyo abuelo paterno, Alfonso Peschiera Carrillo, había sido el primer presidente de Crosland Técnica, en 1962, además, su madre, la señora Lala Fernández, fue nuestra vecina en Ancón y amiga querida de la familia Forsyth.

Carlyle, bajo la acertada conducción de Armando Pareja, ingeniero con amplia experiencia en el sector ferroviario, inyectó a la empresa una importante gestión y, a la fecha de este libro, acabamos de inaugurar el tren panorámico más importante de la ruta a Machu Picchu, que se denomina "The 360° Machu Picchu Train".

VISTA INTERIOR DEL THE 360° MACHU PICCHU TRAIN



OTRO INTENTO FALLIDO DE NEGOCIO: CONCESIÓN DE TELEFÉRICO A CHOQUEQUIRAO

Con nuestra conexión ferroviaria, en el año 2014, mi hijo Juan Alberto me sugirió explorar la posibilidad de construir un teleférico con destino a las ruinas de Choquequirao, ciudadela de la cultura inca, muy parecida a Machu Picchu, cuyo nombre en idioma quechua significa "Cuna de Oro". ProInversión estaba en proceso de convocar a una licitación para la construcción y concesión de este teleférico, sobre la base de los estudios efectuados por la Región Apurímac.

Cabe mencionar que los incas se preocuparon en ubicar estas ciudadelas en lugares muy remotos para que no los invadan los conquistadores, por tal motivo, el gran problema de Choquequirao representa su difícil acceso, el cual, con los avances tecnológicos, puede solucionarse mediante un teleférico de vaivén. Nuestro país tiene como atractivo el turismo cultural y gastronómico, y un apropiado acceso a Choquequirao aumentaría sustancialmente el flujo de turistas al Perú.

Yo no sabía nada de teleféricos y empecé por averiguar quiénes los fabricaban. Como ahora todo está en Internet, ingresé a Google y encontré que existía un manual llamado "Cable Car Confidential", escrito por la firma Creative Urban Projects Inc., de Canadá. Procedí a comprarlo por 75 dólares y a estudiarlo para comenzar por las nociones básicas en el tema de teleféricos, considerando que, en ese entonces, el único teleférico que existía en el Perú era uno muy pequeño en la Central Hidroeléctrica del Mantaro.

En nuestra región se habían construido importantes teleféricos: en Brasil, Ecuador, Colombia, México, Venezuela, así como en Bolivia y también teleféricos pequeños en los centros para esquiar en el sur de Argentina.

La cuna de los teleféricos en el mundo es Europa Occidental, en particular Suiza, Austria, Italia y Francia. A través de los años, las empresas globales que producían teleféricos se fueron fusionando y quedaron tres grandes productores: Poma/Leitner (francoitaliano), Doppelmayr/Garaventa (austrosuizo) y BMF (suizo), que era el más pequeño y de accionariado cerrado, pero con más de cincuenta años de experiencia en la construcción de teleféricos.

Para acceder a Choquequirao desde la Región Apurímac, se requiere un teleférico de vaivén, al cual también le llaman "tranvía aéreo" o "*aerial tram*", que está constituido por dos cabinas que operan en forma de vaivén entre dos estaciones, la de partida y la de llegada. En mérito a ello, contacté telefónicamente a BMF y hablé con el vicepresidente Thomas Spiegelberg, quien me propuso que viajara a Suiza y visitara un teleférico de vaivén que ellos habían construido en la Suiza Francesa, en un lugar llamado Moleson, muy cerca de Gruyère. Viajé a Suiza y después de ir a Moleson, acompañado por mi amigo German Vargas, quien reside en Ginebra y habla perfecto francés, los visité en su fábrica de Flums, que quedaba en la zona de los Alpes suizos, a media hora de Zúrich.

Me atendieron como rey, visité varios teleféricos en la zona y quedé muy impresionado con la capacidad y experiencia de BMF, por lo cual, suscribimos un convenio para cooperar con Inca Rail en el concurso de ProInversión para el teleférico de Choquequirao.

ProInversión convocó al concurso y nos pusimos a trabajar. Vino al Perú un representante de BMF para visitar la zona y conocernos personalmente, y luego contratamos a una firma especialista llamada Cable Car Consultants para evaluar el proyecto. Formamos un comité consultivo en Inca Rail para este proyecto y nos vinculamos con la firma constructora JJ Camet para que fuese nuestra contraparte en la obra civil. De otro lado, contratamos como asesora a Patricia Alarcón, abogada con amplia experiencia en concursos de ProInversión y con formación en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. De esta forma, teníamos el equipo completo.

Viajé al campo con dos consultores de Cable Car Consultants para conocer el lado de acceso a la estación de embarque, acompañados por Jorge Villafuerte, un geólogo y un arqueólogo, y nos encontramos con varias sorpresas. En primer lugar, la carretera de acceso al pueblo remoto de Kiuñalla vía Huanipaca, donde se construiría la estación de embarque del teleférico, era no apta para transportar equipos durante la obra, y menos para el transporte de turistas. Se trata de una carretera de aproximadamente 60 kilómetros, con solo 3 metros de ancho

y sin barandas, curvas muy cerradas y precipicios profundos y, para colmo, pasa por zonas de permanente neblina.

Cuando reclamamos a ProInversión, no les quedó otra alternativa que indicarnos que el Estado construiría la carretera. Estimando una mínima inversión de carretera en la cordillera de 1.5 millones de dólares por kilómetro, estábamos hablando de una inversión adicional, solo en carretera, del orden de 90 millones de dólares. Lo deseable es que las inversiones del Estado en carreteras rurales integren poblados remotos; en este caso, iba a realizarse en la Región Apurímac, lo cual provocó una acción de amparo del alcalde de Anta en el Cusco, que paralizó el proyecto.

El teleférico de vaivén tendría un largo de 3.7 kilómetros y atravesaría el cañón del río Apurímac, que tiene una profundidad de 700 metros. Según los consultores, este proyecto batía dos récords de Guinness, pues el teleférico de vaivén más largo del mundo está en Whistler Mountain, Vancouver, y tiene 3.2 kilómetros; y el teleférico que atraviesa el cañón más profundo del mundo es el mismo Whistle Mountain, con 400 metros de profundidad.

Hechos los cálculos, cada cable portador pesaría 60 toneladas y la potencia en el arranque del teleférico, con cabinas para 50 pasajeros, sería de 2.5 MW. Los puentes en el Perú, a manera de ilustración, solo soportan 45 toneladas.

En resumen, ProInversión nos estaba proponiendo que, en un país donde no hay teleféricos, en una locación muy remota y sin mayores facilidades, construyéramos y operásemos un teleférico gigantesco, con enormes cimientos y los grandes riesgos que traería consigo.

Como si fuera poco, ProInversión pretendía que la construcción se ejecutara en dieciocho meses y los consultores, en coordinación con la fábrica, indicaban que era imposible realizarla en menos de veinticuatro meses. Para remate, haciendo todo más difícil, el Ministerio de Cultura del Cusco no aceptaba que aterrizaran helicópteros ni que se construyera una estación de llegada del teleférico cerca de las ruinas.

Lo más probable era que, como producto de una presión política, se estuviera tratando de ejecutar un proyecto muy complejo lo más rápido posible.

Después de haber invertido más de 150 000 dólares en gastos de desarrollo del proyecto, decidimos declinar y cursamos una carta a ProInversión en que explicábamos con detalle las razones de nuestra declinación.

La Región Cusco está muy interesada en que los turistas puedan acceder a las ruinas de Choquequirao, ya que Machu Picchu está llegando a su punto de saturación. Las posibilidades de acceso que quedan son dos, habiéndose descartado el acceso por Kiuñalla, después de nuestros informes. Se accedería por Mollepata, Anta, tomando la carretera Cusco-Abancay, o por Santa Teresa. El actual Gobierno ha convocado, vía ProInversión, a un concurso para que un consultor estudie las diversas opciones de ruta y recomiende cuál es el acceso más apropiado para, en mérito a ello, proceder a un nuevo concurso que sea viable.

Lo ideal para el país es que este proyecto se conduzca en adelante sin ninguna presión política ni intereses particulares y con los conocimientos que hemos adquiridos en la experiencia vivida, veremos si en su momento nos animamos a participar como postores.



INCURSIÓN EN EL NEGOCIO INMOBILIARIO

A través de los años de vida de Crosland, hemos efectuado inversiones inmobiliarias para atender nuestras necesidades propias del negocio, principalmente el negocio automotor, en almacenes de motocicletas, motocarros y sus repuestos, así como *showrooms* a nivel nacional.

Hace unos años, mi hijo y yo vimos que nuestra sede en la Av. Argentina 3250, Callao, se convirtió en un lugar remoto para acudir diariamente a trabajar, como consecuencia de la elevada congestión vehicular de la ciudad, pues nos demorábamos casi una hora en llegar desde nuestros domicilios en San Isidro. Decidimos mudar la sede a San Isidro y adquirimos un lindo terreno en la Av. Augusto Pérez Aranibar, donde construimos nuestro edificio corporativo de siete pisos y un *showroom* para nuestra principal línea de negocios, que son los productos Bajaj.

Los negocios inmobiliarios se han vuelto cíclicos. Hubo un momento en que existió una gran demanda de oficinas y las empresas constructoras decidieron construir edificios de oficinas para vender. Actualmente, hay un exceso de estas unidades y ya no es negocio construirlas hasta que se estabilice el mercado. Lo mismo sucede con los edificios de viviendas de lujo de alto precio, motivo por el cual se tienen que buscar negocios ingeniosos y creativos, que siempre los hay.

Lo primero, desde luego, es construir los locales que demande la línea Bajaj. Satisfecho este requerimiento, Juan Alberto y yo hemos pensado en proyectarnos al negocio inmobiliario, mirando el largo plazo.

Como el negocio inmobiliario se ha convertido en una actividad importante y compleja, para que lo conduzca, hemos invitado a mi hermano Ricardo Forsyth, quien es comandante retirado de la Marina de Guerra del Perú, teniendo en cuenta que por muchos años él ha ganado experiencia en este sector al gerenciar la administración de los numerosos inmuebles de la familia Camusso.



EDIFICIO CROSLAND

MI CONTINUIDAD EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Por mi personalidad, no tengo la intención, a mis 78 años, de retirarme completamente de los negocios. Estaré atento a aquellos que se presenten, mientras me sigo ocupando personalmente de la línea EMD, con la cual tengo una estrecha relación de 44 años.

Crosland es y seguirá siendo parte de mi vida y aprecio mucho a los colaboradores que, a través de los años, han contribuido al prestigio y progreso de este grupo empresarial que, a pesar de los vaivenes en la política económica que hemos sufrido en el Perú, se ha ido adaptando a las circunstancias para continuar en la senda del crecimiento con corrección y contribuir así al progreso de nuestro país.

Siempre he pensado en lo que me aconsejó mi padre en cuanto a cuidar nuestro buen nombre y, con el apoyo de mi esposa Marilú, este es el mejor legado que puedo dejar a mis queridos hijos Juan Alberto y Lucrecia, y a mis adorables nietas Frances y Lucy.



CON MARILÚ, EN LA CATEDRAL DE SHREWSBURY, EN EL 55 ANIVERSARIO DE NUESTRO MATRIMONIO, ACOMPAÑADOS DE NUESTROS HIJOS JUAN ALBERTO Y LUCRECIA Y NUESTRAS NIETAS FRANCES Y LUCY

MENSAJE FINAL



Espero que los lectores hayan disfrutado de este libro, escrito con la mejor intención de narrar mi historia empresarial, y que aprendan de mis aciertos y mis errores.

Para los emprendedores que aspiren a hacer empresa privada de accionariado cerrado, recuerden siempre lo siguiente:

- Asegúrense de contar como socios con personas que se complementen entre sí y que tengan una formación ética y moral intachable. Eviten los *sleeping partners*.
- Como decía Charles Crosland, tengan un *bread and butter business* que sostenga los gastos fijos, mientras los directivos hacen uso de su tiempo para lograr objetivos mayores que pongan en el mapa a la empresa.
- Respeten a su personal y valoren sus virtudes, compensándolos en forma equitativa.

- Alcanzado el éxito, no olviden que la empresa privada debe cumplir un fin social, canalizando parte de sus excedentes para ayudar a los más necesitados.

Para los políticos, de manera muy respetuosa y con ánimo constructivo, recuerden siempre que:

- En un mundo globalizado, predomina la economía de mercado. El país debe producir en forma eficiente lo que el mundo demande, e importar aquello en lo que no esté en capacidad de competir. Así se mantienen los costos bajos, evitando imponer sobrecostos a las actividades en las que el país tiene ventajas comparativas y que son las que sostienen su crecimiento.
- Sin embargo, el mercado no es perfecto y las reglas de oferta y demanda no son necesariamente equitativas, sobre todo en un país como el Perú, donde existen grandes brechas sociales. Por consiguiente, el Estado debe legislar a favor de los más necesitados; pero, muy importante, debe hacerlo manteniendo el equilibrio macroeconómico, pues la inflación es el mayor impuesto para los pobres.
- Nuestro país tiene un alto nivel de informalidad, que nació con la transición causada por los procesos pendulares del marco macroeconómico. Conforme los informales se vayan convirtiendo en formales, habrá una mejor recaudación tributaria, que ayudará a nuestro crecimiento. Para lograr este objetivo, la legislación –tanto laboral como tributaria– debe desarrollarse sobre bases técnicas, y no políticas.
- El Estado debe “predicar con el ejemplo” y operar con austeridad, evitando el dispendio. Cuando la opinión pública perciba esta conducta, con mejor disposición pagará sus impuestos.



JOHNNY FORSYTH
EMPRESARIO POR CONVICCIÓN



Autor - Editor
Juan Alberto Forsyth Rivarola
Av. Augusto Pérez Aranibar 1872, San Isidro
T. 01 613 5271
jafr@crosland.com.pe
Lima - Perú

Colaboradores:
Juan Alberto Forsyth Alarco
Lucrecia Forsyth Alarco

Primera edición, septiembre 2018
Tiraje: 1000 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-13046
ISBN: 978-612-00-3550-4

Se terminó de imprimir en septiembre del 2018 en:
Impresso Gráfica S.A.
Av. La Mar 585 Miraflores, Lima - Perú

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Toda la carrera empresarial del Ing. Juan Alberto (Johnny) Forsyth, que se inició en 1962, ha estado ligada a cuatro empresas vinculadas: Parson & Crosland, empresa del Reino Unido que fue el gran soporte de los negocios en el Perú; Crosland Técnica, empresa comercial, donde tuvo la oportunidad de desarrollar importantes negocios, tanto con el sector público como con el privado; Alternadores y Grupos Electroógenos, que fue la empresa industrial constituida para fabricar generadores eléctricos, grupos electroógenos y turbinas hidráulicas; y, por último, Inca Rail, empresa operadora del servicio ferroviario con destino a Machu Picchu.

Este libro está dirigido a los jóvenes emprendedores que parten de valores morales y una sólida formación académica, y que desean labrar su futuro haciendo empresa privada en el Perú. Desarrolla los detalles de cómo Johnny ha tenido que irse adaptando a las reglas de la política pendular de la economía peruana, comenzando en 1968 con el golpe militar del general Juan Velasco Alvarado; hasta irse al otro extremo con el "Fujishock" de 1990, a partir del cual el país tomó un solo rumbo económico. El libro narra cómo su giro de negocio de representaciones de maquinarias tuvo que cambiar al de industria metalmecánica sofisticada, y después al arrendamiento de maquinaria para la industria de la construcción; dio posteriormente un gran viraje hacia la venta de vehículos menores de consumo masivo y, por último, se convirtió en operador ferroviario.

No es bueno para los países atravesar por políticas económicas pendulares, pues éstas destruyen valor y el país retrocede. Este es un mensaje de Johnny para que tomen nota nuestros políticos.

Por último, Johnny en todo momento da mucha importancia al factor humano. Es un convencido de que, cuando las empresas privadas alcanzan el éxito económico en un país con muchas carencias como el Perú, los empresarios deben comprometerse a ayudar, de acuerdo con sus posibilidades, con el fin de que haya menos desigualdad.



ISBN 978-612-00-3550-4



9 78 6120 035504