

**CARLOS GALDÓS**  
y su vieja amiga: la FRUSTRACIÓN

edición 06 - 6 de diciembre del 2012

**mb**

**mujeres  
BATALLA**

**CLAUDIA  
PÁEZ**

Floreció tras dos  
quiebras devastadoras

**TECHI  
QUIPUZCOA**

De arquitecta a  
rediseñadora de vidas



ISBN: 7750689000  
0001 / S  
7 750689 000596

# 10 la empresaria

Claudia Páez:

La diseñadora que cayó dos veces y regresó para triunfar



# 22 mi lado B

INÉS TEMPLE:

“Cómo lo conseguí”  
parte 2



# la ejecutiva 24

Sonia López:

La pieza clave de una aerolínea en problemas

# 34 aprendiendo a aprender

MILI ARELLANO:

“El regalo del feedback”



# 36 la emprendedora social

Ana Quiroz:

La directora que revolucionó su escuela desde los baños



# 48 galdós

“Frustración”



# la empleada del mes 50

Teresa Quipezcoa:

De arquitecta a transformadora de cientos de vidas (y familias)

# 60 cadena improductiva

ELIANA OTTA:

“Yo vivo por Magdalena, pero quiero a Susana!”



# 62 hombre batalla

Víctor Chamorro:

La seriedad puesta al servicio del mundo del entretenimiento

Director: Antonio Orjeda / Editora de diseño: Vanessa Florián / Redactores: Jacqueline Fowks, Joaquín León, Ramiro Flores / Fotógrafas: Ximena Barreto, Lucero del Castillo / Diagramadora: Lisset Vera / Ilustrador: José Luis Carranza / Portada: Claudia Caffarena / Distribución: Ediciones Zeta S.R.L. [www.mujeresbatalla.pe](http://www.mujeresbatalla.pe)

© MB Mujeres Batalla. Marca registrada. Año 01 No 06. Fecha de publicación: 06-12-12. Revista mensual, editada y publicada por Antonio Orjeda E.I.R.L., calle Trípoti 242, dpto 702, Miraflores. Impresa en Ateph Impresiones S.R.L., jirón Riso 580, Lince. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú No 201207123. Antonio Orjeda E.I.R.L. investiga sobre la seriedad de sus anunciantes, pero no se responsabiliza por las ofertas relacionadas con los mismos. Prohibida su reproducción parcial o total.

Impreso en Perú - Printed in Peru. Todos los derechos reservados - All rights reserved. © Copyright 2012.





# ESE VASO QUE ESTÁ A LA MITAD...

**T**ení la necesidad de entrevistar a Claudia Páez. La conocí el 2009, el recuerdo de su angustia tras haber quebrado una empresa –su empresa– cuando se creía en la gloria, me venía acompañando desde hace varias semanas.


Empresaria textil, diseñadora de prendas para damas, sus marcas no solo se comercializan aquí, sino también en Ecuador, Colombia y Centroamérica Claudia se rehizo después de, a los 34 años, haber visto desplomarse un negocio –su negocio– que creía ya consolidado. Antes de comenzar la entrevista, le confesé mis miedos, la angustia que siento, el cansancio que me genera darle con todo a esto para que de una buena vez esta revista termine de agarrar viada.

Me dijo que me entendía. Me obsequió una metáfora: “Es como subir una pendiente en bicicleta: no te queda más que seguir pedaleando, pues de lo contrario retrocederías lo avanzado”. Ella, que el año pasado facturó \$/1.19 millones, me explicó que aún se sigue sintiendo a bordo de una de estas máquinas. Nuestra conversación, días después, continuó vía *e-mail*...

“La metáfora del ciclista, te cuento que la he sentido y siento tantas veces; y no te voy a negar que muchas veces me ha provocado dejar de pedalear y mandar todo al diablo. ¿Sabes? Muchas veces se ve el panorama tan negro y el esfuerzo es tan grande, que sientes que no lo vas lograr; y no te sientes con fuerzas para seguir pedaleando. Ves tan lejos y tan difícil ‘esa cumbre’... Pero a veces, en esos momentos, aparece alguien con una buena noticia, o recibes el correo de un cliente que te felicita

porque la colección le encantó, o viene una vendedora a agradecerme porque gracias a nosotros su hijo ya está a punto de graduarse; y en ese preciso instante sientes que tienes toda la fuerza para seguir pedaleando. Te digo: No es un camino fácil, pero la gratificación –y no hablo solo de la económica- es grande. O sea, mi amigo, a seguir pedaleando, vuelve a leer y releer todos esos lindos comentarios que la gente te hace, vuelve a pensar en lo que te motivó a hacer este proyecto, vuelve a pensar en la cantidad de mujeres que te siguen, que te escuchan y que te admiran, y de allí sacaras las fuerzas para continuar”.

Claudia me pasó por encima con su bici, y yo estaba feliz. Ella tiene toda la razón, y entrevistar días después a Sonia López, no hizo más que reforzar la idea de que el camino podrá ser bravo, pero tenemos razones para seguir dando batalla, y no por terquedad, sino porque esta propuesta vale la pena. Claro, como valió la pena el enorme esfuerzo que desplegó la directora Ana Quiroz para hacer de un colegio nacional en Pamplona, un ejemplo que se viene replicando incluso en aulas estadounidenses.

Sí, pues, el vaso con agua está a la mitad, y como siempre va a depender de uno el cómo lo ve: medio lleno o... Bueno pues, la cima está ahí. ¡Vamos a seguir pedaleando! Nos vemos el próximo año. 



**ANTONIO ORJEDA**  
director  
antonio@mujeresbatalla.pe



Los comentarios e inquietudes que te generan nuestros contenidos háznoslos llegar a [contacto@mujeresbatalla.pe](mailto:contacto@mujeresbatalla.pe).

Visita nuestra web: [www.mujeresbatalla.pe](http://www.mujeresbatalla.pe)



Estimado Antonio:

Te manifiesto que me quedé conectada a tu trabajo desde que por primera vez leí Ejecutivas en *El Comercio*, después con tu libro *Mujeres Batalla* y, ahora, contar con una revista mensual, me parece realmente fabuloso. Me quedo impresionada con cada historia que leo, me generan una gran energía, fortaleza y confianza. Te agradezco por darnos una información que vale oro. Como le he dicho a una amiga: esta revista es una bendición, porque va a despertar a nuevas **mujeres batalla**. Muchos éxitos.

Doris Lida Zuasnabar Soto  
Mujer Guerrera



Señor director:

Leer la columna de Inés Temple me ha hecho admirarla todavía más ("Cómo lo conseguí" **Mujeres Batalla** 5). No solo es una ejecutiva exitosa, sino que resulta que fue ella quien convenció a DBM de que debía abrir una filial en el Perú; y ello, pese a que nunca estuvo en los planes de esta empresa. ¡Increíble!. Gracias a ello, miles de peruanos –me incluyo– que pasamos por un proceso de despido durante la década del 90 pudimos vivir una experiencia menos traumática, se nos brindó un trato más humano y, muchos de nosotros, pudimos recolocarnos con cierta facilidad. Claro, la labor de esta empresa es magnífica, pero enterarme de que fue ella quien prácticamente los ganó por cansancio para que vengan al país, y que lo hizo porque no quería que más personas pasaran por lo que vivió su esposo, me parece, sinceramente, admirable. Definitivamente, el Perú necesita más personas con la sensibilidad y grandeza de esta dama. Saludos,

Gonzalo Adrianzén



Hola Antonio:

La verdad, nunca había escuchado de ti, ya que estuve viviendo por mucho tiempo en el extranjero, pero el jueves pasado (el 15 de noviembre) en el evento que organizó Owit sobre "Mujeres Extraordinarias", tuve oportunidad de escuchar tu presentación y enterarme de tu libro y de tu revista. Quiero que sepas que he quedado fascinada. Me encantó, admiro el trabajo que realizas. La verdad, me ha motivado muchísimo, **Mujeres Batalla** ha aparecido en el momento preciso. Gracias en nombre de todas las mujeres que necesitamos saber que podemos llegar muy alto y que, por un mal momento en la vida, ¡esta no se acaba! Un abrazo.

Ana María Arapa



Antonio, como Blanca Flores Vargas (lectora sobre quien escribimos en el editorial del cuarto número de **Mujeres Batalla**), ¡te había perdido la pista! Así que fue una alegría saber que existe esta revista y que podré seguir leyendo tus entrevistas. La publicación esta excelente, ¡me suscribo de todas maneras! Hasta la próxima.

María Isabel Cigüeñas



**Mujeres Batalla:** Me ha gustado mucho la historia de la señora Carmen Hanza, dueña de Charlotte (**Mujeres Batalla** 5). Si bien hemos mujeres que elegimos dedicarnos a las labores de la casa, ella decidió ir más allá, algo que confieso siempre quise hacer, pero por distintas razones –básicamente por dedicarme a la crianza de mis hijos– lo fui

postergando. Sin embargo, me gusta leer historias como las de ella, porque son mujeres que se atrevieron, que como ella empezaron ofreciendo sus postres, desde abajo, y ahora tienen una gran empresa e incluso dan trabajo a su familia. Me encantó conocer su historia, esa señora es tan vital, que era como si me estuviera hablando a mí. Felicitaciones.

Amparo Gutiérrez



Estimado Antonio: Te he seguido en *El Comercio*, compré tu libro, pero de ahí te perdí hasta que un día, en un quiosco, vi tu revista. ¡Me ha encantado! **Mujeres Batalla** me ha animado a seguir luchando para que mi empresa crezca, y sé que se puede. Una vez leí que: "Más vale apuntarle a la Luna y darle a un águila, que apuntarle a un águila y darle a una piedra", así que en esas ando. He leído los dos últimos números, y ahora siento que tengo más fuerzas para continuar. Gracias por aparecer nuevamente, y que continúen los éxitos.

Rosa María Pineda



Saludos. He leído el caso de la señora Nelly Villegas, no puedo creer lo que le está pasando (Nelly tiene un hogar que acoge a madres víctimas de violencia doméstica y sexual, recientemente ha perdido la mayor parte de sus instalaciones debido a que una asociación de vivienda aduce que estas le pertenecen). ¿Cómo puede ser que una persona que trabaja por el bien de la gente tenga que sentirse sola ante el abuso? ¿Dónde están las autoridades?

Martín Gómez

# INSTITUTO PERUANO DE PSICOTERAPIA GESTALT

*Esta terapia cambia el "por qué" por el "cómo" otorgando perspectiva y orientación.*

*Privilegia la **espontaneidad** al control; la **vivencia**, a la evitación; el **sentir**, a la racionalización.*

*Sus bases son el vivir en **el aquí y el ahora** y la toma de consciencia o **darnos cuenta de lo que hacemos en nuestras vidas, cómo lo hacemos y qué es lo que queremos o necesitamos realmente.***

## PROXIMAS ACTIVIDADES 2013

### FORMACIÓN EN PSICOTERAPIA GESTALT

Inicio Modalidad Regular: Martes 19 de Marzo

Inicio Modalidad Intensiva: Sábado 13 de Abril

### ESPECIALIZACIÓN INTERNACIONAL EN TERAPIA DE PAREJAS Y FAMILIAS

Inicio: 23 y 24 de Marzo

### Matrículas abiertas – Vacantes Limitadas

Además:

Psicoterapia individual de niños, adolescentes y adultos

Psicoterapia de parejas y familia - Abordaje de las enfermedades orgánicas desde la Gestalt -

Acompañamiento a pacientes terminales - Talleres de desarrollo emocional - Talleres corporativos – Charlas y Conferencias

[www.ippg.com.pe](http://www.ippg.com.pe)

[informesgestalt@gmail.com](mailto:informesgestalt@gmail.com)

7245714 – 997053330

 @IPPG\_GESTALT

 /IPPG.GESTALT



Antonio:

Felicitaciones por el quinto número de **Mujeres Batalla**. Muchos de estos casos –todos, en realidad– tendrían que llegar a la televisión, hacerse masivos para que todos los conozcan y se inspiren. Esta revista tendría que ser repartida en los colegios para que los chicos sepan que no todo es lo que pasan en la televisión. ¡Ya basta de tanto programa que no sirve para nada! Creo que ese tiene que ser tu siguiente paso.

Antonio Rodríguez



Existen realidades que el mundo no ha podido postergar y una de ellas es la referida al papel que tiene actualmente la mujer en la sociedad. Esta revista trata de dar ese mensaje de valorización y trascendencia en una coyuntura que enfrenta dos posiciones muy marcadas: la de los hombres encaminados a fortalecer un mundo hecho para ellos y la de las feministas, que se plantean el derecho al trabajo como revancha. Claramente, la mujer viene caminando a paso firme, libre de ideologías y en forma silenciosa, mostrando sus logros, fortalezas y aciertos a todo nivel y, especialmente, haciéndose un espacio y un camino al andar, por lo que **Mujeres Batalla**, esta publicación pionera, pretende darle el valor de siempre, ayer y hoy.

Luis Avellaneda



Estoy suscrita a la revista, y quiero decirles que cada número me llena de mucha energía, conocer la historia de cada uno de estos personajes me ilumina, me hace pensar que sí tenemos razones para sentir esperanza. Y qué bueno que hayan decidido incluir los casos de hombres, porque en este país no solo hay **Mujeres Batalla**. Hasta el momento, la última historia que han presentado, es la mejor (la de Álvaro Henzler, presidente ejecutivo de Enseña Perú). Qué importante que haya profesionales jóvenes que animen a los chicos que recién terminan sus carreras a que durante un tiempo sean profesores, lleven educación y formación a lugares pobres, donde sabe Dios si tendrán maestros que valen la pena.

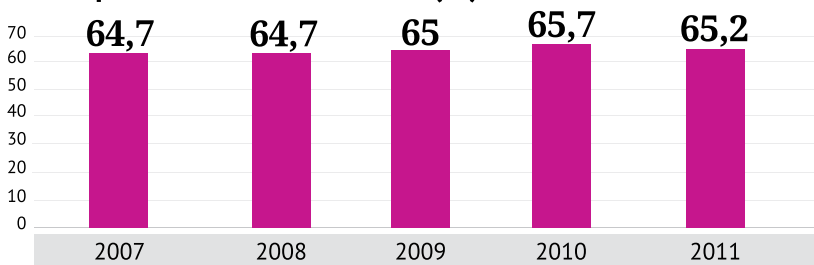
Roxana Ortiz



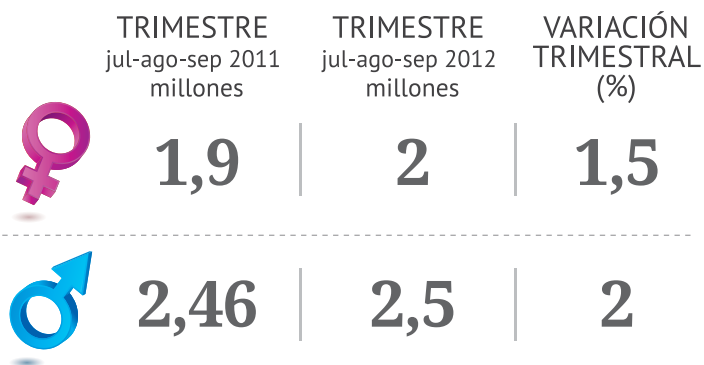
# El protagonismo femenino

La participación femenina en la economía peruana ha ido en aumento durante la última década. Además de su dinámica incursión, otro elemento que se ha dinamizado son sus condiciones laborales.

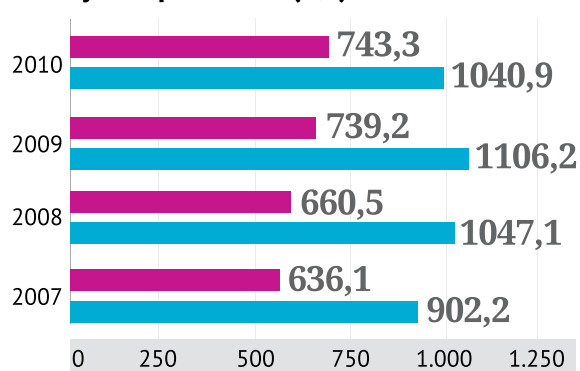
Participación femenina en PEA (%)



## PEA en Lima Metropolitana



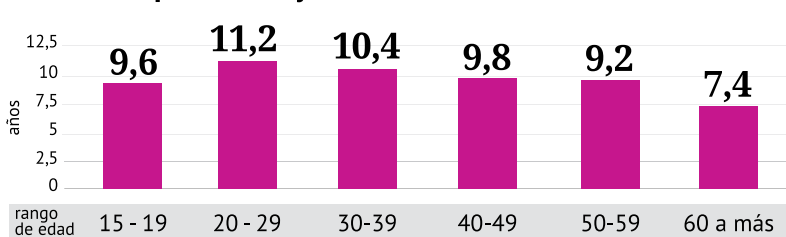
## Ingreso promedio mensual de mujeres peruanas (S/.)



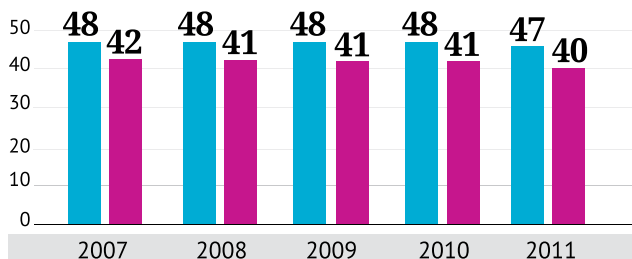
## Tasa de desempleo femenino



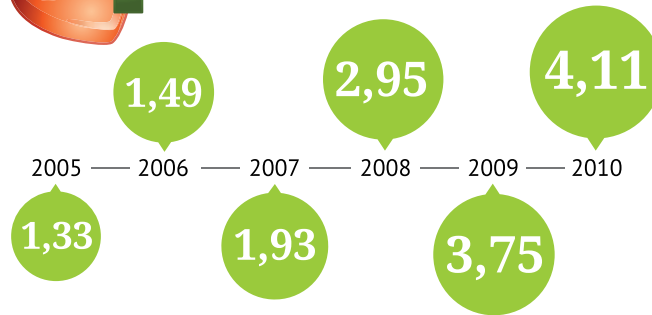
## Nivel de educación alcanzado por las mujeres



## Horas promedio de trabajo semanal de la PEA



## PEA femenina con seguro de salud (millones de personas)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.



emprendimiento

## Pecados Capitales: 7 miradas para entender el éxito y el fracaso en el Perú

ANTONIO ORJEDA, LUIS FELIPE GAMARRA,  
JULIO ESCALANTE Y VANESSA ANTÚNEZ

**Entrevistas a siete líderes de opinión.** Rolando

Arellano da lecciones sobre cómo vender  
calidad; Inés Temple revela cómo las

personas le pueden  
sacar el máximo de

provecho a su profesión;  
David Fischman comenta

por qué a los peruanos  
les cuesta ser líderes;

Gustavo Rodríguez  
analiza los mitos y

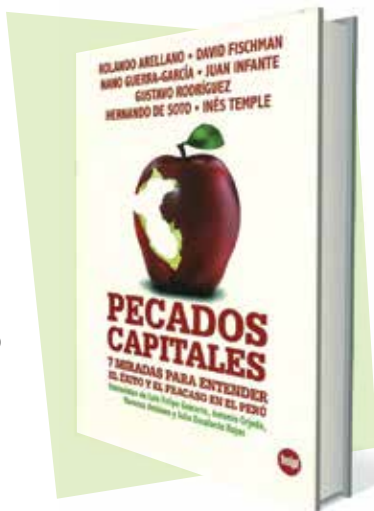
prejuicios que existen  
en torno a la identidad

peruana; Hernando de  
Soto hace un diagnóstico

de la informalidad;  
Juan Infante indaga

sobre por qué a los  
peruanos les avergüenza

hablar de dinero.



salud

## Adicción a Internet y redes sociales

MARIANO CHOLIZ Y CLARA MARCO

¿Puede ser la red tan adictiva como la cocaína?

¿Cómo se convierte la navegación digital en  
una patología? **Las adicciones tecnológicas**

**aún no generan un debate científico, por**

**tal motivo no existen protocolos claros**

**para combatirlas.** En este

sentido, los autores,  
expertos en psicología

de las adicciones,  
explican la adicción

a Internet – y a las redes  
sociales – y detallan la

psicoterapia que aplican  
en la Universidad de

Valencia para tratar  
dicha condición.

**Esta guía describe las**

**características de esta**

**adicción** y los efectos  
que tiene sobre la

estabilidad emocional  
de las personas.



literatura

## CIA Perú 1985

ALEJANDRO NEYRA

Una novela en la que el autor

**conjuga el contexto histórico**

**peruano con el humor para narrar**

**la travesía de un espía que arriba**

**al país en un año clave** (1985,

cuando el Apra llegó al poder  
y Sendero Luminoso

comenzó a operar  
de manera

sistemática).  
Esta parodia,

cuyo personaje  
principal es

el agente y  
diplomático

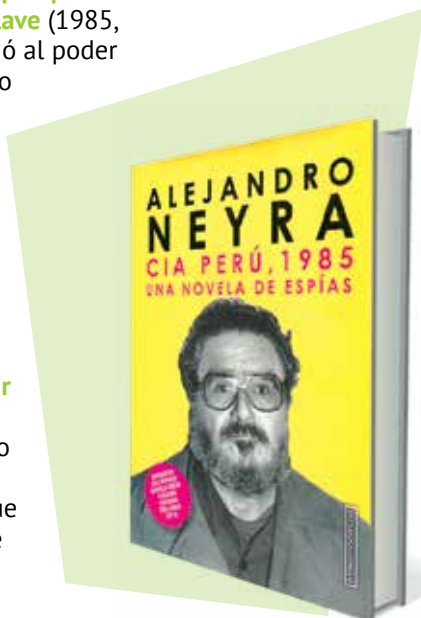
austriaco Malko  
Linge, **busca divertir**

**y, al mismo tiempo,**

**reflexionar** respecto  
a importantes

acontecimientos que  
tuvieron lugar hace

más de 20 años.



historia

## El emperador de todos los males: Una biografía del Cáncer

SIDDHARTHA MUKHERJEE

**Ganador del Premio Pulitzer, narra el devenir y**

**el impacto que ha tenido este mal en la historia**

**de la humanidad.** Tiene por premisa que el

cáncer no es solo un  
fenómeno médico.

La publicación aborda  
tanto el ámbito científico

como el humano.  
Presenta **testimonios de**

**optimismo, información**

**sobre grandes**

**descubrimientos y**

**enormes fracasos** en la

búsqueda de una cura.  
Una detallada obra que

combina la argumentación  
de un ensayo médico,

la narración de un  
novelista y la precisión

de un historiador.



**CLAUDIA PÁEZ**

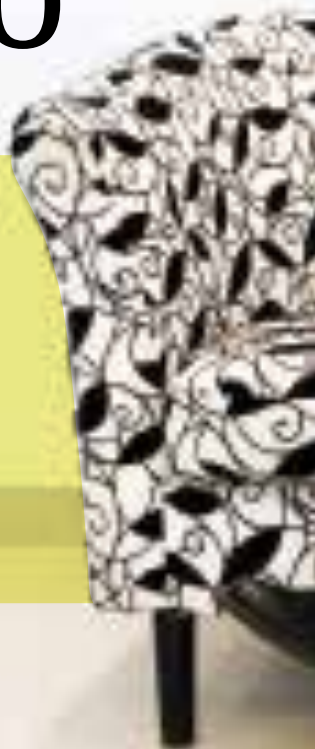
*gerenta general de Heltex*

# “Tuve que empezar otra vez de cero”

POR ANTONIO ORJEDA

FOTOGRAFÍAS LUCERO DEL CASTILLO

CREÍA HABER **ALCANZADO LA CÚSPIDE**. 1998: A CAUSA DE EL NIÑO Y LA CRISIS ASIÁTICA, **QUEBRÓ**. ENDEUDADÍSIMA, ACEPTÓ QUE MÁS BAJO NO PODÍA CAER. DECIDIÓ ENCARAR LA VIDA, **SE REHIZO**. HOY, SUS PRENDAS CONQUISTAN LA REGIÓN.









**AE ALCOTT**, Vía Roma, CP Moda del Colección y Marina Murani, estas son las marcas con las que Claudia Páez viene penetrando Colombia, Ecuador y Centroamérica. La entrevistamos al final de un lunes, horas después de haber regresado de uno de los países donde sus prendas para damas vienen ganando cada vez más mercado. Heltex, la empresa textil que hoy gerencia, es un éxito. En ello, de hecho tiene mucho que ver el brutal aprendizaje que Claudia vivió cuando se vio en la ruina, a los 34 años, después de haber experimentado el derrumbe de otro emprendimiento, el cual creía consolidado e invencible. En ese momento creyó que todo estaba perdido. Hoy le grita al mundo que para cada problema no hay una, sino varias soluciones. Eso sí, dar con ellas, es únicamente nuestra responsabilidad.



**No tenía 35 años y ya había quebrado dos veces.**  
Sí.

**La segunda vez, habiendo llegado a tener veinte puntos de venta...**

Eso sí fue... ¡grave! Esa caída sí fue desde más arriba, porque la primera fue casi como un juego: había empezado bien una cosa, no funcionó; pero la segunda vez me ocurrió cuando ya tenía una empresa completamente constituida, con cerca de ochenta personas, veinte puntos de venta...

**Se creía ya consolidada. Fruto de ello, tenía el carro que quería, la oficina que quería...**

Yo decía: "Esto es lo que quería lograr, y ya lo tengo".

**¿Qué tan fuerte fue la cachetada que le dio la vida?**

Fue bien bravo, porque además se trató de algo que no veías venir, que no te dio tiempo a pensar: "Me puede pasar esto...".

**Quebró a consecuencia de la llamada 'crisis asiática'.**

Sí, el 98. Se juntaron la 'crisis asiática' (crisis financiera que se desató un año antes en Tailandia y se expandió por el mundo) y el fenómeno de El Niño.

**Llegaba a su oficina y se podía pasar horas con la mente en blanco.**

Me sentaba y decía: "¡Qué hago!"... Pero mi mente estaba en blanco. Mejor dicho: ¡en negro!

**Su proveedor de prendas no la abastecía y, sus compradores, dejaron de pagarle.**

Estaba en el medio. Era distribuidora, entonces no producía. Tenía que abastecerme de la fábrica que estaba en Arequipa para poder cumplir con los encargos de mis clientes, y esos clientes me tenían que pagar. Pero cuando todo comenzó a caer, la más afectada fue la parte más débil...

**O sea, usted.**

Claro. El que tenía las telas, el que tenía la fábrica, era la parte fuerte. Yo, no.

**Tenía ochenta empleados. Ochenta familias que dependían de usted.**

Eso fue lo más bravo: sentarte con cada uno de ellos, escucharlos... "Te entiendo perfectamente. Pero, ¿qué cosa hago?!". Hablé con cada uno. Me decían: "Tengo una familia que mantener...". No me quedaba más que decirles: "Dime qué cosa quieres que te dé, y te doy; te doy ropa, te doy telas...".

CLAUDIA TERESA  
PÁEZ LÓPEZ-GUERRA

ESTUDIOS

- ▣ Primaria en el Santísimo Nombre de Jesús, Secundaria, en el San Marcos.
- ▣ Hizo hasta el séptimo ciclo de Ciencias de la Comunicación en la Universidad de Lima. Especialidad: Publicidad.
- ▣ Especialización en Administración de Mercados y Ventas en la Universidad del Pacífico.

EDAD

- ▣ 49 años

CARGO

- ▣ Gerenta general de Heltex.



**Servicio.**  
Rita Pisco es impulsadora de ventas de la marca Mae Alcott, lo mismo que Shyla García. Ellas hacen posible que cada cliente dé con la prenda adecuada.



*Socias y amigas. La familia de Viviane Heilbraun fundó Heltex 57 años atrás. Hoy presidenta del directorio, de ella Claudia Pérez dice aprender cada día. "Tengo a la mejor maestra a mi lado", afirma.*



**En su caso, tras su primera quiebra, que ocurrió a consecuencia de que cerró el antiguo Oechsle – su principal cliente –, le pagaron con muñecas y licor.**

Sí (ríe)... Fue más o menos así: ponte que me debían diez mil dólares, y para cuando les tocó pagar a los proveedores, reetiquetaron toda la tienda. Compraron cosas que no sabías de dónde habían salido. Oechsle era una tienda de ropa, y de pronto aparecieron montones de Barbies bamba, licores de marcas desconocidas... Te daban una refrigeradora y te decían que costaba diez mil dólares cuando, en realidad, costaba mil. ¡Era absurdo! Reclamabas, y te decían: "Esos son mis nuevos precios". Fue una estafa. "Si quieres cobrarte, llévate lo que tengo, a los precios que yo tengo".

**Años después, usted estaba en una disyuntiva similar con su gente.**

No. Definitivamente no fue similar, porque en ese entonces, lo que (los dueños de Oechsle) hicieron mal fue que nadie dio la cara. La empresa,

cuando ya estaba en graves problemas, fue vendida –esa fue una venta bien rara–, y quien la compró, lo hizo en realidad para manejar la inminente quiebra.

**Detalle clave: usted dio la cara, porque a la par que la suya, años después, a raíz de El Niño y la 'crisis asiática', muchas otras empresas del rubro textil también se vinieron abajo. Sus únicas opciones eran: dar la cara o recurrir al 'perro muerto'.**

Esa fue la opción de la mayoría. Conozco a gente que ahora está bien, al frente de otras empresas, que entonces dijo: "Negocios son negocios: si a mí me va mal –¡piña!–, a ti también". Yo no. A mí ni siquiera se me podía ocurrir salir a la calle y sentarme en un restaurante, sabiendo que le estaba debiendo a gente... Me sentía ¡tan mal!

**Ese es un tema que tiene que ver con la formación.**

Definitivamente. Detalles como ese hacen la diferencia entre una empresa con valores y las demás. Sin

embargo, las que abundan son las de ese tipo, las que te dicen: "¡Piña! ¿Por qué me voy a perjudicar solo yo?". Conmigo también se portaron así... La gran diferencia está en cómo enfrentas las cosas, porque a todo el mundo le puede ir mal, pero hay que ver qué actitud tomas: o te vas por donde se va la mayoría o... A mí, la verdad, en ese momento me daba vergüenza salir a la calle, me daba vergüenza tomar vacaciones... ¡Cómo podría hacerlo cuando le estaba debiendo a tanta gente!

**Hoy es una empresaria reconocida, exporta a varios países de Latinoamérica. ¿Cómo se reinventó?**

Tuve que empezar otra vez de cero... No sé si soy una empresaria reconocida, pero de lo que sí me siento orgullosa, es que, en ese momento, cuando pasó lo que pasó, yo me senté y enfrenté a la gente. Hablé, les expliqué. Me quedé endeudada por mucho tiempo... Hice mi lista de pagos. Por ejemplo, te podía decir: "Te voy a pagar en diez meses". Pasaban esos diez meses, a

“Buscar CULPABLES  
es facilísimo, pero, ¿asumir uno  
su RESPONSABILIDAD?”





**Manos a la obra.**  
Los diseños de Claudia no serían realidad de no ser por Johnny Rivera, Cristhian Llanos y Elmer Árias, cortadores; la auditora de Calidad Janet Florez y Sara Moreano y Zenaida Aquino, jefa de Muestras y costurera, respectivamente.





veces la gente ni se acordaba, y yo los llamaba: "Ven, tengo tu pago"; y procedía a tachar a uno más de mi lista. Eso hizo la diferencia: yo tenía que actuar así, porque a mí me criaron así. Porque yo podía haber dicho: "No es mi culpa, se trató de una coyuntura mundial...". Buscar culpables es facilísimo, pero ¿asumir uno su responsabilidad? No hay mucha gente dispuesta a eso... Lo hice, y una de las cosas que me daba confianza, era saber que tenía un talento. Bien o mal manejado, pero lo tenía.

**Una vez que identificamos nuestro talento, hay que darle con todo; y con mucha fe, ¿no es así?**

Tener fe, sí. A mí, lo que me ayudó a salir de esa oscuridad, fue sentarme a conversar con una persona que me

pagar, pero si confías en mí, ven, pienso hacer esto. Voy a empezar otra vez desde cero". De esas cuatro personas, dos siguen aún conmigo. Estuvieron sin cobrar dos meses, pero creían en lo que yo podía hacer.

**Creyeron en su palabra porque usted se lo había ganado.**

Después de todo esto que me ha pasado, puedo decir que tu palabra es una de las cosas más importantes que uno tiene. ¡Más que tu talento! Porque yo me he encontrado con gente que no me pagó, y tú las ves, cómo esconden la cara. En cambio, yo puedo mirar a cualquier persona a los ojos y decir: "Mi palabra, vale; mi nombre, vale". Uno tiene que cuidar su nombre. Eso es más importante que nada.

ganas de luchar por alcanzar algo.

**Tras quebrar, ¿no pensó en que más fácil era buscarse una chamba y ser dependiente?**

Busqué una chamba como dependiente, pero no quise amarrarme a un horario... En realidad, me buscaron, y en ese momento, eso ayudó a mi autoestima, porque ¿qué pasa cuando sientes que todo te sale mal? Tu autoestima está por los suelos. ¡Eso es lo primero que tienes que tratar de levantar! A mí me ofrecieron trabajo en una fábrica que entonces era una de las más importantes en tejidos de punto, con muy buen sueldo; eso hizo que sintiera: "¡Algo valgo!"... Pero no acepté trabajar a tiempo completo, porque yo necesitaba generar mucho



**19 millones de soles** que Heltex facturó el 2011



**12% crecimiento** que tiene previsto para este año



**25 mil prendas** que en total confecciona cada mes



**150 total de personas** a las que da trabajo

dijo: "Mira, tienes a toda esta gente que te mira, que está dependiendo de ti. A cualquier persona le puede ir mal, puede quebrar; lo importante es la decisión que tomes: puedes tomar este o este otro camino. Si no enfrentas las cosas: no vas a salir de esto".

Tenía toda la razón. Una vez que comencé a enfrentar –"me pasa esto, no te puedo pagar; dime cómo quieres que te pague, dame tal plazo"–, sentí que me iba quitado un enorme peso de encima. Y me dediqué a trabajar, a trabajar y a trabajar; y a lo que más sabía hacer: diseñar. Comencé a hacer colecciones para terceros. Pasé de tener una oficina propia, con local propio, con camionetas, con... a una oficina de ni siquiera veinte metros cuadrados, a la que yo le decía "El closet"; y fueron conmigo cuatro personas a las que les dije: "No puedo

**Si bien su familia no pasó por problemas económicos, desde niña su padre le enseñó que si quería tener algo más, usted misma se lo tenía que ganar. Fue por eso que de chica vendió limonada en la puerta de su casa y, ya en el colegio, también productos de belleza.**

Mis padres me inculcaron valores que aún tengo, y se los agradezco. Me enseñaron que si tú quieres algo, tú tienes que esforzarte para conseguirlo. Algo que ahora se está perdiendo. Ahora, antes de que el niño lo piense, el papá ya se lo está dando. Se está perdiendo eso de que ansíes algo –tanto, tanto– que digas: "¡Voy a hacer hasta lo imposible por lograrlo!".

**El actual boom económico está matando muchas cosas positivas.**

Está matando –en los chicos– las

más para poder pagar mis deudas.

**En esos momentos, ¿quién fue su soporte?**

Mi familia. Mi esposo... Me ponía en la posición de él, que todos los días tenía que escuchar solo malas noticias, malas noticias y malas noticias. Pero él me decía: "Lo vas a poder hacer, lo estás haciendo bien, acepta ese trabajo...". Mi familia fue un soporte muy importante, y también la gente que se quedó conmigo, que creyó en mí. Mi autoestima estaba afectada, y yo necesitaba apoyo, que me dijeran: "Claudia, tú puedes, tú tienes talento, tú lo vas a conseguir". Y recuerdo que un día, cuando estaba trabajando en 'El closet' (su reducida oficina), recibí una llamada. Habían llegado unos compradores de Chile y les llevé mi muestrario de >

*Equipo. Además de Shyla García y Rita Pisco en Ventas, Heltex destaca en el mercado gracias a la labor de Roxane Arce, gerenta Administrativa; Gissella Torres, jefa de Exportaciones-Importaciones; y Erika Torres, jefa de Compras.*



chompas, que era a lo que yo me dedicaba a parte de trabajar para la fábrica de tejidos de punto. Llevé siete modelos, le gustaron. Me dijo: “¿De esta me puedes hacer ocho mil?”. “Sí, claro”. Por dentro, yo decía: “¡Ocho mil prendas!”. En una tarde, me hizo el pedido más grande que yo había recibido ¡en mi vida! Y yo ya no tenía una empresa consolidada, así que tuve que tercerizarlo todo... Para mí, eso significó que sí podía hacer eso, podía hacer ¡más!

**De haberse dejado vencer por el desánimo, quizás no habría diseñado esas chompas, y no habría llegado a vivir esa experiencia.**

En trabajos como el mío, tienes que tener la cabeza más o menos limpia

para poder diseñar y vender... Si yo no me hubiese recuperado, no habría podido diseñar ¡nada! Ahí hubiera terminado todo. Lo que pasa, es que yo había caído tan abajo...

**¿Que más no podía caer?**

Ya había llegado a lo más bajo en cuestión de autoestima.

**Se sabía derrotada.**

Ya había perdido. Ya no había más... Ni siquiera veía cuál podía ser la solución. Pero ahora te digo: Siempre hay soluciones. ¡Siempre! Hay un dicho muy cierto: la noche es más oscura justo antes del amanecer.

**Nada es gratuito, ¿no? Uno cosecha lo que siembra.**

¡Siempre! Yo aprendí que si cuidas tu nombre, si das la cara, si tratas bien a la gente, después vas a recibir. Me ha pasado: me he encontrado con gente que me ha dicho: “Tú trabajaste conmigo, tú me dijiste esto, tú me ayudaste, no me abandonaste como lo hicieron otros...”. Esto me lleva a pensar que una persona exitosa no se hace de la noche a la mañana, esto implica mucho sudor y esfuerzo... Por eso, tienes que cuidar tu nombre.

**Hoy, una de sus marcas lleva las siglas de su nombre.**

Sí.

**¿Cómo se siente?**

Creo que me siento bien... Ya no digo: “Esto es a lo que aspiré”, sino “esto es



un camino, y esto que estoy pasando es parte del camino". Si tengo que detenerme en cuál fue mi error de juventud, creo que fue la soberbia: "¡Ya llegué a lo que quería! ¡Soy lo máximo!". Entonces no tenía sentido de la autocrítica. No pensaba: "¿Y si me va mal?". ¡A mí no me podía ir mal!

**Golpe enseña, si uno lo permite.**

Yo ahora tomo lo que me tocó vivir como el MBA más caro de toda mi vida. Ya, pues, el aprendizaje me costó caro, pero fue un aprendizaje.

**¿Desde entonces no ha vuelto a cometer errores?**

Los cometo todos los días.

**¿Adónde están llegando ahora sus**

**prendas?**


Tengo puntos de ventas en Colombia y Ecuador, estoy abriendo mercados en Centroamérica. Mi meta es el mercado latinoamericano, con marcas propias.

**¿Hoy agradece el golpe que recibió?**

Sí. Aunque fue demasiado fuerte (ríe)... Me enseñó muchísimo. Ya no me siento invencible, sino vulnerable, porque las cosas pueden ir bien o mal.

**O sea, no hay que tenerle miedo a quebrar.**

No debemos tener miedo a que las cosas vayan mal. En un negocio no todo va a marchar siempre bien. No le podría decir a alguien: "No tengas miedo a quebrar", sino: "Cuídate,

protégete, da los pasos con mayor seguridad". Además, estamos en un país al que le está yendo bien, ahorita. Recién en los últimos años he comenzado a ver cierta estabilidad, pero yo vengo de haber vivido y crecido en crisis: la época de los militares, del terrorismo... Soy de esa generación que no conoció un país estable. Esto recién se está viendo en los últimos años, pero ya aprendí que no puedo confiar en eso, porque las cosas son cíclicas. Sobre todo en países como el nuestro. Debemos protegernos: tener un salvavidas. Si te agarran desprevenido, los daños pueden ser más graves. Me pasó a mí, no medí la magnitud del daño sino hasta que ya estuve en el fondo. 



# Los errores que cometí



PORQUE TODA HISTORIA DE ÉXITO ENCIERRA TAMBIÉN TROPIEZOS, FRUSTRACIONES Y DESENGAÑOS, CLAUDIA NOS CONFIESA HECHOS QUE –A LA LARGA– LE SIRVIERON PARA CRECER

**1 CREER QUE LO SABÍA TODO.** La juventud e inmadurez me hicieron sentir invencible. “A mí no me va a pasar nada”, creía. La experiencia me ha enseñado a ser más cauta, a analizar mejor las cosas, pedir consejos, reconocer que nunca vas a llegar a saberlo todo y que, todos los días, vas a aprender algo nuevo.

**2 NO HABER HECHO NINGÚN ESTUDIO DE MERCADO NI ANÁLISIS PREVIO ANTES DE ARMAR EL NEGOCIO.** Fue como andar a ciegas, sin saber exactamente cómo eran mi mercado, los precios, los márgenes, la rentabilidad, etc.

**3 NO HABER PREVISTO TODOS LOS RIESGOS.** En el negocio de la ropa hay que tener en cuenta factores como el

clima, las crisis –políticas y económicas– tanto nacionales como en el exterior. Otros riesgos posibles son el incumplimiento de los proveedores y de los clientes.

**4 NO REACCIONAR CON RAPIDEZ.** Cuando estuve en problemas, tardé en tomar conciencia de que todo se estaba cayendo. Fue tal la sorpresa, que me quedé estática. De haber reaccionado más rápido, el daño quizás no habría sido tan grande. Sin embargo, aprendí que las caídas fortalecen y que, sobre todo, enseñan; que así las cosas se vean negrísimas, siempre hay una luz, un camino, una salida; y que a los verdaderos amigos los vas a conocer en esas circunstancias, y ello llevará a que la amistad se haga aún más fuerte.



**IBETH  
ANGULO**

*Directora académica de la Escuela de  
Posgrado de la Universidad Tecnológica  
del Perú*

## El buen nombre de Claudia Páez

**N**uestro nombre, que si bien cual diamante en bruto puede dejar apreciar su valor antes de ser pulido, se hace aún más valioso en su cuidado mismo. Para Claudia, **el nombre es su intangible más importante y provechoso**, y en ello radica la razón fundamental por la cual preserva tanto el suyo. Para ella, cuidar su nombre significa honrar su palabra.

Según el político inglés Benjamín Disraeli, las circunstancias están fuera del control del hombre, pero su conducta está siempre en su poder. En medio de la crisis económica y financiera de finales de la década de los noventa, que sumándose a los efectos del Fenómeno de El Niño en el país, afectó a nuestras economías emergentes, se descubre Claudia –al igual que muchos otros empresarios– sin capacidad para producir ni para dar respuesta a sus obligaciones de pago. Se descubre Claudia, y a diferencia de muchos otros, afrontó la realidad con hidalguía, dando la cara, diciendo hoy no puedo pagar pero lo haré luego. Y siempre cumplió.

Sin importar cuán difícil resulte dar cumplimiento a la palabra, **Claudia Páez estableció compromisos por los cuales estaba dispuesta a postergar y a sacrificar satisfacciones propias, a arriesgar y a volver a empezar**. No actuó orientada por el común denominador del entorno: buscar culpables y excusas para no cumplir. Esta forma de proceder es un ejemplo claro de autogobierno, condición *sine qua non* para gobernar a otros, conducir una familia, liderar una empresa.

La satisfacción inherente a la palabra cumplida confiere, además de la confianza ajena, la confianza en uno mismo y la convicción de valía personal. Factores claves todos ellos para impulsar con éxito un proyecto.

Desde una perspectiva psicológica, **lo que Claudia nos enseña es que así como se debe transparencia a la comunicación con el otro, toda persona se debe consigo misma el sinceramiento total**, pues es la única manera de tomar conciencia de las limitaciones y definir bases reales para el desarrollo consistente, para mejorar y para hacer valer las experiencias de aprendizaje. He quedado convencida de que Don Miguel de Cervantes Saavedra tuvo en su día la oportunidad de apreciar una experiencia similar a la de esta empresaria peruana para sentenciar: “Más vale el buen nombre que las muchas riquezas”.

INÉS TEMPLE (CEO de LHH - DBM)

# Cómo lo conseguí

(parte 2)

Fueron miles de llamadas, faxes (en 1993 no había aún *e-mail*), cartas y visitas a potenciales clientes. Fueron muchas salas de espera, reuniones y presentaciones.

Fueron meses y meses hablando a todos de lo mismo: las ventajas de apoyar a la gente a recolocarse, el derecho de tener un despido respetuoso y los beneficios de apoyar a gente a tener empleo nuevo. Todos eran beneficios en los que yo creía y creo firmemente, pero para la mayor parte de la gente con la que hablaba resultaban inauditos.

Yo sabía lo que quería y tenía convicción en este negocio, pero empezar no fue nada fácil.

¿Quién iba a pagar para ayudar a recolocarse a quien pensaba despedir? ¡Era una locura! Mis amigos me preguntaban por qué dedicaba tiempo y energía en tratar de convencer a las empresas de comprar algo que no tenían idea que existía –y por lo tanto no necesitaban–, no les interesaba, ¡ni querían pagar!

Así pasaron cuatro meses. Nada. Yo seguía pidiendo citas, visitando

a futuros clientes, y nada. Bueno, sí: las cuentas se iban acumulando mientras yo seguía tratando de sacar este sueño adelante... Hasta que visité una muy importante firma de consultores donde un señor de aspecto sabio, me dijo: “Qué interesante. Sé que mi firma ha trabajado en otros países con ustedes, pero no sabía que su servicio se brindaba en el Perú. Justo ahora tenemos a cuatro jóve-

dos más; y, el otro, ¡cuatro más! Así, contra todo pronóstico, acabamos el año en azul (aunque no me pude pagar un sueldo decente a mí misma sino hasta el segundo año).

No fue nada fácil, pero la fe en construir un negocio rentable y que a la vez ayudase a la gente hizo que al final lo lográramos. También la perseverancia y la negativa total a fracasar, pese a lo que los demás pensarán; lo cual, por el contrario, me daba ánimo a seguir, mes a mes. Además fue clave eso que yo llamo “hambre de éxito”, que es ese fuego interno

que te sacade la cama por las mañanas no solo porque tienes –sí o sí– que pagar las cuentas y el colegio de tus hijos, sino porque sabes que no tienes más opción ¡que triunfar!

Y aquí estamos, en el Perú –con una gran convicción, mucha pasión y el mejor equipo–, casi 20 años después, en la que es la oficina más grande de Hispanoamérica en el rubro, y convertidos en el modelo a seguir para las oficinas de los otros 65 países donde la empresa opera. Esta es mi historia...

Te invito a construir la tuya. 



“Porque sabes que no tienes más opción ¡que TRIUNFAR!”

nes brillantes, pero que no tienen el perfil que queremos. Vamos a dejarlos ir y me gustaría que los ayuden a diseñar un plan de carrera para su siguiente paso”.

Ese primer contrato pagó las cuentas atrasadas y también las de los dos siguientes meses, porque permanecimos sin clientes un tiempo más, hasta que el séptimo mes apareció otro; el siguiente,



**SONIA LÓPEZ**

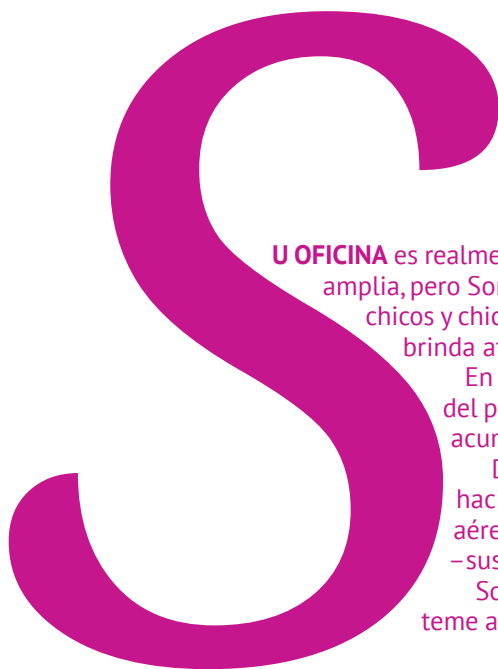
*gerenta de Reservas de American Airlines*

# “Estoy lista para enfrentar al mundo desde donde sea”

FOTOGRAFÍAS XIMENA BARRETO

ES **PIEZA CLAVE** EN UNA AEROLÍNEA EN CRISIS Y **LIDERA UN EQUIPO DE 200 PERSONAS** QUE ESTÁ DANDO BRILLANTES RESULTADOS. **NO SE RINDE**, TAMPOCO LO HIZO CUANDO TRAS ENVIUDAR TUVO QUE HACERSE CARGO DE SUS CUATRO HIJOS (ELLOS LA ADMIRAN)





**U OFICINA** es realmente pequeña. De estar ubicada en otra área, podría ser mucho más amplia, pero Sonia López decidió ubicarse a un paso de su equipo, los doscientos chicos y chicas que integran el *call center* de American Airlines que, desde Perú, brinda atención a sus usuarios de todo Sudamérica, México y el Caribe.

En noviembre del año pasado, esta aerolínea, un ícono de la industria del país de Mickey Mouse, se acogió a la Ley de Quiebra de EE.UU. Había acumulado una deuda de US\$ 29.550 millones.

Desde entonces ha reducido personal, está simplificando su flota, haciendo más eficiente el manejo del combustible. Es una empresa aérea preocupada por no perder altura, y para ello, su personal abordo –sus ejecutivos y colaboradores– es fundamental.

Sonia López está al timón de la gerencia de Reservas, y no le teme a las tempestades. En realidad, ella tiene harta experiencia en ello.



**El 90 falleció el papá de sus hijos...**  
Enrique.

**Al dolor que ello implicaba se sumó el hecho de tener que asumir sola la manutención de cuatro chicos en edad escolar.**

Ese fue un cambio tremendo en mi vida. La muerte te cuestiona tantísimas cosas... Yo tenía un año de separada de Enrique, y en ese momento dije: "¡No debiste haberte muerto! ¡Por qué me has hecho esto! ¡Regresa para volver a amarnos!". Pero ya era muy tarde. Tenía un reto, y me comprometí ante él a que estos chicos iban a salir adelante, y creo que ellos están excediendo mi promesa, porque mis cuatro hijos son maravillosos.

**Son cuatro tigres.**  
Los cuatro son unos tigres.

**Uno es director de un diario, los otros son ejecutivos de Repsol, 3M y Kimberly-Clark, nada menos.**  
¡Sí! Me siento inmensamente orgullosa. Los chicos crecieron con mucha libertad para que pudieran elegir sus opciones, y creo que eso es lo que los ha hecho tan exitosos, porque les

permitió ver el mundo con los ojos abiertos, como ellos me lo hicieron saber en un certificado de excelencia que alguna vez me entregaron.

**¿Cómo es eso?**

Me entregaron una foto de ellos, que era un 'certificado de excelencia' que decía: "Por enseñarnos a soñar con los ojos abiertos".

**¿A propósito de qué?**

Era mi cumpleaños. Cumplía 50. Supongo que no tendrían plata (ríe), y decidieron que esa era una bonita manera de hacerme feliz... Y lo lograron. Ahí está, en un lugar muy especial de la casa... Así crecieron ellos: con mucha libertad y con el soporte de toda mi familia.

**Había vuelto a la casa de sus padres.**

Estaba en la casa de ellos, no pensaba quedarme. Estaba en transición, pero la vida me obligó a quedarme, que fue lo mejor que me pudo pasar, porque tuve a todo ese grupo de soporte. ¡Mi familia es de guerra! Son increíbles, y me ayudaron a sacar a estos muchachos adelante. Sobre todo, mi padre.

SONIA ÁUREA  
LÓPEZ BORRA

ESTUDIOS

- ▣ Colegio San Jorge de Miraflores.
- ▣ Tras hacer un año de Traducción en la Ricardo Palma, dejó la universidad a los 18 años porque se casó y comenzó a trabajar.

EDAD

- ▣ 57 años.

CARGO

- ▣ Gerenta de Reservas de American Airlines.





**Reservaciones.** Desde Lima se atienden llamadas para toda la región, incluso aquellas en portugués que son para Brasil. Mariella López y Aurora La Vera son parte de las doscientas personas que integran este equipo.

**Atención.** En el call center se trabaja en turnos rotativos las 24 horas del día, los siete días de la semana. Vemos a Sonia López junto a Sandra Ajito, Paola Pretto y Marínor Vega; lo mismo que con Rudy Aliaga y Mili Tabja, coordinadores de Información y Automatización y de Proyectos Internacionales, respectivamente.



**Su papá era dentista, tenía su consultorio frente a la Plaza Manco Cápac y solía ocurrir que no le cobraba a sus pacientes.**

Mi papá era algo fantástico. Era de Samne, que está a una hora de Trujillo, y en algún momento su familia perdió todas sus tierras. Sus papás lo mandaron a estudiar a Trujillo y después a Lima, donde se hizo dentista; y yo recuerdo que de niña, para 28 de julio, hacíamos galletitas, íbamos a Samne y las repartíamos a la gente. Llegábamos, y nos esperaban con banda de música, eran tres días de retreta por el regreso de los 'hijos prodigos' – mi padre y su hermano – que llevaban ayuda humanitaria para la gente pobre. Hechos como ese nos

marcaron mucho a mí y a mis hermanos, y ese norte se nos quedó, porque hace veintiocho años, por ejemplo, aquí en American Airlines yo creé un grupo que se llama Logremos una Sonrisa; y hemos trabajado para brindar ayuda a una infinidad de institutos que trabajan con niños. Una de las últimas cosas que hicimos fue conseguir más de un centenar de bicicletas usadas; las reparamos y las fuimos a donar a Acobamba para que los niños tengan en qué ir al colegio. Acciones como esa son el resultado del ejemplo que te sembraron de niño, y que no te abandonan más.

**Bacán, pero eso es hoy. Volvamos al pasado: usted le promete a Enrique**

**sacar adelante a sus muchachos, pero era 1990: el Perú estaba en crisis. Igual, lo logró. ¿Qué tan bravo fue?**

Fue muy difícil. Muy difícil desde el mismo hecho de tener que decirle a tus hijos que su padre ha muerto. En algún momento, yo me decía: "¡Por qué no se invirtieron los roles!". Además: yo, mujer; mis hijos, hombres. Iban a perder el modelo de hombre, de padre. Pero de repente te sale un valor oculto – que ni siquiera sabías que lo tenías – que te hace enfrentar la vida; y además tienes ese amor inmenso por estas criaturas que tú trajiste al mundo, a las que de ninguna manera vas a dejar abandonadas... Tienes muchas misiones que cumplir: tienes que



“De repente te sale un VALOR oculto –que ni siquiera sabías que lo tenías– ¡que te hace ENFRENTAR la vida!”



ser un ejemplo para ellos porque tienes que hacer de papá y de mamá, y sacarlos adelante; y además tienes que hacerles entender que el mundo no es un lugar de muerte y tristeza, que también puede ser maravilloso.

**Ya había ocurrido, no quedaba más que tirar para adelante.**

Y no tenían que sentirse huérfanos ni víctimas ni incapaces.

**Ese detalle es clave, porque tendemos a enfrascarnos en la parte negativa, en el dolor, y no salir de ahí.**

Y pensar que alguien se tiene que hacer cargo de ti, ¿no?

**¡Así es!**

La vida es un viaje de soledad...

Incluso para ellos, porque, está bien, soy su mamá y estoy para aplaudirlos, para darles mi apoyo, pero yo no puedo vivir la vida por ellos ni les puedo evitar el sufrimiento.

**¿Pasó por su cabeza volverse a casar? ¿Encontrar un tipo con una buena situación económica?**

No. Sí, años después, hubo un intento que lamentablemente no funcionó, porque así perdí a mi mejor amigo. Me casé con mi mejor amigo, pero si bien no funcionó, me ayudó mucho en mi proceso con los chicos. Él tampoco tenía plata, pero me ayudó porque se atrevió a hacer cosas que yo no hubiera podido, como ‘ruletear’ las tarjetas de crédito, por ejemplo (ríe)... Siempre se lo agradeceré,

porque eso les permitió a mis hijos acceder a una universidad como la UPC. Los cuatro estudiaron ahí, por eso yo siempre digo que por lo menos unas columnas de esa universidad, me pertenecen (ríe más)...

**Otro detalle clave, porque les pudo haber dicho: Chicos, no hay plata, a postular a una universidad estatal.**

No tengo nada contra la universidad estatal, pero lamentablemente sabemos que la educación en nuestro país es tan difícil, que una universidad nacional te puede permitir una carrera en más tiempo del debido, mientras que al otro lado podías estar cosechando frutos desde más temprano; y yo, como todo padre, quería lo mejor para mis hijos. Claro, todo iba a depender de cómo se fuese dando la vida, pero los chicos eran estupendos estudiantes –¡eran una inspiración!– y yo tenía que hacer lo que sea para conseguir que ellos siguieran adelante.

**Entró a la universidad en octavo puesto, pero al año tuvo que dejarla por un tema económico, y se puso a trabajar.**

Trabajé en paralelo a la universidad. Yo dejé el colegio en diciembre, y en enero ya estaba trabajando, en el aeropuerto, en lo que entonces era Braniff.

**¿En qué área?**

En el *counter*, aunque mi aspiración era volar. Yo quería ser *hostess*, pero cuando me tomaron el examen, me



dijeron: te sobra peso, te falta talla y te falta edad. ¡Yo tenía 17 años! Y créeme que me hicieron un favor, porque quizás estando en vuelo no me habría quedado tanto tiempo en esta parte de la industria, que es tan rica, tan llena de matices.

**Pertenece a una empresa que se ha acogido a la Ley de Quiebra en EE.UU., que está luchando por salir de la crisis...**

Una empresa guerrera, sí; y ha sido una experiencia maravillosa, porque hemos visto cómo a lo largo de estos años nuestra empresa ha luchado tantísimo por salir adelante; y lo estamos logrando. Este año ha sido quizás el más difícil de toda mi carrera. Yo he hecho una carrera en aviación. Son 38 años, y en este último me he sentido honrada de trabajar en esta empresa, porque si bien se ha ido mucha gente valiosa –una pena por nosotros, pero eligieron otro rumbo–, estamos saliendo. Este ha sido un año de reestructuración. Todos estamos trabajando para que la compañía salga a flote, y esperamos que así sea.

**Ha hecho carrera en algo para lo que nunca estudió.**

En la época en la que yo entro a aviación no había las carreras de aviación que hay ahora. Era algo empírico, y yo he ido desde lo manual –desde casi la Edad de Piedra de la aviación– hasta lo tecnológico. La sinergia que se ha generado con el ingreso de gente joven a nuestras filas ha sido maravillosa, porque nos ha dado la oportunidad –a los mayores– de aprender de las nuevas generaciones todo lo que tenían para entregarnos; y a estas, a la vez, de aprender de nuestra experiencia. Hemos crecido juntos, dándole giros al departamento de Reservas: se creó el departamento de Automatización, se comenzaron a emitir boletos electrónicos, apareció la página web... Diferentes situaciones que nos han obligado a crecer.

**Si la empresa está en problemas y usted es una persona con tanto talento y experiencia, ¿no era más >**

*Parte del equipo. De izquierda a derecha: Marinor Vega, Sandra Ajito, Paola Pretto, Patty Sugimaru, Erika Yamakawa, Mariella López, Mili Tabja, Ursula García, Josan Méndez, Tami Adaniya, Lucienne Castagnetto, Sonia López, Oscar Effio, Meche Morales, Marco Schenone, Giannina Bolognesi, John Azama, Rossana Arias, Rudy Aliaga y Karla Vega.*





“Todos ESTAMOS  
trabajando para  
que la COMPAÑÍA  
salga a flote”



“Enamorarte  
de tu  
TRABAJO  
significa que  
también te  
ENAMORAS  
de la GENTE  
con la que  
trabajas”



***Vuelan alto.** Diana Nakasone, coordinadora de Operaciones de Reservas, es el brazo derecho de Sonia López. También son claves: José Luis Castro, Tami Adaniya, Giannina Bolognesi, Erika Yamakawa, Meche Morales, Oscar Effio, Violeta Ayllón, Lucienne Castagnetto y Josan Méndez.*



**sencillo buscar otro empleo?**  
¿Irme a otro rubro?

**No, a otra aerolínea.**

De haber tenido otra oportunidad, tendría que haber sido dentro de este contexto laboral; y de ser así, no sé si lo habría considerado. Yo he estado enamorada de mi trabajo, ¡siempre! Desde que entré, desde el primer día; y enamorarte de tu trabajo significa que también te enamoras de la gente con la que trabajas. Entonces, ¿dejar este grupo humano, en el que tanto he sembrado? Hubiera sido muy difícil... Quizás si se tratase de un proyecto personal –que lo tengo–, pero, ¿irme a otro lado? No. No lo habría hecho.

**El proceso de reestructuración ha implicado despidos masivos. Le debe haber tocado despedir gente. ¿Qué tan difícil es eso?**

Ha sido una experiencia muy enriquecedora. Trabajé las negociaciones de cada uno de ellos como si fuesen para mí misma. Quizás ahí ha radicado la diferencia: tratar a cada ser humano con todo el respeto que se merece, por todos los años que le ha dado a la empresa... Quiero pensar que, al final, fue positivo para todos aquellos que ya no están con nosotros. ¡Fue muy difícil! Y lo fue porque somos una familia.

**¿Teme que la echen?**

Para nada... Eso depende de tu filosofía de vida: yo pienso que las cosas te van a ocurrir cuando te tengan que ocurrir. Ni un día antes ni un día después. Entonces, estoy lista para irme, pero igual he estado lista hace diez años. O sea, si la empresa me hubiera dicho en algún momento: “Hasta aquí llegó”; yo hubiera estado inmensamente agradecida por lo que me han dado. No tengo ningún miedo, me siento muy capaz, muy agradecida de toda la preparación que me han dado. Creo que estoy lista para enfrentar al mundo desde donde sea que tenga que hacerlo.

**Y esa filosofía de vida, consciente**



**342**  
millones de dólares  
que registró en  
ventas el *call center*  
durante el 2011



**3.000**  
boletos emiten  
en el *call center*  
a diario



**1.200**  
llamadas que en  
promedio responden  
cada 24 horas



**1991**  
año en que **American  
Airlines** llegó al Perú

**o inconscientemente se la ha transmitido a sus hijos.**  
Quizás más inconscientemente, porque no es que hayamos tenido grandes conversaciones al respecto.

La vida es tu mejor ejemplo. Cuando tú eres una persona trabajadora, trabajas, ¡no estás durmiendo la siesta! El trabajo lo vives.

**Eso es precisamente lo que me comentó uno de sus hijos: que las lecciones que ha aprendido de usted no le fueron transmitidas a través de palabras, sino de su ejemplo.**

Me da orgullo escucharte decir eso... Me emociona. ¡Es que eso es lo que espero, en realidad! Espero que el día que me muera, me reconozcan como una persona que estuvo de servicio para todo el que vino a tocarle la puerta; que ha trabajado, y lo he hecho muy duro porque el trabajo es una forma muy linda de vivir. ¡Sea lo que sea que tú hagas! Trabajar es honrar la vida.

**Interesante, porque la iglesia católica dice: “Ganarás el pan con el sudor de tu frente”, confiriéndole al trabajo la idea de pesar.**

¡No! Es una alegría, ¡una felicidad! Yo siempre digo: Tú no puedes abrir un paréntesis en tu vida y decir: ‘me voy a trabajar’; cierro paréntesis: ‘ya llegué de trabajar’. ¡No! Tu vida está transcurriendo mientras tú estás trabajando. El trabajo es parte de lo que te hace crecer, de lo que te hace ser una mejor persona. Mis hijos sabían que mamá estaba trabajando y que, el trabajo de ellos, era en ese momento estudiar.

**Entonces, tenemos que hacerle un monumento a Susy Díaz por su: “Vive la vida y no dejes que la vida te viva”.**

(Ríe)... Es, simplemente, vive la vida. Vívela intensamente, con mucha libertad, con mucha armonía, procurando el bien, el servicio. La gente malentiende qué es el servicio. Uno está sirviendo todo el tiempo, el universo te está sirviendo a ti, tu cuerpo te está sirviendo... Si tú sirves a tu familia, y tu familia te sirve a ti, no te sientes utilizado, no sientes que alguien te esté viviendo, simplemente estás disfrutando lo que la vida te ha dado en este proceso maravilloso que es el vivir.



MILI ARELLANO (coach ejecutivo y trainer internacional)

## El regalo del *feedback*

En mis columnas pasadas he usado muchas veces la palabra *feedback* o retroalimentación, refiriéndome a los mensajes que permiten aprender y desarrollar el potencial de las personas.

En la mayoría de las organizaciones, sin embargo, no se practica con eficacia. Es más, a mayor cargo, menos *feedback* se recibe. El común de las personas está más dispuesto a decirle sí en casi todo al líder, perdiendo este el sentido de la realidad y la oportunidad de crecer.

El *feedback* es un regalo, recibirlo me ha permitido ensanchar mi visión y darle luz

a mis puntos ciegos. Por eso el reto es alentar a los demás a brindar este regalo. No hay *feedback* negativo ni positivo. Siempre es aprendizaje. ¿Cuál es la fórmula que mejor funciona?

Días atrás, uno de mis clientes más jóvenes (30 años) y con altísimo potencial, Miguel Ángel, me contó con gran alegría: “Me han promovido a una jefatura, y de no manejar formalmente ningún equipo, he pasado a hacerme cargo de 350 personas”.

Tenía el reto de alinear su intención con el impacto que quería lograr al dar retroalimentación. Solía hablar mucho y ser franco

sin filtrar, sin detenerse en el cómo. Su reto era no hacer juicios, no interpretar, tampoco dejar pasar las ocasiones para dar *feedback*. Cuando le pregunté por el factor que ha impulsado su carrera de manera tan impactante, me respondió: “Pedir *feedback* constante sobre mi desempeño, tanto en mi trabajo en equipo como en



“No hay **FEEDBACK** negativo ni positivo. Siempre es **APRENDIZAJE**”

mi relación con mis colegas, jefes, clientes. Cuando me he encontrado con personas dispuestas a tomarse el tiempo, he aprendido mucho, porque mi naturaleza es de aprendizaje constante”. Miguel Ángel me soltó una frase maravillosa: “No soy experto en nada, solo en aprender rápidamente lo que no sé”.

“Mi actual jefe es una persona de aspecto intimidante –me contó-, a tal punto que las personas se quedan en el umbral de la puerta, inseguras de pasar o no. Fui a un


viaje de trabajo con él, y me interrumpió constantemente durante una presentación, restándome liderazgo. Era importante que la audiencia confiara en mi capacidad, y él no me lo estaba permitiendo”.

Le pidió unos minutos para conversar, y le dijo en tono sereno: “En la reunión me has interrumpido alrededor de cinco veces, eso me ha hecho sentir que no confías en mí. Además noté que el equipo estaba confundido respecto a mi rol. Te comento esto porque es posible que no te des cuenta, y me gustaría saber qué piensas sobre esto que ha pasado”.

¿Qué hizo Miguel Ángel que fue efectivo? Le dio el contexto, el cuándo y el dónde; también el comportamiento que

observó y, finalmente, el impacto en él y en el equipo. No usó adjetivos ni juzgó a su jefe. Es decir: intención e impacto, totalmente alineados.

Miguel Ángel me ha contado que su jefe ahora está delegando mejor, mostrando confianza en su equipo y soltando el control...

Como ven, el *feedback* es un regalo maravilloso e invaluable. Es Navidad. ¿Qué tal pedirlo como regalo o brindarlo? 

miliarellano@blossomlead.com

**ANA QUIROZ**

*directora del José Antonio Encinas*

“¡Todos  
queremos  
que alguien  
nos abrace!”

POR ANTONIO ORJEDA

FOTOGRAFÍAS XIMENA BARRETO

**HA REVOLUCIONADO  
EL COLEGIO AL QUE  
30 AÑOS ATRÁS LLEGÓ  
COMO PROFESORA.  
ENTONCES LADRONES Y  
FUMONES DEAMBULABAN  
POR AHÍ EN PLENA  
CLASE. HA VENCIDO LA  
VIOLENCIA CON AMOR,  
CON BAÑOS LIMPIOS HA  
DEVUELTO LA DIGNIDAD**







---

**ANA BERTHA  
QUIROZ BALLÓN**

**ESTUDIOS**

- ▣ Empezó en el colegio 680, de mujeres Lo concluyó en la G.U.E. San Juan, ambos en San Juan de Miraflores.
- ▣ Docente licenciada en Psicología y Geografía por la Universidad Enrique Guzmán y Valle, La Cantuta.

---

**EDAD**

- ▣ 57 años

---

**CARGO**

- ▣ Directora del colegio José Antonio Encinas, coordinadora de la Red Educativa de la UGEL 01 y *fellow* de Ashoka.
- 

*Una más. La directora junto a Marcos Rodríguez, Guillermo Palacios, Sophya Paz, Sady Lucana y Jean Oblitas. Ana Quiroz alentó a sus chicos a que ellos mismos eligiesen y diseñaran el uniforme escolar que hoy los identifica.*



**N PAMPLONA ALTA** existe un colegio admirable. Hasta él han llegado altos funcionarios de organismos internacionales para constatar si es cierto eso de que en una zona donde la violencia y la falta de recursos económicos cunden, es posible forjar ciudadanos de primer nivel. Cómo será de cierto, que el modelo instaurado en el José Antonio Encinas es hoy replicado en cientos de escuelas de todo el país. Ana Quiroz, directora y artífice de esta maravilla, solo sonríe, y no deja de afirmar que su secreto es el real amor

por sus chicos. El Sutep y demás lastres, no van con ella. Reclama, eso sí, un mejor sueldo para el maestro peruano, pues conoce a un sinnúmero de colegas que como ella luchan por –pese a todo– transformar vidas.



**¿Qué es lo peor de ser maestro en el Perú?**

No encontrar la oportunidad para desarrollarse en la escuela... Eso tiene que ver con las relaciones interpersonales de los maestros –llegar a un ambiente hostil–, con el tiempo eso deteriora la salud emocional: los lastima, los confronta, los limita en sus hogares... Esa es la carga con la que muchas veces viene a trabajar un maestro.

**Usted tiene treinta años en el magisterio. ¿Por qué continúa entonces?**

Hago cosas que alimentan mi espíritu. Por ejemplo, todas las mañanas –a las seis– salgo a correr. Así boto la mala onda y llego sana a mi escuela.

**¿Cuánto corre?**

Le doy diez vueltas al estadio del IPD de San Juan de Miraflores. Cuando me quieren decir algo, saben que estoy ahí, y mientras corro me hablan...

**Mismo Ollanta Humala.**

¡Sí! (ríe)... Eso me hace mucho bien; también comer sano.

**Egresó el 81 y, un año después, llegó a este colegio nacional como maestra. ¿Cómo era entonces el Encinas?**

Cuando llego, el 31 de mayo de 1982, la escuela estaba rodeada de basura, había mucha indolencia: la escuela estaba sucia, pintarrajeada –con las pintas de esa época, de Sendero

Luminoso–, no había control de nada... No había una buena organización, se desperdiciaban los recursos.

**¿Tenía ya esta infraestructura?**

No. Era una construcción hecha por los mismos padres de familia, sin ninguna planificación: aulas por aquí, aulas por allá; tenía un cerco perimétrico, pero los ladrones y fumones lo pasaban cuando querían. Todo eso afectaba la tranquilidad de la escuela, los maestros se asustaban al ver que ingresaba gente de malvivir.

**Recién egresada, ¿no le daba miedo venir a enseñar?**

¡Por supuesto! Venía sudando frío, pero una vez que cruzaba la puerta principal, decía: “¡Ya estoy en mi escuela!”.

**¿Cuántas veces le han robado?**

Nunca. Treinta años en esta escuela, y nadie me ha tocado.

**¿Por qué?**

Cuando paso, la gente me dice cosas bonitas... “Directora, cómo está. ¿Tan tarde se va a casa?”; y me observan, me cuidan, me dicen frases muy halagadoras.

**¿Cómo se ganó el respeto?**

Siempre he sido una buena maestra, he trabajado con mucha dedicación, y creo que mis alumnos han sido los mejores vendedores para que la gente sepa





# “Los que realmente somos MAESTROS, tenemos dentro el querer SERVIR a los demás”

quiénes somos. Ellos hablan con sus familias, y las familias, los barrios, se pasan la voz.

**Siendo maestra, veía cómo muchos de sus alumnos se quedaban dormidos en plena clase, y no era porque no quisieran atender: estaban desnutridos.**

Cuando llegamos acá, muchas cosas andaban mal con los niños: su salud estaba muy quebrada. El problema era la mala nutrición.

**Usted y otras colegas querían hacer algo al respecto, pero su director no las respaldaba.**

A la hora de recreo conversábamos: “¿Qué vamos a hacer? ¡Mira lo que está pasando!”. Los niños se dormían, sus caritas tenían manchas blancas, igual que sus uñitas, ¡por la desnutrición! Estaban llenos de parásitos, a veces los encontrabas en el patio: mientras jugaban yaces, se les salían...

**Por el año**

Sí, unas lombrices redondas. Eso me impactó. Me enderezó la vida. “No puede ser –dije–, esto es demasiado”. Entonces, un grupo dijimos: “Dejemos de hablar, ¡hay que hacer algo!”. Sacamos ollas

de nuestras casas, comida, y les hacíamos tallarines, papa a la huancaína, quinua...

**Eran los 80, para entonces el maestro ya estaba mal pagado.** Siempre lo ha estado.

**Si era así, ¿por qué lo hacían?**

Eso viene contigo: tu condición de servicio. Los que realmente somos maestros, tenemos dentro el querer servir a los demás. Con ese grupo de profesoras decidimos cocinar, y terminábamos llenas de tizne (ríe) porque cocinábamos con leña y kerosene... Un día nos vio una amiga, nos tomó una foto y nos prometió: “Mis hijos estudian en Suiza, les voy a mandar estas fotos”.

**¿Quién era ella?**

Una chica que trabajaba en una ONG, a la que le conmovió ver lo que hacíamos por los chicos. En Suiza sus hijos organizaron un concierto de violín y, lo recaudado, nos lo enviaron. Compramos una cocina, ollas, y así empezó a funcionar nuestro comedor.

**¿Y el director?**

Decía que no era pertinente, que la escuela no era una casa.





**El 95 usted se presentó a concurso para tentar la plaza de directora, ocupó el quinto lugar.**

Sí, para entonces tenía dos años a cargo de un programa especializado en la Ciudad de los Niños, que es un albergue para niños abandonados. Eso marcó mi vida, porque me enseñaron a trabajar en equipo, me

organizaron; me enseñaron a darle énfasis a trabajar con transparencia, con la verdad, a ser sana...

**Eso la animó a postular.**

Claro, porque dije: "Con todo lo que he aprendido en la Ciudad de los Niños, yo puedo ser la directora (del Encinas) como he soñado, y puedo

transformar vidas".

**Por haber ocupado el quinto puesto, tenía opción a elegir el colegio en el cual trabajar.**

Cualquier colegio, pero yo sentía que esta era mi escuela, que yo debía volver. Había muchos niños abandonados, mucha desgracia,











**Maestros.** Ana junto a parte de su plana docente y administrativa. De izquierda a derecha: Elizabeth Sarmiento (Matemáticas), Rosa Huisa (Ciencia y Tecnología), Vilma Isidro (Comunicación), Lucy Lévano (auxiliar de Laboratorio), Oscar Taype (Matemáticas), Elsa Gama (secretaria) y la profesora de primaria Rosa Figueroa.

mucha desorganización. “Si yo retorno –decía–, puedo hacer muchas cosas buenas”.

### **Y empezó su revolución desde los baños.**

Por ahí. Todos los procesos que se han dado en la escuela, han sido procesos educativos. Para transformar la vida de los niños, de las personas, tienes que educar.

### **Se trataba de baños que estaban colapsados: los orines, las heces, rebalsaban...**

Descuidados, sin mantenimiento. Se trataba de un espacio al que nadie le daba importancia porque toda la atención estaba puesta en la cara: en la fachada del colegio, a la que incluso le habían puesto mayólicas... Pero, para mí, el lugar más importante, y que implica respeto, son los baños. Se trata de un lugar donde el niño va a estar en contacto con su cuerpo. ¡Tenían que estar impecables! Y lo entendieron los padres, los trabajadores, y los niños también. Iniciamos sesiones para enseñar cómo usar el baño, dónde echar el papel...

### **Y los chicos se convirtieron en los maestros de sus padres.**

Así es. Un niño que vive en limpieza y orden, regresa a casa y dice: “Mamá, así no”. Así sus casas están más limpias, más ordenadas...

### **Tres años después, la Organización Panamericana de la Salud (OPS) premió esta iniciativa.**

El 98, por buenas prácticas de salud... Si pudiera retroceder el tiempo. ¡No tengo fotos de esa época! Entonces no tenía cámara fotográfica...

### **Puedo imaginarlo, estudié en un colegio nacional: para entrar al baño había que poner tablas sobre ladrillos porque el piso era un mar de orines.**

¡Así era acá! Y después, cuando se produjo el gran cambio en la escuela, los baños lucían ¡tan impecables! Y también sus aulas, sus mesas... Pero todo como parte de un proceso educativo. Por eso vino la OPS, y



**Los motores del cambio.** Maruja Gil y Máximo Rosas tienen a su cargo la limpieza de los baños del Encinas. El estado de estos refleja el respeto que se tienen aquí pasan importantes horas de sus vidas. También vemos a la directora con la trabajadora social Hortencia Núñez, quien atiende los problemas más fuertes que afectan a los estudiantes y a los padres de familia.





adonde iba, yo contaba lo que estábamos haciendo. La gente no creía. Yo les decía: "Pueden ir". Claro, como es Pamplona Alta, no creían. Hay mucho prejuicio respecto a la pobreza.

#### **Recuerdo su anécdota con un funcionario del Banco Mundial...**

¡Se apareció un día sin avisar! Al final: "Tu colegio es como un oasis", me dijo; y viajé a Washington. Aquí, eso generó el trabajo de una comisión multisectorial conformada por el Ministerio de Educación, de Salud, las ONGs, la cual creó la estrategia de Escuelas Limpias y Seguras. ¡Se convirtió en una política! Aquí vinieron los dos ministros, se firmó el convenio, y ahora rige en todo el país.

#### **Y todo, gracias a la voluntad de una directora que quería hacer las cosas bien.**

Sí. Los directores tenemos mucha responsabilidad, somos la cabeza, la razón del éxito o fracaso de una institución. También es muy importante el trabajo comprometido de los profesores. Sin ellos, no haces nada.

#### **¿Cómo se puede ser comprometido teniendo un sueldo tan miserable?**

Tiene que ver con la sensibilidad de las personas. Nosotros hemos pasado por un proceso: primero, tienes que trabajar en la persona. Aquí hemos realizado muchos talleres sobre habilidades sociales, para desarrollarnos como personas saludables...

#### **Disculpe que la corte, pero ¿cómo hacía para llevar adelante todo esto? Usted es viuda, sus dos hijos aún estaban estudiando y, claro, su sueldo era escaso.**

Cuando decidí ser maestra, sabía que iba a ganar poco. Primero tuve que reconocer cuáles son mis fortalezas, y dije: "Yo soy buena para motivar, para emprender cosas". Tú me dices: "No, yo no sé nada". Yo te volteo el pastel y te demuestro que eres excelente, y te hago trabajar ¡y ganas plata! Ese es mi trabajo: capacitar. Por

“Mucha gente dice: ‘Este SUELDO miserable’. Para mí ha sido una BENDICIÓN trabajar en una ESCUELA, porque me ha dado la oportunidad de hacer MUCHAS cosas”

eso hago talleres de capacitación, brindo asesorías, realizo proyectos innovadores para terceros. Por ello percibo un dinero, que me servía para vivir bien, educar a mis hijos y dedicarme al 100% a mi escuela.

#### **Encontró la manera...**

De sobrevivir en este oficio.

**El típico caso del vaso con agua hasta la mitad, y que depende de cada uno cómo lo quiera ver:**

#### **medio lleno o medio vacío.**

Mucha gente dice: "Este sueldo miserable". Yo digo que para mí ha sido una bendición trabajar en una escuela, porque me ha dado la oportunidad de hacer muchas cosas.

#### **A tal punto, que su hija, a sabiendas de todas sus penurias económicas, ¡decidió ser maestra!**

Estudió en la Normal (en el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico), y la formaron excelentemente bien. Se casó, se fue a EE.UU., allá hizo dos años de universidad, y ya es maestra bilingüe certificada. Una excelente maestra.

#### **Hoy no solo es directora del Encinas, el Ministerio de Educación le ha dado la coordinación de la Red Educativa de la UGEL 01, que integra a más de cuatrocientos colegios de San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, Manchay, Pachacamac y los balnearios del sur.**

Mi responsabilidad es compartir con mis colegas lo que he aprendido y resolver –en mesas de trabajo– todos los problemas que ellos puedan tener. Empezar también nuevos retos, generar...

#### **¿Es eso posible?**

¡Es posible! ¡Todo se puede hacer! Para todo hay tiempo... Gracias a esto, cuando los colegas nos visitan, ven y nos preguntan: "¿Cómo has hecho esto?". "Lo hice así. Toma, ¡llévatelo!".

#### **Empezó en marzo, ¿desde entonces ya hay algún resultado?**

Hay mucha mejoría, porque todos han comenzado a reordenarse, se están apropiando de nuestra experiencia, y en muchos casos lo están haciendo mejor que yo. ¡Eso es muy bueno! Estamos haciendo un trabajo en equipo, estamos eliminando las rivalidades que a veces hay entre escuelas y, en unos días, vamos a realizar el intercambio de experiencias exitosas.

**Interesante, pues si hay dos gremios que han quedado mal parados ante la opinión pública –este año– son**





**los de los maestros y los médicos, a raíz de sus huelgas prolongadas.** Las huelgas tienen que ver con las organizaciones gremiales. Nosotros tenemos una a la que, desde que soy maestra, nunca le he conocido un trabajo serio con respecto a los maestros. Si estamos mal, es porque no estamos bien representados.

**Su colegio paró.**  
Nosotros hemos trabajado.

**¿Así? ¿No los pintaron de amarillo?**  
No. Los piquetes de huelga han venido, pero no le han faltado el respeto a la escuela. No sé si nos llamarán amarillos. Mis maestros pararon dos días porque así lo decidieron, pero después se reintegraron... Nosotros desde hace tiempo ya hemos definido muchas cosas. Por ejemplo: ¿quién es el centro de nuestro trabajo? Nosotros siempre hemos creído que los niños menos favorecidos deben tener la mejor educación. Ahora, los que han

parado –y han tenido abandonados a los niños durante un mes– quieren recuperar, ¿para qué? ¿Para no perder el sueldo que les van a descontar o porque realmente les interesan los niños? Lo que se perdió, ¡ya se perdió!

**Sus padres de familia la deben adorar.**

Sí (ríe)... Ellos tienen espacios de trabajo acá en la escuela, y comparto mucho con ellos. Hay mucha sinceridad. En las asambleas me dicen lo que creen, y no me amargo... He aprendido a escuchar ¡Qué maravilla!

**Es la clave, ¿no? Romper con la idea de que por ser la autoridad, usted es la única que tiene la razón.**

Escucho y aprendo. Les digo: “¿Si, no? Así podemos hacer...” Es una capacidad que no tenía desarrollada cuando comencé como directora.

**Hay un detalle lindo, además: es que, pese a todo, no son pocos los casos de maestros valiosos.**

¡Oh, sí! Ahora que me dedico a visitar varias escuelas –porque estoy haciendo una supervisión de lo procesos pedagógicos de los maestros de segundo grado–, me encontré con una maestra que tiene dieciocho alumnos, ocho de los cuales con alguna discapacidad. Me pareció increíble cómo se mataba trabajando, con distintos materiales, luchando para que todos aprendan.

**¿Dónde?**

En Tablada de Lurín. Le pregunté: “Seguro usted tiene a una persona de Educación Especial que la está acompañando”. “No, estoy sola”. “¡Y tantos niños discapacitados en su aula!”. Se supone que solo debería tener un niño con discapacidad, y ella con ocho. La vi trabajar con cada uno de manera especial, ¡esa es una maestra! Se lo dije a sus niños, y la aplaudieron fuerte. Los niños se dan cuenta... Hay muchas personas lindas en educación, comprometidas, con ganas de



### **Ejemplo.**

*En el Encinas no hay policías escolares, pues desde chicos sus alumnos han aprendido a ser responsables de sus actos. Aquí se forja a valiosos ciudadanos.*

# “Tienes que TRABAJAR el ALMA de las PERSONAS”

## “Cuando decidí ser MAESTRA, sabía que iba a ganar POCO”

trabajar; a las que si les dieran un poquito más de ayuda, podrían avanzar más. Por eso es importante articular la escuela con la sociedad civil. ¡Muy importante!

### **Está claro que necesitamos directores de escuela con talento y con coraje.**

¡Con convicción! Porque lo que estás haciendo es transformar la vida de más de 1,500 personas. Los directores tenemos que salir a buscar recursos para la escuela, capacitación para nuestros maestros... y lo hacemos usando el tiempo que deberíamos pasar en las aulas, viendo qué se está haciendo, cómo se está educando.

### **Acá han venido profesores gringos de escuelas en zonas bravas para conocer su experiencia y replicarla en su país.**

Sí (ríe)... Nos dicen: “¿Cómo pueden enseñar matemáticas en medio de la violencia?”. Cuando llegaron,

pensaron que aquí se mataban a cuchilladas, pero se encontraron con unos angelitos. “¿Cómo has hecho!”. Educar. Educar con bastante ternura, con tino, dándoles nuestro tiempo; porque a la gente violenta tú no le puedes ir con un chicote encima, acá tú tienes que trabajar el alma de las personas.

### **Lo que necesitan es amor.**


¡Nada más! Tan fácil, y no cuesta nada. Y con los padres, lo mismo. Lo que necesitas, es dar ternura. ¡Todos queremos que alguien nos abrace! Y que nos escuchen. Nada más... Si antes había tanta violencia en la escuela, era porque la formación antigua era: “Métele un varazo, y lo pones en su sitio”. Y lo mismo pasa en el Primer Mundo. Ellos entran a enseñar matemáticas, y así lleven sus cubitos, sus materiales, igual los van a mandar al diablo. Entonces, me preguntaron: “¿Cómo haces que te entiendan?”. Primero, no puedes enseñar. Primero, tienes que formar

personas. Esa –para mí– es la primera tarea para el desarrollo sostenible de tu escuela.

### **Hay empresas que en realidad son socialmente responsables. En su búsqueda de recursos se debe haber topado con alguna.**

Sí, con Cemento Atocongo. Con ellos hemos trabajado nuestro programa de matemáticas, le han brindado capacitación a mis profesores, a los niños les han dado libros que hemos elaborado siguiendo una experiencia alemana. Con Integra también estamos trabajando una propuesta de emprendimiento social y financiero, le están enseñando a ahorrar a los niños.

### **¿Y experiencias negativas?**

Ah, gente que vino, dijo que juntos podíamos hacer cosas maravillosas, y desapareció. Pero ha sido poca. Casi nada. Para mí, representan cero. No le presto atención a lo negativo, solo a lo que me hacen bien. 



# Frustración

**N**unca, absolutamente nunca, pude tener un *Matchbox*. “Muy caro, hijito. Ten tu carrito chino y sé feliz”. “Mami, mami, quiero tomar mi leche con Milo”. “Lo siento, hijito, muy caro para nosotros. Toma tu leche con cocoa a granel”. “Papá, papá, por 28 de julio quiero ir a Disney como todos mis amigos del colegio”. “Qué pena, mi amor, no podemos. No me alcanza ni con cinco gratificaciones juntas. ¿Qué te parece si nos vamos al centro vacacional Huampaní?”.

A los 18 postulé a una de las más reconocidas universidades. Mi madre había ahorrado toda su vida para tan esperado momento. Quince años ahorrando para dejarle a su único hijo su único capital: Educación. Unos meses antes, decidió poner ese dinero en CLAE, y el buen señor Carlitos Manrique –a su vez– decidió estafar a medio país, incluida mi madre. Ingresé a la universidad, recogí mi boleta de matrícula y con las mismas salí para no volver a entrar (a menos que tuviera el dinero para pagarla).

La frustración es una vieja amiga que cada cierto tiempo me visita. Al principio, de niño, la odiaba.

No entendía por qué se la agarraba conmigo. Mis primeras reacciones eran berrinches, pataletas, llantos interminables. Ha pasado el tiempo y he aprendido a conocerla y valorarla. Ahora la espero siempre en el mejor momento, la tengo presente como una variable que puede cambiarme siempre las reglas del juego. La frustración me tiene en alerta



## “Nunca, absolutamente nunca, pude tener un *Matchbox*”

constante. Esta ahí, y nunca se irá.

Hay dos opciones frente a ella:

- Primera: llenarte de rabia, dejadez e incluso desconfianza;
- Segunda: llenarte de metas, tolerancia y mantenerte alerta, identificando toda nueva posibilidad de crecimiento.


Existen un sinnúmero de variables que escapan a nuestro control que frustran los resultados esperados. Un desastre natural, por ejemplo. Ante eso, solo queda armarse de valor para recons-

truir sin mirar atrás lo que se ha perdido, más bien soñando o volviendo a soñar con lo que vendrá. Es difícil. Pero es así. Ahí está. No podemos escapar de ella. Uno no la elige, es ella quien lo hace.

Por eso hay que ser valientes para aceptar que nuestras previsiones no fueron las correctas y que nuestras expectativas estaban cimentadas en arena movediza. Ante ello, buscar un culpable, a quien echarle la pelota, es lo más fácil.

No seas iluso. No se trata de vivir desilusionado. Optar por la primera opción es un claro signo de inmadurez: no somos el centro del universo. Hay que encontrar en lo adverso la

maravillosa posibilidad de volver a crear. El universo tiene su propio orden y mandato, hay que saberlo reconocer y escuchar. La negativa frente a algo no es un castigo, es a lo mejor un llamado al replanteamiento. Analiza todas tus variables, ponte en todos los escenarios, prevé lo no previsto, fluye frente a los designios del cosmos, adáptate a lo nuevo e inesperado. ¿Quién sabe? Detrás de todo ese dolor, puede estar el camino hacia tu objetivo.

¡Bienvenida frustración! 



TERESA QUIPUZCOA:

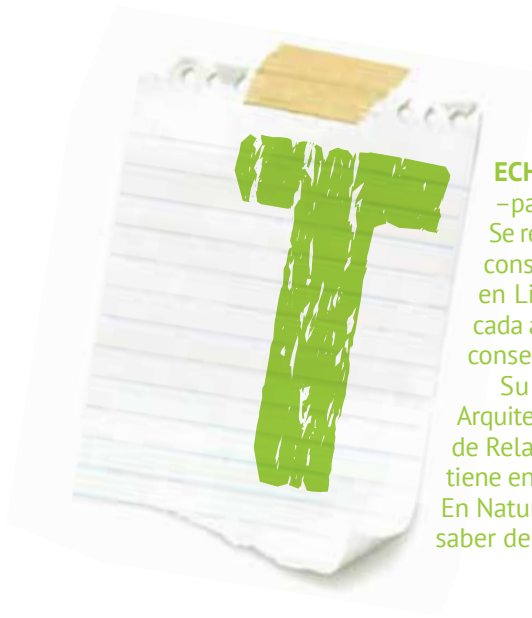
# “Soy ARQUITECTA de vidas”

FOTOGRAFÍAS LUCERO DEL CASTILLO

TIENE A 450  
**PERSONAS A SU  
CARGO** Y ASEGURA  
CONOCER EL NOMBRE  
E HISTORIA DE  
CADA UNA DE ELLAS.  
**LLEGÓ A NATURA  
DE CASUALIDAD,**  
POR ESTE OFICIO  
HA DEJADO EN EL  
OLVIDO SU  
PROFESIÓN. HOY,  
ASEGURA, **LO SUYO  
ES TRANSFORMAR  
REALIDADES**



PORQUE **NO**  
HAY QUE ESTAR  
A LA CABEZA  
PARA SER UNA  
LÍDER



**ECHI** –porque para nadie en el mundo ella es Teresa –parece tener estudiado cada uno de sus movimientos. Se reconoce como modelo, y lo es para las casi quinientas consultoras –varones, incluidos– que tiene a su cargo en Lima Norte. Es su fuerza de ventas, y gracias a que cada año cumple sus objetivos, Natura la viene premiando consecutivamente desde hace un lustro.

Su tesis para recibirse como arquitecta fue sobre Arquitectura Deportiva. Hoy es parte del centenar de gerentes de Relaciones que la transnacional brasileña de cosméticos tiene en todo el país. “Venus”, así ha bautizado ella a su equipo. En Natura, asegura, todos conocen a Techí Quipuzcoa. ¿Quiere saber de ella? Aquí se la presentamos...



### ¿Qué hace trabajando en Natura siendo usted de profesión arquitecta?

Acá encontré el desarrollo de mi vocación. Todos tenemos una misión, y quizás la mía sea capacitar personas.

### Usted llegó aquí de casualidad.

Sí. Yo trabajaba en Carvajal (transnacional colombiana que diseña, elabora y comercializa mobiliario para oficinas), una amiga vino a Natura para ofrecer los muebles que hacíamos –yo entonces era diseñadora de muebles–, y se terminó quedando; y como tenía que armar su equipo de consultoras, me propuso serlo. Le dije que no, porque yo no te vendo ¡nada! Pero igual vine, comencé a asistir a las reuniones de capacitación y me fue gustando.

### Se trataba de algo muy distinto a lo que hacía en su día a día.

Totalmente. Yo trabajaba en arquitectura, que no tenía nada que ver con esto. Comencé viéndolo como un *hobbie*, pero de pronto mi *hobbie* se convirtió en mi trabajo; y el que era mi trabajo, pasó a ser mi *hobbie* porque esto te absorbe tanto, que hubiera quedado mal si me comprometía a diseñarle algo a alguien.

### ¿Cuánto tiempo pasó desde que conoció Natura y dejó su empleo anterior?

Lo que pasa, es que si bien estaba en Carvajal, yo había trabajado en Parsons, la constructora

estadounidense que aquí hizo el Marriott, pero como entonces su situación económica había cambiado, decidió cerrar su oficina en Perú y, tras recibir mi liquidación y escribir un e-mail despidiéndome de mis contactos, una amiga que trabajaba en Carvajal me propuso reemplazar a una chica que iba a tomar sus licencias de pre y postnatal.

### ¿Le atraía ese trabajo?

Era diferente, porque había la presión de que llegaban las vendedoras y te traían los requerimientos de sus clientes y tú tenías que diseñarlos en la computadora, como loca, porque todo lo necesitaban casi de inmediato.

### Lo anterior sí era algo que le gustaba.

Trabajaba en el área de Desarrollo de Negocios (en Parsons), nuestra misión era ganar licitaciones. Una vez que ganábamos los proyectos, otra área los desarrollaba.

### O sea que tampoco estaba ejerciendo estrictamente su profesión.

No, porque por mí pasaban los planos, pero no era yo quien los desarrollaba.

### ¿Era frustrante no dedicarse a ello para lo que se había preparado?

Si bien no hacía diseños, me gustaba sentirme parte del *staff*.

**Entonces, una vez que ingresó a**

TERESA DEL ROSARIO  
QUIPUZCOA OLGUÍN

ESTUDIOS

- ▣ Colegio Nuestra Señora de la Consolación, en el Rímac.
- ▣ Arquitecta de la Universidad Ricardo Palma.

EDAD

- ▣ “No te la voy a decir”.

CARGO

- ▣ Gerenta de Relaciones en Natura.





Fotografías: Archivo Personal



Día a día. Los talleres de maquillaje son vitales en este negocio. A la izquierda vemos a Techi con sus consultoras Norma Suárez, Adela Soto y la consultora orientadora Silvia Márquez. También, en una noche de gala, con Sandra Casiano y Dorila Castillo.

**Natura se terminó de alejar de su oficio.**

Si bien en Carvajal sí realicé diseños, una vez que eso se acabó, trabajé un tiempo por mi cuenta. ¡Eso sí fue frustrante! Porque yo soy de las personas a las que tú le estableces una fecha, y yo cumplo. Me amanezco, no sé qué hago, pero presento mi trabajo a tiempo. Me contrataron para realizar una serie de trabajos, pero cuando iba a las empresas a cobrar: “No, no está el cheque. Ven la próxima semana”. Regresaba, conversaba con gente a la que yo conocía, que habían sido mis contactos, y me decían: “Los dueños se han ido a Europa, ¡pero no les digas que no te he pagado porque sino voy a quedar mal!”. Era muy frustrante cumplir con tu trabajo y que no te paguen a tiempo.

Entonces pensé: “Si voy a estar así, rogando para que me paguen...”.

**Algo que aquí lamentablemente es una constante.**

Te esfuerzas, te presionan para que entregues a tiempo, lo haces; y cuando quieres cobrar... Entonces, cuando apareció lo de Natura, dije: “Prefiero tener un sueldo fijo –saber que me van a pagar cada quincena– a seguir pasando por esto”.

**Esa fue la razón que la llevó a decidirse.**

Sí, la necesidad económica.

**Como muchas consultoras, ¿no? Porque muchas se dedicaban a otro oficio antes de haberse iniciado en este rubro.**

Claro. Es la magia del relacionamiento, de entrar en contacto con la gente, porque la persona que me contrató tuvo que ver algo en mí, porque yo no tenía experiencia en ventas... Algo vio.

**Su caso es especial, pues sin tener experiencia en ventas pasó a ser supervisora y capacitadora de vendedoras.**

Sí.

**¿Cómo podía capacitar a alguien en algo que usted jamás había hecho?**

Es que indirectamente sí lo hice, porque a la vez yo me capacité, asistí a cursos, aprendí a conocer la marca, los productos. ¡Me comencé a apasionar! Porque te soy sincera: Yo no te puedo ofrecer algo que a





“No solo formamos en cuestiones de VENTAS de productos, aquí nos PREOCUPAMOS porque ante todo APRENDAN a QUERERSE a ellas mismas”

mí no me convence. O sea, si Natura no fuese buenísimo, yo no te podría decir: “Échate esta crema y vas a quedar espectacular”. No, porque estaría mintiendo. Lo que me ayudó, fue conocer los productos; y aprendí a cómo aplicarlos, los tratamientos...

**¿No sintió que estaba haciendo algo ‘menor’?**

No lo veía así, si bien podía extrañar estar con mi entorno, aquí en Natura me desarrollé de otra manera. Por ejemplo, ahora estoy siguiendo un diplomado en Marketing y Relacionamento en la UPC.

**Además, hay un detalle clave: si bien un arquitecto diseña futuras**

**edificaciones, como capacitadora ahora usted está colaborando a que muchas personas –sus consultoras– rediseñen sus vidas.**

Sí, les estoy cambiando la vida. Desde el hecho de cómo se visten, cómo se paran, porque cada una de ellas pasa a ser un modelo; y uno tiene el deber de observarlas, orientarlas, ser a la vez su ejemplo; porque hay chicas que incluso te comienzan a imitar: cómo hablas, cómo te peinas, cómo te vistes.

**Su sector es Lima Norte, la cuna del emprendimiento, en estos siete años en esta empresa debe haber sido testigo de transformaciones impactantes.**

De grandes cambios en las señoras. Es bien complicado, porque a veces partes desde el hecho de “no botes la cáscara del plátano al suelo”. Tienes que ser sutil, así van aprendiendo que el sitio donde están es importante, que debe permanecer limpio. Detalles que parecen mínimos, pero que son muy importantes, porque las educas para que aprendan a amarse, porque si ellas no se aman no van a poder amar a nadie. Así aprenden a valorarse, a ser independientes. Para eso, deben empezar por alcanzar la independencia económica, porque se trata de personas que hasta entonces dependían del sueldo del esposo. Ya no. Ahora ellas se hacen cargo de una serie de gastos, se dan





Casa Natura. Espacio al que las consultoras acuden y tienen acceso a cualquier producto a fin de identificarse plenamente con cada uno de estos.

el gusto de comprarse un juego de dormitorio, de sala...

**Cuénteme sobre el caso que más le haya impactado.**

El de mi consultora número uno en ventas: Marlit Melgarejo. Ella trabaja en una entidad del Estado, y por lo que me contó, en cierta forma vivía sometida por su esposo. Tiene dos hijos mayores y una pequeña, y tras poner en esto todo su esfuerzo, un día me dijo que Natura le había transformado la vida, porque ella ha cambiado: hoy es más independiente. Porque a ella no la dejaban salir de su casa. Tenía que ir del trabajo a su casa. Ahora, no. Ahora ella decide, toma sus propias decisiones.

La primera vez que fue premiada, tuve que hablar con su esposo para que le diera permiso, para que la deje asistir a la ceremonia de premiación. ¿Puedes creerlo?

**Un hecho que debió ser realmente trascendente en la vida de una persona como ella.**

Sí, y eso le pasa a muchas mujeres que no tienen voz ni voto en sus propias casas. Pero no solo les pasa a ellas, también a algunos hombres. Por eso trato de venderles la idea de que este es un negocio familiar, porque todo el ingreso que ellos logren es para la familia. Ahora muchas de ellas trabajan con sus esposos. Hoy es común que ellos las ayuden a vender.

**Algunas han pasado de ser personas sometidas a cabezas de familia.**

Hoy incluyen a sus maridos en sus emprendimientos; y más bien escucho los comentarios de ellos, como uno que recibí el sábado pasado, de un señor ya grande –de unos 60 años– que me aclaró que el 95% de las ventas de su familia, eran suyas. Uy, si tú fueses a mis encuentros, verías a una gran cantidad de hombres, ¡y de todas las edades!

**Tiene 450 consultores, mujeres y hombres. ¿Qué siente al saber que está colaborando a transformar sus vidas?**

Cuando los veo bien, yo me siento







*Bien estar bien. Techi tiene por misión posicionar a cada una de sus 450 consultoras para que cumplan los objetivos de ventas de cada año.*



contenta, porque siento que estoy colaborando en algo: en algo positivo, porque nosotros no solo los formamos en cuestiones de ventas de productos, aquí nos preocupamos porque ante todo aprendan a quererse ellos mismos. Los estimulamos para que estudien, se capaciten... Por ejemplo: "Chicas, el cigarro maltrata la piel, la envejece. Es malo fumar, porque la nicotina es lo más adictivo que hay". O sea, no solo cosmética, ¡les das algo más! Además, ahora, de acuerdo a nuestra nueva estructura, yo tengo a mi cargo a cinco CNOs –Consultoras Natura Orientadoras–, porque como seguimos creciendo y para nosotros todo tiene que ser personalizado, llega un momento en el que te pierdes y necesitas ayuda.

**Dígame, teniendo a tantas personas**

**a su cargo, ¿quién la orienta a usted?**  
 ¿Quién me guía?  
 Tengo a mi gerente de Ventas. Y a esas cinco CNOs a mi cargo, las he dividido por distritos: Los Olivos, San Martín de Porres, Ventanilla... Cada una tiene bajo su responsabilidad a cien personas.

**¿No extraña su oficio?**  
 ¿De qué, de arquitecta?

**Veo que ya lo olvidó.**  
 (Ríe)... Lo que pasa, es que esto me gusta. Además, es económicamente rentable; y también hay un reconocimiento.

**¿Qué tan importante es eso?**  
 El reconocimiento es importante en cualquier caso. Te debe pasar a ti.  
 ¿Cómo te sientes cuando valoran tu revista?

**Muy bien.**  
 Y si haces algo, ¿y nadie te dice nada?  
 ¿Cómo te sientes?

**¿Me está entrevistando?**

(Ríe)... Te sientes mal, pues. Porque si haces algo, te esfuerzas, y pasa desapercibido, nadie se da cuenta... Por eso, hagas lo que hagas, el reconocimiento en valioso.

**Usted entró acá de casualidad...**  
 Y me quedé.

**Su objetivo es...**  
 Quedarme.

**Lo tiene claro.**  
 La respuesta es sí.

**¿Por qué?**  
 Porque Natura –la empresa–, y lo que yo aquí hago, me dan satisfacción personal; y porque además siento que estoy ayudando a otras personas a que se desarrollen.

**De nuevo: de alguna manera está ejerciendo su oficio.**  
 Estoy siendo arquitecta de vidas, ya no diseño casas ni espacios, sino los espacios internos de mis consultores. Lo que pasa, es que si tú estás bien internamente, estás bien contigo, lo vas a estar con el resto. Por eso, lo más valioso –primero– es valorarse; y eso tiene mucho que ver con la belleza, porque si eres lindo por dentro, lo vas a transmitir... Sí, pues, la arquitectura ahora la estoy desarrollando de otra manera. mb

# “Techi va a aspirar a una posición superior”

Con catorce años de experiencia en el medio, sabe cuándo tiene un talento al frente, y sostiene que Techi Quipuzcoa tiene un potencial extraordinario

**A**NTES DE NATURA, la vida de Maggie Rivasplata era realmente diferente. Secretaria de gerencia de una serie de bancos, renunció cuando el Santander fue vendido. Trabajaba de ocho de la mañana a diez de la noche. “Quería ver si afuera llovía o hacía sol”. Decidió darle un giro a su vida, se presentó a esta empresa de cosméticos con pocas expectativas, le advirtió al gerente general que ella no sabía nada de ventas, le dieron a supervisar un equipo de cincuenta consultoras. Tres años después, Maggie lideraba una fuerza de ventas de seiscientas personas. Hoy gerente de Ventas de Natura en el Cono Norte, tiene a su cargo a 28 gerentas de Relaciones -una de ellas es Techi Quipuzcoa- y, a través de estas, vela por los resultados de un ejército de 9.500 vendedoras por catálogo.



Fotografía: Archivo Personal

La jefa y sus gerentas de Relaciones. De pie Techi Quipuzcoa, Marcela Albán, Katherine Campos, Jennifer Díaz, Fabiola Málaga y Marita Regalado. En cuclillas Maggie Rivasplata y Catherine Rossel.

**¿Qué se siente estar al frente de 9.500 personas?**

¿Puedes creer que nunca lo había visualizado así? ¿Qué siento? ¡Me gusta!

**En sus 14 años en Natura debe haber afinado al máximo sus sentidos**

**para identificar a quienes tienen talento para este rubro.**

Totalmente. Pocas veces me he equivocado al contratar a una gerenta de Relaciones.

**¿Qué es lo que de arranque le llama la atención?**

La empatía, el relacionamiento...

**Esa palabra, relacionamiento, se la he escuchado varias veces a Techi, ¿qué significa para ustedes?**

Nosotros tenemos una filosofía: Bien estar bien. ¿Qué significa? Que si tú estás bien contigo mismo,

puedes trasladar ese bienestar a terceros.

### **Busca como gerentas a personas que se sientan bien consigo mismas.**

Y que puedan proyectar, porque lo demás –lo teórico– se aprende. Pero, esa cualidad, ¡la tienen que tener! Autoestima, empatía, saber tratar a todas las personas por igual, ¡saber llegar a terceros!

### **¿Notó eso cuando vio por primera vez a Techí?**

Yo no la contraté. Tengo ocho meses en esta gerencia (Lima Norte), cuando llegué, Techí ya estaba aquí... Ella es una gerenta excelente, tiene unos números impecables.

“No solo estás  
VENDIENDO  
cosméticos, sino  
todo un PAQUETE:  
un CONCEPTO”

### **¿Números?**

Todo lo que es ventas. Nosotros trabajamos de acuerdo a objetivos, y ella siempre los cumple y supera.

### **Claro, Natura instauró un premio hace cinco años, y desde entonces ella lo ha ganado siempre.**

Sí. Ella tiene muchas condiciones, y pienso que va a aspirar a una posición superior. Techí es muy aspiracional, es muy incisiva, muy cuestionadora, le gusta saber, tenerlo todo bajo control. Es ¡super perfeccionista!

### **¿Qué es lo más rico que le ha dado este trabajo?**

Conocer gente, y ¡cambiarle la vida a las personas!

### **Esa noción es una constante en este rubro, ¿no es así?**

No sé si otras empresas lo considerarán, pero aquí, nosotros cambiamos vidas. Si bien ahora me relaciono básicamente con mis veintiocho gerentas, igual, desde mi posición ¡yo puedo cambiar vidas! Cuando era supervisora y tenía a mi cargo una fuerza de ventas de quinientas mujeres, sí viví algún momento crítico, porque cada una de ellas vende por catálogo. Es decir, no tienen ningún vínculo laboral con la empresa: son vendedoras que buscan obtener una ganancia adicional. O sea, no tienen el compromiso de vender, el compromiso ¡lo creas tú! Ahí entra el tema del relacionamiento:

lograr fidelizarlas.  
¡Convertirlas!  
Conseguir que vendan para ti.

### **Ahora entiendo por qué las empresas de este rubro terminan pareciendo una especie de religiones.**

Sí, es verdad. Fidelizas de tal forma, que se genera

una relación mayor. La

consultora, preocupada, te dice: “No tengo pedidos”. Tú la miras, le dices: “Uy, este mes estamos bajas...”. “¡Espérate, te los consigo en dos horas!”. Eso no lo van a hacer porque sí. ¡Lo hacen por ti! Porque se ha establecido un vínculo.

### **Así como las iglesias prometen una vida mejor, ustedes brindan algo similar.**

Efectivamente. ¡Te puedo contar casos! Siendo supervisora, una vez llegué a la casa de una consultora, y el marido la acababa de golpear. La mujer me recibió llorando; y la tuve que consolar, llevar a la clínica... Son casos que te van marcando.

### **Y no necesariamente ocurren en**

### **zonas modestas, de escasos recursos económicos.**

Lo que te he contado pasó en Miraflores, se trataba de una chica de buena posición, segmento AB. Cosas como estas, ¡pasan! Y pasan mucho más de lo que uno cree... Tú te terminas convirtiendo un poco psicóloga, un poco amiga, jefa, líder.

### **Ese liderazgo, obviamente lo ha encontrado en Techí.**

Ella es líder ¡total! Realiza, convoca a reuniones; normalmente yo voy para ver su nivel de convocatoria, y las reuniones que Techí hace, son multitudinarias. Se maneja muy bien, selecciona muy bien a sus vendedoras...

### **Es una Mujer Batalla.**

Batalla, sí. Todas las mujeres que aquí trabajan, lo son; yo he conocido a consultoras que vendiendo productos Natura le han pagado la universidad a sus hijos.


### **Precisamente, Techí me comentó que ese hecho –la independencia económica– es el punto de partida para fortalecer a sus vendedoras, y les terminaba cambiando la vida.**

Yo he incorporado a señoras que, tras llenar su ficha de inscripción, me han dicho: “No puedo firmarla porque primero le tengo que consultar a mi esposo”. ¡Socorro! No tiene ningún poder de decisión. Llegaban así, y terminaban ganándose un dinero, y dejando de ser tan pero tan dependientes.

### **¿Qué se siente ser un factor clave en esa transformación?**

Tú no te das cuenta de lo que estás haciendo, sino con el tiempo... Yo he tenido casos que me han conmovido: señoras a las que volvía a encontrar después de años, que me han buscado para agradecerme, y yo sin saber por qué, qué había hecho para merecer eso... Y cuando te lo dicen, es muy gratificante.

### **Y todo gracias a unos cosméticos.**

Sí. Pero no son solo unos cosméticos, porque tú estás vendiendo todo el paquete: un concepto: Bien estar bien. 



laptop



## Samsung Chronos Series 7

La nueva *ultrabook* de la fabricante sur coreana **goza de características externas bastante llamativas**. Su diseño, que incluye una carcasa metálica, es elegante. Cuenta con pantalla antirreflejo de 15,6 pulgadas, teclado retroiluminado y una importante gama de conexiones (Ethernet, tres puertos USB, lectora de tarjetas 4 en 1, entre otras). Además maneja una configuración bastante competitiva a través de un procesador Intel Core i7 de 2,20 GHz; una tarjeta de video AMD Raedon HD 6750M de 1GB, memoria RAM de 8GB, un disco duro de un 1 terabyte (1.000 gigas).

auriculares

## Shibuya CitiScape

**Auriculares Philips de diseño moderno y sencillo.**

La banda que va en la cabeza está hecha de plástico resistente y es de amplia versatilidad. Debido a que no tiene un cable tubular –el suyo es plano y de 1,2 metros–, es poco probable que este artefacto se vaya a enredar. **También puede ser usado como teléfono móvil**, ya que cuenta con un micrófono integrado que posibilita la recepción de llamadas. Otro de los elementos relevantes son sus almohadillas. De espuma suave, estas brindan una gran comodidad al usuario.



cámara de bolsillo



## Sony Cybershot RX100

Interesante apuesta de la firma japonesa. Esta cámara de bolsillo, **considerada por los especialistas como una de las más eficientes en ese segmento**, tiene buen tamaño, pantalla TFT de 3 pulgadas, sensor de 1 pulgada (que le otorga mayor calidad a las imágenes) y una resolución de 20 megapíxeles. Además de contar con función manual, posee un anillo de control –desde donde el usuario configura el dispositivo– muy práctico. **Una opción bastante competitiva para aficionados a la fotografía que no quieran cargar con una cámara profesional.**



ELIANA OTTA (artista)

# Yo vivo por Magdalena, pero quiero a Susana!

**M**edio siglo después de concedido el derecho al voto femenino, se convoca a una revocatoria contra nuestra primera alcaldesa. Varias “primeras cosas” han ocurrido respecto a ella: primera autoridad que llega al poder e investiga a su antecesor sin importarle los riesgos que ello implique; primera en recibir el ansiado grado de inversión BBB por parte de la agencia calificadora *Fitch Ratings*; primera en abordar frontalmente el problema del transporte, en conseguir el traslado de La Parada y también primera en concretar el cambio para nuestro río, no solo para descongestionar el tráfico en la zona, sino para reverdecerlo y posibilitar viviendas más seguras para quienes habitan en sus márgenes.

Villarán ha cometido errores. Varios invisibles, que le han costado su propia visibilidad. Errores como no preocuparse por fortalecer la confluencia con sus aliados políticos, de quienes se distanció al lanzar un candidato presidencial con posibilidades nulas, debilitando así su partido y los frágiles nexos con sus pares, perdiendo además su posible apoyo en las guerras sucias que se le vendrían. Otro error, fruto de una coherencia loable pero desconectada de la

realidad local, fue omitir su nombre en la publicidad municipal. En una sociedad acostumbrada al populismo y al personalismo, es anómalo y poco estratégico pretender que repentinamente la gente vaya a asumir que las cosas no las hace “alguien” sino la municipalidad o que “las hacemos todos”. Arrinconada e impopular, la figura de nuestra alcaldesa es difusa para la mayoría, pero no se le conocen errores graves ni indicios de corrupción. Los revocadores



## “Nuestras AUTORIDADES nunca serán mejores que NOSOTROS mismos”

no han argumentado la ineficiencia alegada, y sus audios, fideos, galletas y caretas, bastan para deslegitimar su saboteador y costoso proceso.

Recordé hace unos días aquel viejo *hit* de Noséquién y los Nosécuántos que decía “Susana, subsana, subsana tus errores” y me pareció oportuno. La alcaldesa puede subsanar sus errores, su gestión merece una oportunidad para terminar estas primeras cosas que ha iniciado


contra viento, marea y presión mediática; y con el tiempo que además tarda algo cuando se hace legalmente, consensuando y sin coimear.

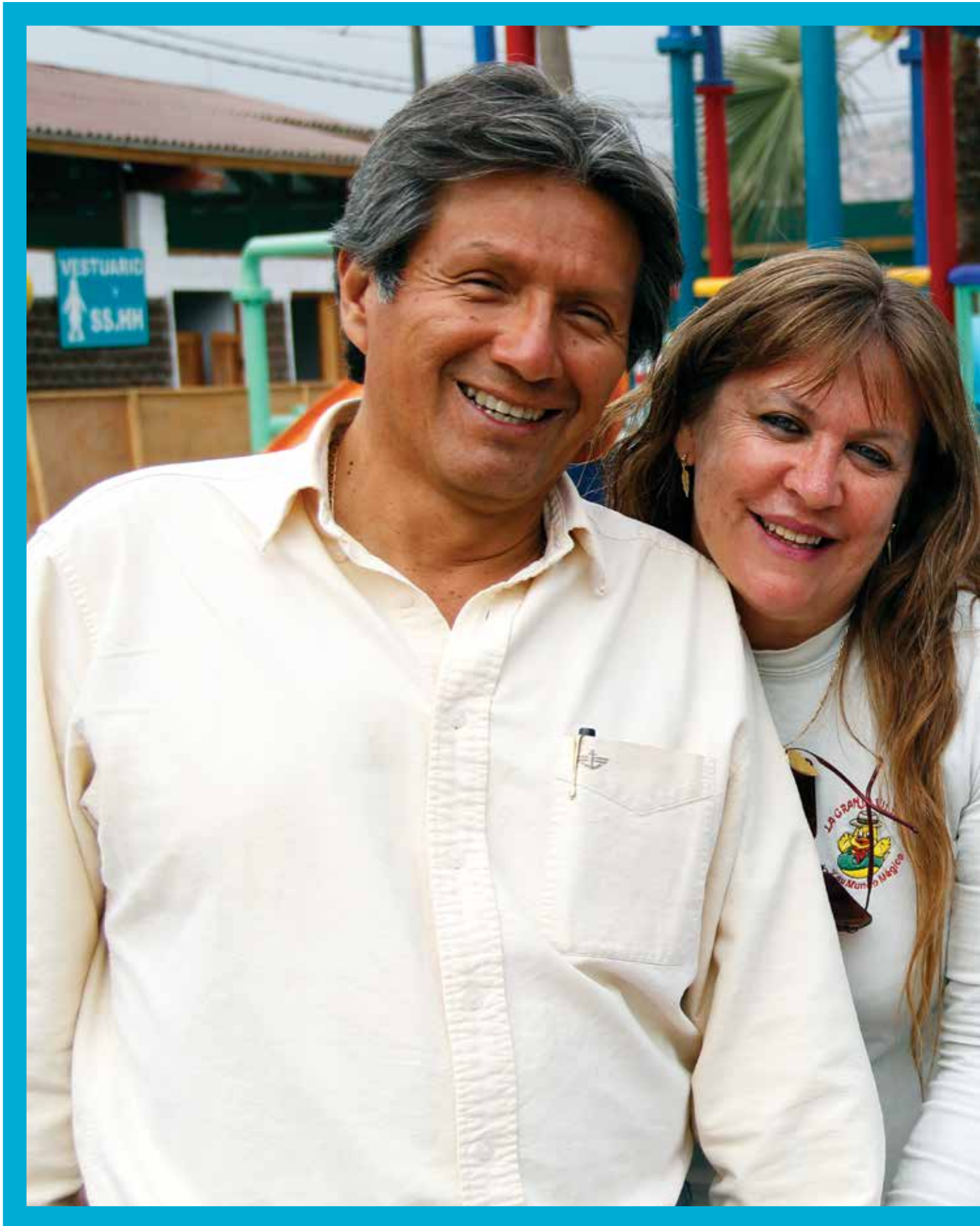
¿Estamos desacostumbrados a ese ritmo? Lo estamos, pues no es nuestro ritmo cotidiano. A diario aprovechamos la informalidad para ahorrar unas monedas o minutos. El sociólogo Pablo Vega Centeno dijo a propósito de La Parada: “Este crecimiento de Lima que llamamos informal, en realidad es fruto de una decisión política del Estado Peruano”. Es decir, por primera vez una autoridad ha tomado decisiones políticas

para revertir las consecuencias del repliegue estatal frente a sus responsabilidades y del abandono de la población a su suerte, en la ley de la selva del neoliberalismo impuesto en los 90. Pensemos en a quiénes no les

conviene que estos cambios se den.

Por eso, la batalla no es contra los informales (que casi seríamos todos), sino contra quienes lucran y crean mafias en esa informalidad, a costa de quienes la tienen como única opción de subsistencia.

La actual gestión puede subsanar sus errores y favorecer a que nosotros lo hagamos también. Nuestras autoridades nunca serán mejores que nosotros mismos. 







**VÍCTOR CHAMORRO**  
*gerente general de GIVA S.A.C.*

# Revolución desde la granja

POR JOAQUÍN LEÓN  
FOTOGRAFÍAS XIMENA BARRETO

A ÉL **NO LE INTERESAN LAS ETIQUETAS**, NINGÚN TERCERO LE VA A CONFERIR EL TÍTULO DE EMPRESARIO SOCIALMENTE RESPONSABLE. ESE GRADO SE LO GANA ANTE SU GENTE, DÍA A DÍA, EN EL GRUPO DE EMPRESAS QUE LIDERA CON SU ESPOSA. **JUNTOS, SON DINAMITA**

# N

**ADA MÁS EFECTIVO** que educar a través del juego: te subes a una especie de trencito, viajas a través de un recorrido imaginario por el Parque Nacional del Manu con todos sus animales y todos sus árboles, y llegas a una parte en la que se prenden unos foquitos naranjas que aluden, que representan cigarrillos encendidos.

Coges entonces la pistola de agua instalada en el pequeño vagón y disparas para apagarlos. En menos de cinco minutos aprendiste a identificar algunas especies de fauna y flora y, como *bonus track*, entendiste que el cigarrillo hace daño a la naturaleza y a ti mismo. Te bajas del trencito y te subes a otro juego: llevas puesta la Pulsera Mágica, así que tienes toda la tarde para divertirse y aprender.



Eso es La Granja Villa. En términos empresariales fríos, se diría que pertenece al rubro del negocio del entretenimiento. Víctor Chamorro, sin embargo, lo sabe decir con una calidez frontal, honesta: “Es pura energía, pura luz, pura emoción. Es un trabajo que te permite ver niños y familias felices, ¿entiendes? En esto del entretenimiento tienes que enamorarte de lo que haces”. Y, claro, él y Cecilia Chávez, su esposa, y sus hijos y sus trabajadores saben que los fines de semana son los días más adrenalínicos, y que adiós a la playa y a los paseos y a los almuerzos familiares. Aquí el compromiso crece los sábados y domingos. Aunque es muy cierta -agrega Víctor- aquella máxima empresarial emprendedora que indica que a veces no se goza, pero se disfruta.

La historia de Víctor Chamorro, gerente general de Giva S.A.C., es una historia de azares y especulaciones, de aciertos merecidos y de desaciertos aleccionadores. Es, resume él, una larga aventura. Víctor y Cecilia operan la Granja Villa Sur (en Chorrillos) y la Granja Villa Norte (en Comas), además del negocio de juegos Moy Park, el Bowling de Larcomar y el hotel Madera Verde en Tingo María, donde también manejan un centro de rescate de especies animales en peligro. “Lo nuestro es trabajar, trabajar y trabajar. Somos adictos a la chamba, pero tratamos de disfrutarlo”, dice con entusiasmo real.

Pero la adrenalina laboral no es siempre garantía de progreso. Víctor recuerda cuando, a mediados de los 90 en un taller dictado por IPAE, uno de los expositores se paró frente a todos los asistentes y les dijo –sin hacer una sola mueca– que la mayoría de los presentes que manejaban negocios quebrarían. Ese fue el verbo que empleó: quebrar. Y les explicó que el desorden no lleva a nada. Que la informalidad es fracaso puro. Que el empresario que no mejora, empeora. Así de crudo fue; así de estimulante, también. Y como muchas de las buenas historias empresariales de este país, la de Víctor Chamorro comenzó cuando el país atravesaba su peor momento económico, cuando había que buscar la oportunidad en medio de la crisis, cuando había que raspar la olla, pero con ingenio.



Hablaban por teléfono cada dos horas, pero no se conocían en persona. Eran apenas un par de voces lejanas comentando números. Víctor (en ese entonces ya era viudo y tenía un hijo) manejaba una casa de cambio en el jirón Ocoña, en el Centro de Lima. Hagamos un ejercicio de memoria: el país estaba en rojo y el primer gobierno de Alan García intervenía el dólar para paliar la crisis, pero con resultados igual de negativos. El llamado ‘dólar Ocoña’ surgió entonces como una alternativa paralela, más que un mercado negro. Incluso los bancos y los empresarios que operaban dólares hacían tratos con las casas de cambio para evitar las intervenciones estatales (desastrosas, casi todas). Una de las primeras lecciones que aprendió Víctor en esa







Fotografías: Cortesía Granja Villa

**Aprender jugando.** Esa es su consigna. En contacto con los animales, niños y grandes se humanizan.





etapa de su vida fue que la palabra vale más que una firma, y que honrar compromisos es una ley.

Cecilia también operaba una casa de cambio, pero en Miraflores; en ese entonces ella era divorciada y tenía un hijo, pero además estaba de novia con un joven que era el consentido de su familia: guapo, adinerado y buena gente. Cecilia había trabajado en un importante banco local, y por eso su cartera de clientes mantenía la casa de cambio en buen funcionamiento. Ella, para conocer el tipo de cambio alternativo, solía llamar y consultárselo a los cambistas de Ocoña. Por azares del destino, el cambista con el que más trato tuvo –por teléfono– fue Víctor. Hablaban –decíamos– cada dos horas y siempre cotejaban cifras y números fríos. “No hicimos *click*, para nada”, ríe ella. En uno de esos intercambios de información monetaria tuvieron una discusión: ella quiso comprarle dólares, él aceptó; ella quiso entonces pagarle en billetes chicos, él se negó. Cecilia, orgullosa como es, dejó de hablarle: “Le pedía a mi asistente que llamara a Ocoña, yo no quería hablar más con él”. Tiempo después se amistarón y Víctor la invitó a almorzar. Sentados en la mesa de algún restaurante de Lima, hablaron de todo menos del tipo de cambio. Recién pudieron conocerse.

No fue sencillo para Víctor convertirse en la pareja de Cecilia. Provenían de estratos sociales distintos –ya sabemos cómo la cucufatería limeña responde ante eso– pero además cada uno tenía una vida previa. En esa etapa de su vida Víctor aprendió otra importante lección: si no perseveras, pierdes. Una tarde, el hermano de Cecilia lo convocó para conversar de hombre a hombre. Comieron, tomaron unos tragos, y cuatro horas después, ya eran amigos. Víctor ya tenía ‘permiso’ para ser novio de Cecilia.

Después de casarse en 1991, Víctor y Cecilia tomaron dos decisiones importantes. La primera, abrir una casa

“Este trabajo te PERMITE ver a niños y familias FELICES”

*El equipo de la alegría.* Víctor y Cecilia, su esposa, socia y cómplice, junto a (arriba, y desde la izquierda) Aron Grados (supervisor interino), Angélica Gonzáles (jefa de División Cumpleaños), Yessenia Negrete (jefa de División Colegios), Lourdes Salazar (jefa de División Empresas), Carlos Gómez (supervisor) y José Bazán (supervisor). Abajo: Norma Picón (supervisora), Yvonne Bustamante (jefa de Parque) y Catherine Canales (supervisora).



de cambios grande, pero también jugando a especular con la Bolsa de Valores; a veces ganaban cantidades obscenas de dinero, y luego de guardar lo necesario, se daban sus gustos: buenos restaurantes, viajes. El negocio del azar, como la Maestra Vida de Rubén Blades, te da y te quita. La segunda decisión fue no tener hijos sino hasta después de tres años de casados: Cecilia pensaba que el amor duraba eso, tres años, y quería comprobarlo y sacarle la vuelta a las estadísticas.

En 1994 dejaron el negocio de la especulación. Querían establecerse, no jugar más con montones de

dinero. La especulación es ganancia, es riesgo, es aventura, pero significa también estar pendiente del dinero todo el tiempo, y como dicen ellos: "El dinero, al final pierde su valor". Compraron un hotel en Tingo María como para comenzar una nueva vida empresarial, pero de todos modos querían seguir buscando algo que los llenara, no de plata, sino de emociones. Adquirieron la franquicia de centros de entretenimiento Moy con la certeza de que sería un negocio siempre rentable (pues siempre habrá niños en los centros comerciales que quieran introducir una monedita en una máquina tipo Arcade y jugar unos >





Fotografías: Cortesía Granja Villa

**El club del pueblo.**  
 Tanto La Granja Villa como La Granja Norte cuentan con piscinas con olas que funcionan con tecnología made in Perú. Víctor y Yesenia Negrete, Lourdes Salazar y Angélica Gonzáles, jefas de distintas áreas de La Granja Villa.





# 400

**empleados** en total tiene  
Giva en sus varias empresas



# 500 mil

**visitantes** anuales que reciben  
La Granja Villa y La Granja Norte



# 40 mil

**metros cuadrados** tiene  
su local de Chorrillos



# 15

**especies de animales** acogen  
en su refugio de Tingo María



# 18%

**crecimiento** previsto en ventas  
para este año

minutos). Pasaron unos años más, y recién en 2002 encontraron lo que querían: compraron La Granja Villa. El tiempo y el espacio habían hecho su trabajo: por fin podrían diseñar su negocio tal como ellos querían, no como lo ordenaba el mercado. Y lo lograron.



Aquí se trabaja con amor. “No tendría sentido hacer todo lo que hacemos si no fuera porque lo hacemos juntos”, comenta Cecilia. Y también se trabaja con humor: “Yo hago la parte bonita, o sea cuidar a los animales y la operación del parque. Víctor se encarga de la fea, o sea la administración y las finanzas”. Es una pareja inteligente, una pareja hermosa.

La Granja Villa (que tiene un local en Chorrillos, y el 2009 inauguró otro en Comas) la sacan adelante cientos de trabajadores que, como ellos, optaron por este sacrificado trabajo. Una de ellos, Ivonne Bustamante, a sus 31 años ya es jefa del parque de Chorrillos.

Ella más que nadie conoce el trabajo en este lugar, y conoce a sus dueños: Ivonne comenzó a trabajar con Víctor y Cecilia cuando apenas tenía 16 años; mientras ella trabajaba detrás de un mostrador, cientos de chicos y chicas de su misma edad pasaban por ahí, compraban algunas fichas y jugaban. Fue su primer trabajo: “Empecé como cajera en Moy. Era un puesto para que el que no se necesitaba tanta experiencia, pero sí había que demostrar confianza”, recuerda. A pulso, cuatro años después, se ganó el cargo de administradora del local.

Cierto día, Cecilia y Víctor le dieron a Ivonne una lección implacable. Le dijeron que hay dos formas de triunfar en el mundo de los negocios: trabajando en una buena empresa o abriendo una empresa propia. Animada por su rápido crecimiento, Ivonne se retiró de Moy y buscó >



“No tendría  
SENTIDO  
hacer  
lo que  
HACEMOS  
si no fuera  
porque lo  
hacemos  
JUNTOS”

suerte, aunque nunca dejó de mantenerse en contacto con sus primeros jefes. “Yo siempre tenía presente lo que aprendí con ellos. Víctor y Cecilia nunca mostraron ninguna superioridad, sino todo lo contrario: estaban ahí, a tu misma altura, a tu mismo nivel. Y, sobre todo, siempre los vi trabajando, ¡nunca salían de vacaciones!”.

Años después, Ivonne regresó. El buen trabajo llama. Ahora, cada vez que Víctor y Cecilia viajan a alguna feria de entretenimiento en el mundo, la llevan; así ha recorrido Estados Unidos, Argentina, México.

La obligación más importante de un empresario no es hacer dinero, sino hacer escuela: compartir el desarrollo. Eso lo entiende mejor que nadie Norma Picón. Ella es una joven de 27 años que vivía cerca de Tingo María cuando conoció a Víctor y Cecilia. Debido a su origen muy humilde, Norma tenía muchas dificultades para desarrollarse. Una mañana, hace diez años, una pareja de esposos que operaba un hotel en esa ciudad y otras empresas en Lima, conversó con el padre de la joven y le plantearon llevarla a Lima. Ellos se comprometían a costear los gastos de su educación y, además de darle un trabajo, le darían un hogar. “Yo les debo a ellos el hecho de haber podido demostrar lo que valgo”, resume Norma, ahora supervisora en La Granja Villa. “Víctor y Cecilia me enseñaron cómo es trabajar con pasión, cómo es ser responsable sin dejar de sentir gusto por lo que hago”.

Norma vive con ellos y trabaja con ellos, pero por el duro trabajo que llevan solo pueden verse y conversar con calma los domingos en la noche, alrededor de una mesa. Ella terminó sus estudios, colabora en los quehaceres de la casa, trabaja en la misma empresa. “Me enseñaron que hay que tener la camiseta bien puesta”. Con Norma no hubo especulación ni azar –explica Víctor–; él y Cecilia supieron intuir su enorme valor personal. Eso también es responsabilidad empresarial.


Víctor tiene en La Granja Villa lo que siempre buscó: un lugar donde trabaja, pero también donde imprime su personalidad, su ética. Esta fue, incluso, su casa. Cuando compraron el local no tenían el dinero suficiente a la mano, y tuvieron que vender la casa en la que vivían. Él, Cecilia y sus hijos tuvieron que mudarse, literalmente, a una zona de La Granja Villa donde vivieron una temporada, hasta poder acomodarse. ¿Qué lleva a un hombre a sacrificar hasta su propia comodidad por un trabajo gratificante? ¿Cómo se hace para liderar un cambio de esta naturaleza? La respuesta para ambas preguntas es la misma y se resume en una sola palabra: voluntad. La misma voluntad con la que un día, ahogado por los números y por la imposibilidad de pagar los sueldos de sus trabajadores, Víctor vendió su camioneta y cumplió con sus obligaciones. No muchos empresarios lo harían, él ni siquiera lo dudó. Así se ganó el respeto.

Eso sí, todo el esfuerzo queda plenamente recompensando cada domingo en la tarde, cuando Víctor se detiene a mirar el rostro de los niños y sus padres que, exhaustos, se retiran de La Granja Villa con una emoción interna estampada en las sonrisas. A eso se llama equilibrio.



Alguna vez Víctor Chamorro fue calificado de “extremista”, de “rebelde”. Él perteneció, hace ya varios años, al movimiento llamado Vanguardia Revolucionaria; desde ahí acompañaba a una izquierda que quería el desarrollo y el cambio radical, aunque sin armas, como sí lo quería el Partido Comunista del Perú y su variable más sanguinaria, Sendero Luminoso. Víctor llegó a dictar clases en la tristemente célebre academia César Vallejo, y muchos de sus colegas, docentes como él, de un día para otro dejaron las aulas y se fueron al campo a entrenarse en el uso de armas y explosivos. Esos colegas suyos también querían el cambio, pero a la fuerza: “Casi todos murieron en enfrentamientos”, comenta Víctor con cierta impotencia.

Tiempo después quedó viudo. Días después, sin aún reponerse del dolor de lo que él llama “una tragedia”, se dijo a sí mismo que tenía que levantarse de alguna manera, y viajó a Venezuela para aplicar a una beca en Administración que había ganado. Estuvo allá alrededor de un año y medio. Regresó dispuesto a trabajar, pero se topó con un Estado quebrado. No pasó mucho tiempo antes de que encontrara una veta ideal: la casa de cambios del jirón Ocoña. Lo demás, ya es historia conocida...

Víctor sigue siendo un rebelde desde su rol de empresario socialmente responsable. Junto a Cecilia, su mujer y compañera, ha emprendido una campaña íntima y silenciosa, pero altamente efectiva: cambiar el rumbo del país desde la medida de sus posibilidades. Es decir, en base al trabajo, al respeto por sus trabajadores, al cumplimiento de sus obligaciones, al cariño por lo que hacen. Juntos viven ahora su propia vanguardia, su propia revolución. 





# CORRUPCIÓN de las empresas con el Estado: ¿Por qué importa menos?

POR JACQUELINE FOWKS  
ILUSTRACIÓN JOSÉ LUIS CARRANZA



**N EL PERÚ, LOS POLÍTICOS SON MAYORITARIAMENTE PERCIBIDOS COMO CORRUPTOS**, tanto así que la expresión 'otorongo no come otorongo' sintetiza la idea. Nos aburrimos cada vez que sabemos de otro congresista que ha quebrado la ley, pues meses después la máxima sanción que recibe es una corta suspensión en el ejercicio. Sin embargo, la corrupción de empresas y entidades públicas -a la vez- no ha generado ningún término popular (como el 'otoronguismo') pese a que en tales casos las pérdidas son mayores en dinero y, las consecuencias de los actos ilegales, pueden ser el daño ambiental y la falta de recursos a futuro.

En la encuesta nacional 2012 sobre corrupción (Ipsos-Apoyo/Proética) los ciudadanos estiman que de cada 100 empresarios, 65 son corruptos, y de cada 100 políticos, 76 también lo son. Si comparamos las cifras con las encuestas de años anteriores, vemos que se está acortando la distancia entre ambos.

Consultado para este informe el procurador público anticorrupción, Julio Arbizu, precisó que un 50% de los casos que procesa su

entidad son por peculado (uso indebido de un bien público para un funcionario o para un tercero) y un 15% por colusión, figura en la que una empresa que contrata el Estado pacta maliciosamente con el funcionario público, un hecho que defrauda y perjudica al Estado.

De 300 casos en giro en la Procuraduría Pública Especializada en Delitos de Corrupción (PPEDC), en más del 50% están implicados ministerios (31,2%) y municipalidades distritales (20,4%) y, claro, también un agente externo >



# “Mientras tengamos un ESTADO fácilmente SOBORNABLE (...) vamos a seguir con el PROBLEMA adentro”

Cecilia Blondet, directora ejecutiva de ProÉtica

que suele ser una empresa, un privado.

Las prácticas más frecuentes son irregularidades en las evaluaciones técnicas y económicas de las propuestas presentadas en las licitaciones; irregularidades en la adjudicación de la buena pro a empresas que no cumplían con los requisitos exigidos; y sobrevaloración de precios de un bien o servicio.

De acuerdo a la PPEDC, de esos 300 casos, en el 49% están implicados funcionarios públicos con un alto cargo –en su mayoría gerentes o miembros de los comités especiales para contrataciones y adquisiciones con el Estado–, compromete grandes montos económicos y han tenido impacto en los medios de comunicación.

Si bien aquí los medios no suelen indagar sobre corrupción empresarial, le preguntamos a la autora de una de estas investigaciones qué resultados hubo tras su denuncia.

Julia María Urrunaga documentó –en abril– cómo empresas peruanas exportan madera que hacen pasar como si fuera extraída de una concesión legal, aunque trafican con certificados para talar en zonas donde está prohibido hacerlo o sobre las que no tienen una concesión otorgada. La investigación se llamó ‘La máquina lavadora. Cómo el fraude y la corrupción

en el sistema de concesiones está destruyendo el futuro de los bosques del Perú’, y fue una iniciativa de la Environmental Investigation Agency (EIA).

## ¿HUBO ALGUNA SANCIÓN A LA EMPRESA BOZOVICH O ALGUNA MODIFICACIÓN EN LOS PROCEDIMIENTOS PARA QUE NO SE SIGA REPITIENDO LA LAVADORA DE PERMISOS?

JMU: No, ninguna sanción aún desde el gobierno o las autoridades del Perú. Bozovich ha dicho que incorporan medidas y controles para evitar que esto pase desde hace ya varios años, pero si con todas esas medidas aún mantienen porcentajes tan altos, ¿cómo habrán empezado? Publicaron un comunicado luego de nuestro informe y no se atrevieron a negar la veracidad de los datos. En reuniones privadas posteriores, su representante Erick Fischer se quejó sobre el tono del informe, pero reconoció la validez de la data. En paralelo, (la agencia EIA) presentamos un pedido de investigación al gobierno de EE.UU., a la Oficina de Comercio (USTR por sus siglas en inglés), con los resultados de nuestro análisis y gran cantidad de data adicional. Esto porque en el marco del TLC Perú-EE.UU., se incluyó un ‘Anexo sobre la Gobernabilidad del Sector Forestal’ por el cual ambos países se comprometen a tomar acciones para evitar la tala ilegal y la corrupción y aumentar la participación y la transparencia. Al final del anexo, se establece un mecanismo a seguir en caso de que haya indicios de que se comercialice madera de origen ilegal entre ambos países. Pocos días después de recibir nuestra data, USTR abrió un proceso de investigación, activó una comisión de trabajo interministerial, y sabemos que se han reunido con las autoridades peruanas, la industria, nosotros y otros miembros de la sociedad civil de ambos países. Ese proceso sigue en camino.

Nos han informado que el Gobierno de Perú les ha comunicado que han cancelado los derechos de la mayor parte de las concesiones identificadas en nuestro informe. Si bien es un paso en la dirección correcta, eso no soluciona el problema porque existen otras cientos de concesiones que pueden ser utilizadas para el mismo mecanismo de lavado. El problema es el sistema.

## ¿QUÉ OTRO RUBRO ES MUY VULNERABLE A LA CORRUPCIÓN ENTRE EMPRESAS/ESTADO EN CUANTO A MEDIOAMBIENTE EN EL PERÚ?

Todo. Hemos visto la pesca, por ejemplo. En minería aún ni nos hemos metido (a investigar), pero vemos mucha corrupción y autoridades que miran para otro lado. Otro sector altamente peligroso para el ambiente y la destrucción forestal es el de los biocombustibles, por contradictorio que parezca. Los ‘venden’ como acciones responsables para reducir nuestro impacto sobre el planeta, pero las plantaciones de palma para producirlos se establecen sobre la deforestación de bosques primarios, lo que genera muchas más emisiones (además de corrupción e impactos sociales sobre



comunidades locales e indígenas) que los combustibles fósiles en sí mismos. Una investigación de IDL-Reporteros realizada este año probó que empresas pesqueras peruanas formales declaraban volúmenes menores de pesca –y la autoridad correspondiente daba el visto bueno a ese peso falseado– con el fin de evadir pagos al Estado. El costo adicional de esa pesca negra es la depredación del mar. Tras la denuncia, no hubo por parte del ministerio de Pesquería respuestas efectivas para que la situación se modifique. Cuando la viceministra de Pesquería Patricia Majluf intentó reducir cuotas de merluza a contracorriente de lo que pretendía el gremio empresarial, fue defenestrada

Planteamos preguntas de este mismo rubro a Cecilia Blondet, directora ejecutiva de ProÉtica, el capítulo peruano de Transparencia Internacional.

### ¿HAY ALGÚN RUBRO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN EL QUE PROÉTICA HAYA DETECTADO MAYOR RIESGO O MÁS CASOS DE CORRUPCIÓN PROBADA?


CB: La corrupción y el contubernio del sector privado y del Estado comienzan a ser motivo de investigación, eventualmente de sanción y, lo más importante, de preocupación, de sectores empresariales que por distintas razones no quieren ser mirados como agentes de la corrupción.

En el Perú, la corrupción existe, fundamentalmente, por la debilidad institucional del sector público. Esto tiene que ver con la generalizada mediocridad del funcionario público -mal entrenado, desmotivado, mal pagado, politizado-, con procesos farragosos que atentan contra la efectividad de la función, con mecanismos de control inapropiados o inexistentes ahí donde se presentan los mayores riesgos de corrupción y con un deficiente sistema de administración de justicia, difícil de reformar y modernizar.

### DURANTE AÑOS VEMOS PASAR PLANES Y COMISIONES ANTICORRUPCIÓN Y, A LA VEZ, GRANDES CASOS DE CORRUPCIÓN EMPRESA-ESTADO QUE ESOS PLANES Y COMISIONES NO HAN PODIDO IMPEDIR. ¿CÓMO EXPLICAR ESTA SITUACIÓN?

Mientras tengamos un Estado fácilmente sobornable, en el que sea más fácil pagar un soborno o una propina antes que hacer el trámite regular, y donde no haya sanciones efectivas ni para el funcionario ni para el empresario corruptor, vamos a seguir con el problema adentro, a pesar de los planes y las comisiones que hagamos. De ahí la importancia de seguir adelante con la reforma del Estado y con una acción fiscalizadora ciudadana que ayude a los funcionarios y empresarios probos a erradicar las prácticas de corrupción. Este año viajé a Jaén y Chiclayo para investigar qué ocurrió con el proyecto especial de irrigación Olmos, que lleva a cabo la empresa Odebrecht con el gobierno regional de Lambayeque. El concurso inicial tuvo visos de haber estado arreglado –durante la presidencia regional de Yehude Simon con la

conformidad de ProInversión– y los medios regionales lo denunciaron. Sin embargo, todo siguió igual y peor. El Estado hizo una gran inversión para obras de infraestructura y, como resultado final, las tierras han sido adjudicadas –vendidas– no a pequeños ni medianos productores de la región, como era la idea hace décadas, sino a los grupos empresariales Odebrecht y Gloria.

Durante un recorrido por Cajamarca en julio, fui pasajera en una camioneta 4x4 que hacía transporte informal en una ruta de poco más de cuatro horas. Un mediano empresario, dueño de maquinaria pesada, relataba en el camino cómo iba consiguiendo contratos de pequeñas obras públicas –una ampliación de una escuela, un puesto de salud– teniendo que considerar siempre un ‘diezmo’: un 10% para el hijo del alcalde que administraba por lo bajo las contrataciones, o también el 10% para algún miembro de los comités de contratación. Y explicaba que en todo el Perú es así. ¿Cómo detenemos esta forma de operar? 

“Un MEDIANO EMPRESARIO relataba cómo CONSEGUÍA contratos de pequeñas obras públicas teniendo que CONSIDERAR siempre un DIEZMO para el hijo del alcalde”