



**OCTAVIO MAVILA:**

**EL EMPRESARIO DEBE ESTAR  
EN CONTINUO PLAN DE LUCHA  
PARA VENCER**

**LOS OBSTACULOS A LOS QUE  
LA SITUACION CAMBIANTE LO  
VA ENFRENTANDO\***

ING. OCTAVIO MAVILA

*Hacer empresa en el Perú  
ha sido y es, recorrer un  
camino duro e  
impredecible en el cual, solo  
los más fuertes pueden  
surgir en base a su trabajo,  
inteligencia y esfuerzo  
permanente.*

*Este es el caso del Ing.  
Octavio Mavila, quien nos  
cuenta sus experiencias  
personales para llegar a  
consolidar la  
"ORGANIZACION MAVILA"  
la cual formó a lo largo de  
40 años de esfuerzo.*



*\* Conferencia del Ing. Octavio  
Mavila en la Universidad de Lima el  
16 de octubre de 1991.*

Me siento doblemente complacido por la invitación que me efectuara la Universidad de Lima, para exponer ante ustedes algunas experiencias empresariales propias, y a la vez, enfocar la situación actual con relación al mundo empresarial.

Si voy a referirme a mi experiencia empresarial, es preciso empezar indicándoles en qué consiste la ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL MAVILA (O.E.M.), formada a lo largo de 40 años. Somos un grupo de 9 compañías, (industriales, comerciales, de servicio e inmobiliarias), que operamos a lo largo y ancho del Perú, a través de oficinas propias en las ciudades de Piura, Chiclayo, Trujillo, Lima, Pisco, Iquitos y Pucallpa.

En todo el resto del Perú, nuestros productos llegan a través de una red de distribuidores de casi 100 empresas.

Nuestro personal al momento es de 650 trabajadores, y las ventas el año 1991 bordearán los 41 millones de dólares, descompuestos en números redondos como sigue:

Motocicletas:	4,000 unid.
Vehíc. de 3 ruedas:	3,000 unid.
Automóviles:	500 unid.
Productos de fuerza:	3,400 unid.
Artefactos:	10,000 unid.
Repuestos y servicios:	US \$ 1'800

Somos los primeros vendedores del Perú en motocicletas, generadores eléctricos portátiles y motores fuera de borda.

Estamos entre los 5 primeros vendedores de artefactos domésticos y de

automóviles.

Pero, ¿Cómo empezó todo esto...?, es la pequeña historia que ahora les voy a relatar.

Allá por el año 1949, cuando era estudiante de los últimos grados en la Antigua Escuela de Ingeniería, hoy UNI, confrontaba el arduo problema de transporte personal. Diariamente perdía 4 horas en 4 viajes de mi casa a la universidad, en la mañana y en la tarde. La única manera de resolver este problema fue convencer a otro estudiante para que con unos pequeños ingresos eventuales que ambos teníamos, comprar una pequeña motocicleta, pagándola a plazos, y arreglándonos para usarla uno de nosotros una semana, y la siguiente semana el otro, con el compromiso de transportarnos mutuamente a la universidad.

El tiempo se alargó como por milagro, y a ambos nos permitió ampliar nuestros 'cachuelos,' incluso yo pude montar un pequeño taller para motocicletas en el garage de la casa de mis padres, que por supuesto estaba vacío porque nuestra economía no era como para tener auto.

Rápidamente mejoró nuestra situación, y a los pocos meses pudimos adquirir otra motocicleta e independizamos cada uno con un vehículo.

En ese tiempo, fue que nació en mí la convicción que el problema de movilidad y el de productividad de cientos de miles de peruanos, podía ser resuelto con la motocicleta, y comenzó a madurarse en mi mente la idea de un posible negocio de estos vehículos para poner al Perú sobre 2

ruedas.

A los 11 meses de adquirida la primera motocicleta, mi economía había mejorado a tal punto que estuve en situación de comprarme una unidad más grande a un importador que precisamente estaba importando la marca de motocicletas que a través de muchas revistas se conocía que era lo más adelantado de esa época. De inmediato vislumbré la posibilidad de vender como distribuidor de este comerciante suizo sus motocicletas. Convencí a un hermano mayor mío que estaba haciendo sus incursiones en el comercio, y logramos la distribución de las motocicletas JAWA.CZ checoslovacas, a fines del 1950, justamente cuando egresaba de la universidad y entraba a trabajar como empleado en una empresa importadora de maquinaria.

El pequeño negocio de venta de motocicletas JAWA.CZ lo llevábamos en una reducida tienda de 4 m<sup>2</sup>, en la que se podía exhibir únicamente una motocicleta, y que era un anexo del negocio comercial que regentaba mi hermano. En estas condiciones, en un año se vendieron suficientes unidades como para formar un pequeño capital que nos permitiera llevar adelante la idea de vender en mayor escala motocicletas.

Todas las unidades vendidas eran atendidas por mí, en lo referente a Servicio, por el pequeño taller en la casa de mis padres, entre 7 y 12 de la noche, sin parar en los días de fiesta.

Convecidos del éxito comercial de la motocicleta, con mi hermano fundamos MAVILA HNOS. S.A., en No-

viembre de 1951, en una pequeña tienda de 60 mts<sup>2</sup>, iniciándonos con un personal de 5 trabajadores. Mi hermano como Presidente, yo como Gerente, un vendedor, una secretaria-cajera, y un conserje.

El éxito fue rápido, haciéndose múltiples operaciones en los primeros meses de fundada la compañía. Pero pronto nos enfrentamos con el primer gran reto: las motocicletas JAWA.CZ importadas de Checoslovaquia, ya no se podían seguir importando por un Decreto que dictó el Gobierno de Odría, prohibiendo la importación de los países comunistas. El dilema fue liquidar la compañía, o sacarla adelante buscando un reemplazo de marca de motocicletas, o agregar nuevas líneas de mercadería. La solución fue que mientras conseguíamos otra marca de motocicletas, empezamos a comercializar la línea de artefactos domésticos y llantas Good Year.

En esta situación, la empresa mantuvo su estabilidad sin caerse, hasta el momento en que empezaron a llegar las motocicletas importadas por nosotros.

Ya para 1960, Mavila Hnos. S.A., contaba con 3 tiendas, un local de servicio para llantas y reparaciones de cuanto producto vendíamos, y con un personal de más o menos 60 trabajadores. Sin embargo, había un enorme problema que iba en contra de mi idea de poner al Perú en dos ruedas: el poco desarrollo técnico de las motocicletas, lo cual las convertía en unos vehículos poco confiables y funcionales, y en los que el usuario forzosamente tenía que tener conoci-

mientos de mecánica. Lamentablemente, en nuestro medio, y principalmente el usuario de motocicletas, gente generalmente de recursos económicos modestos, con ligeras excepciones, no tiene ninguna inclinación hacia la mecánica, es más, ni siquiera lee folletos de instrucciones. Por tanto, la motocicleta en lugar de convertirse en una solución para cada una de estas personas, se convertía en un problema, ya que con mucha frecuencia se malograban y no atinaba el usuario a repararla. Por estas circunstancias, nuestra venta en el mejor mes, nunca pasó de 30 unidades, y los problemas de cobranza, de garantía y de servicio, se multiplicaban en tal grado, que era una locura tratar de incrementar la venta en esas condiciones.

A principios de 1961, entramos en contacto con Honda Motor Co Ltd., de Japón, fábrica que había empezado a exportar sus productos hacía dos años. La tecnología desarrollada hasta ese momento por HONDA, convertía a todas las otras marcas de motocicletas en obsoletas y rudimentarias. HONDA había desarrollado una mecánica en la que estaban solucionados todos los problemas anotados por nosotros, y que impedían la venta de la motocicleta en el Perú.

Esperanzados en esta nueva marca, empezamos con nueva fé el empuje del negocio de motocicletas. HONDA fue, desde el principio, lo que ya habíamos conocido a través de revistas y su propia información; una mecánica que requería del dueño sólo el conocimiento elemental de dónde poner la gasolina, dónde poner el

aceite, y a que presión inflar las llantas, era tan confiable como el más confiable de los automóviles. A partir de este momento, mi relato cobra rapidez, y rápidamente progresa nuestra compañía. Las ventas son impresionantes, llegando al poco tiempo (1962) a más de 100 unidades mensuales.

Dentro de nuestra expansión hacia los mercados interiores, con la confianza de tener un producto de primera, comenzamos a abarcar todo el territorio nacional, a través de un sistema de distribución, y fundando en las principales ciudades, Piura, Chiclayo y Trujillo, de gran consumo de motocicletas, sucursales propias; y en Iquitos, con un régimen de importación especial, una compañía filial que denominamos Iquitos Honda S.A.

En 1966, Honda Motor Co Ltd., empezó la exportación de su línea de productos de fuerza: generadores eléctricos, motobombas, motopulverizadores y motores estacionarios, los cuales de inmediato comercializamos con estrategia muy bien dirigida, multiplicando rápidamente sus ventas.

Todo marcha magníficamente bien hasta 1967, en que nuestra venta ya estaba en lo relativo a motocicletas en 7,000 unidades anuales, y un mercado total de 10,000 unidades. En ese año, se produjo una devaluación traumática que pasó violentamente el valor del dólar de S/. 27.00 a S/. 42.00, y nos cogió con una deuda un millón y medio de dólares, que combinado con el efecto de retracción del mercado y principalmente de los compradores de motocicletas, nos pusiera en una situación sumamente peligrosa. Aquí



tenemos que encarar un nuevo reto, salir de esta situación angustiosa, con una deuda inmensa para nuestra fuerza de ese entonces, y con el mercado retraído de nuestro principal producto: la motocicleta.

Rápidamente volvimos la cara hacia la otra línea de la compañía que hasta ese momento se había mantenido en situación rutinaria, me refiero a los artefactos domésticos, cuya venta, si bien había también descendido, no lo había hecho a los niveles de la motocicleta; y por tanto, con la mayor celeridad empezamos a formular diversas campañas para la venta de artefactos nacionales e importados.

Para 1972, nuestras ventas habían evolucionado, colocando a los artefactos en situación privilegiada en nuestra compañía, contra la motocicleta que no podía levantarse porque, adicionalmente a la crisis, el Gobierno en su desesperación por evitar importaciones, levantó sus impuestos de 32% al 62%. La combinación de una devaluación de más del 50%, con una elevación de los impuestos en 100%, produjo una retracción notable en la venta de motocicletas.

En 1971, sólo se vendieron en el Perú en total, entre todas las marcas, 3,000 unidades.

En 1972, viendo que la recuperación de la motocicleta era sumamente difícil, con un impuesto tan pesado, presentamos al gobierno una solicitud de rebaja de impuesto a tan sólo 5%, demostrando, basándonos en la experiencia de otros países similares en economía al nuestro, que la motocicleta era el vehículo indicado para el

Perú, y había que darle un trato arancelario preferencial. Además, el incremento en la venta de motocicletas, acarrearía otros ingresos al Estado, que compensarían con creces lo dejado de recibir en la Aduana; y el desarrollo del mercado así logrado, permitiría en 3 años llegar a una venta anual de 20,000 unidades, lo que sería suficiente base para montar una industria de motocicletas.

Felizmente, el gobierno oyó nuestros pedidos, rebajó los aranceles a lo solicitado, y las ventas se dispararon en un extraordinario suceso:

1972 :	6,000	unidades
1973 :	14,000	unidades
1974 :	20,000	unidades

¡Habíamos triunfado!, y nuestra satisfacción fue aún mayor cuando a principios de 1974 obtuvimos la autorización del Ministerio de Industria para formar Honda del Perú S.A., que sería la ensambladora de motocicletas.

Pero otra amenaza se cernía sobre nosotros, y esta vez en unas proporciones que escapaban a nuestras fuerzas. En Mayo de 1974, el Gobierno de Velasco promulgó la Ley de Propiedad social, con lo que ilusoriamente los gobernantes de turno pensaron que se iban a resolver todos los problemas de industrialización, y se iba a dar riqueza a todo el que la quisiera.

Para darle posibilidad de desarrollo al sector de Propiedad Social (PS), el gobierno le confirió el título de Ministro sin Cartera al Jefe del Sistema de Propiedad Social. Dicha ley, de carácter hegemónico, especificaba en

sus artículos que una empresa de PS que fabricara cualquier artículo, no podía tener nueva competencia, esto es, que a partir de iniciados los trabajos de una EPS, no había autorización a una empresa privada para fabricar el mismo artículo. El problema fue para nosotros que la primera EPS en crearse, fue una ensambladora de motocicletas checoslovacas JAWACZ, Moto Andina S.A.

Los promotores de Moto Andina S.A., y el Jefe de PS, Ministro sin Cartera, juzgaron de inmediato que la única posibilidad de éxito de Moto Andina estribaba en liquidar la competencia, y por tanto, sus pasos fueron encaminados a lograr la anulación de la autorización que teníamos para formar Honda del Perú S.A., la cual estaba tramitándose.

Ellos movieron todas sus influencias, y nosotros movimos todas las nuestras. La lucha duró un año, y al final triunfamos en esta primera batalla, y el Gobierno decidió autorizar a ambas empresas su funcionamiento.

Sólo a partir de ese momento pudimos actuar, ya que uno de los artículos de la autorización indicaba que era imprescindible la firma del contrato antes que dar cualquier paso, bajo pena de anulación de la autorización. Y con PS vigilando cada uno de nuestros pasos, tuvimos que ceñirnos estrictamente a ese mandato, mientras que ellos, Juez y Parte, iban dando todos los pasos necesarios para entrar en producción, y es así que al día siguiente de firmado el contrato, mientras nosotros iniciábamos los primeros pasos para la importación de

los equipos y de los insumos, así como la construcción de nuestra planta, ellos empezaban la venta de las motocicletas importadas hacía dos meses, y montadas en una planta terminada un mes antes.

En un tiempo récord, el contrato se firmó el 10 de Julio, y la primera motocicleta ensamblada salió de la línea de montaje el 29 de Octubre, en poco más de 100 días se importaron los equipos, el herramental, los insumos, se ubicó, se adquirió el terreno, se construyó la planta, y se instaló la maquinaria trabajando 24 horas diarias.

Pero ante el sabor de este triunfo, apareció otro obstáculo, consecuencia de las maquinaciones de PS. El precio de la motocicleta, como tantos otros precios, estaba controlado por el gobierno, y era necesario una autorización de parte del MIT, ratificando o modificando el precio que el industrial pedía por su producto. Durante todo noviembre, inexplicablemente, no nos fue otorgado el precio, y la mejor época de venta de motocicletas de Diciembre amenazaba con escapárse-nos. Nuestra presión y búsqueda de influencias, a fin de conseguir el precio, fue enorme; y cuando ya parecía que iba a salir, el mismo Jefe de PS, con rango de Ministro, hizo detener camiones que conducían motocicletas HONDA de la planta de Trujillo a depósitos de Lima, en una Garita de Control, hizo abrir los cajones, e inventado las más absurdas razones, acusó a Honda del Perú S.A. de estar haciendo contrabando y realizando la pantomima de ensamblaje en Trujillo,

para pagar menos impuestos. La noticia fue publicada en todos los diarios de Lima, con fotografías de los camiones detenidos, y lanzando la grave acusación de un posible contrabando.

Como consecuencia, la planta fue tomada y clausurada por la Policía Fiscal, y nuestros almacenes de Lima sellados, y así fue como no pudimos vender ni una sola motocicleta durante los meses de Diciembre y Enero. Y recién el 6 de Febrero, es decir, casi 100 días después de haber producido la primera unidad, se aclaró la acusación, levantándose cualquier duda acerca de la conducta de Honda del Perú S.A., nos fue otorgado el precio, y empezó a realizarse la venta. Esta malévola operación de parte de PS, nos costó solamente en intereses US\$ 100,000.- de pérdida, ya que quedaron retenidas 10,000 unidades entre motocicletas armadas y paquetes CKD, con un costo de US\$ 6'000,000.-

Ya sin mayor problema, nuestra Organización se sigue expandiendo para atender nuevos mercados, y así se funda Comercial Ucayali S.A., en Pucallpa; Negociación Tarapoto S.A., en Tarapoto; y otras compañías comerciales anexas como por ejemplo, la Agencia de Aduana Aero Marítima Postal S.A., que ya con solo atender el despacho de toda la inportación de nuestras diferentes empresas, tiene un marcado movimiento, aparte de importantes clientes diversos que posee.

El último gran reto que hemos debido afrontar, constituyó la solución del problema que como consecuencia de la crisis en la que esta sumado el país, empezó a afrontar

Honda del Perú S.A. a partir del segundo semestre de 1982, cuando la producción de motocicletas empezó a descender alarmantemente, al bajar la venta de ésta en la zona atendida por nuestra compañía, que en realidad era todo el Perú con excepción de los departamentos de Loreto, San Martín y Ucayali, en que por razones tributarias y un sistema impositivo diferente, las motocicletas que se venden en esos lugares entran liberadas de todo impuesto, aunque su importación sea en forma comercial, es decir, la motocicleta entera sobre ruedas.

La venta en los 3 departamentos aludidos si bien ha bajado en algo, no lo ha hecho de la forma dramática como en el resto del país, siendo los principales factores que han coadyuvado a mantener la venta, la ausencia de impuestos por un lado, el poder adquisitivo del usuario, que es mayor que el del promedio del resto del país, el clima favorable, y la aceptación definitiva que tiene la motocicleta en esa zona. Por estas razones, mientras que antes de presentarse la crisis, digamos 1980, la venta de esos 3 Departamentos era del 40% contra el 60% del resto del país, en la actualidad, estas cifras se han invertido.

Ante esta situación, a fines de 1982, y considerando adicionalmente que el año 1983 sería aún más dramático que el 82, se llegó a la conclusión que debería estudiarse el traslado de la planta de Honda del Perú S.A., de Trujillo a la ciudad de Iquitos, por los siguientes motivos:

a) Ventajas tributarias muy favora-

- bles para el funcionamiento de la compañía.
- b) Eliminación del 25% de impuesto de la importación CKD.
  - c) Poder captar la venta de esa zona, que por razones evidentes, estaba vedada para Honda del Perú S.A.
  - d) Por todas las razones anteriores, la motocicleta bajaría de precio para la zona fuera de los 3 Departamentos, con lo cual se incrementaría apreciablemente su venta, y por ende, la producción de la planta.

Se hicieron los estudio de todas las Leyes Respectivas, se realizaron todas las consultas con los Ministerios de Industria, Economía y Finanzas y también el Ministerio de Relaciones Exteriores, ya que fundamentalmente el plan se basaba en que a las motocicletas importadas armadas que eran internadas en las zona sin pago de impuestos de importación, se les creara un impuesto que permitiera a Honda del Perú S.A. tener una protección. La modificación de este impuesto entrañaba la variación del Arancel del Protocolo Aduanero Peruano Colombiano, lo que a su vez requería las discusiones de Comisiones ad-hoc, nombradas especialmente por los gobiernos de Perú y Colombia. Después de 9 meses de intensa labor, se fueron concretando paso a paso los requisitos, y a fines de Setiembre, por acuerdo de los Delegados de Perú y Colombia, se creó el impuesto de 25% a la importación de motocicletas armadas a la zona del convenio.

Mientras tanto, cuando se tuvo casi la seguridad, aunque no del 100% de

la creación del impuesto, y como motivo de presión, iniciamos el traslado completo de la planta, el cual tomó 90 días de arduo trabajo.

Establecida la planta en Iquitos, y como consecuencia de la gravación tributaria para la importación de insumos, y ya el dominio del mercado completo, la producción nuevamente volvió a subir, pero lamentablemente, otra vez la crisis empezada en 1983 se fue agudizando hasta mediados de 1985, reduciendo la producción fuertemente.

Con la llegada del gobierno aprista, en sus dos primeros años, la reactivación que se produjo como consecuencia de la política artificial aplicada, elevó fuertemente la producción ya no sólo de motocicletas sino incluso de vehículos de 3 ruedas (mototaxi y motofurgón), que habían sido desarrollados entre 1978 y 1979, e introducidos en el mercado de Iquitos a partir de 1980. Con una producción de 1,000 motocicletas y 500 vehículos de 3 ruedas por mes, nuestra planta trabajaba a plena capacidad en 1987.

Asimismo, en este boom de ventas, todas las otras líneas de la O.E.M. también se dispararon, haciéndonos recuperar todo lo perdido en años de crisis anteriores.

Sin embargo, y como ya estamos acostumbrados, esta recuperación duró poco tiempo, y en el Setiembre negro de 1988, empezó la última crisis, en la que aún estamos sumidos, entrando a una hiperinflación, un decrecimiento económico de poder adquisitivo del mercado, una gran desocupación y otros factores negativos, que han dado



la característica a esta crisis de la peor sufrida en nuestra historia, y con visos de ser lo peor que nos pueda pasar.

La consecuencia directa de la hiperinflación, es terminar con el crédito y las ventas a plazos. Nuestra Organización Empresarial, se basa precisamente, en estos dos factores, y por tanto, al minimizarse nos pusieron en una situación sumamente delicada, que empeoró los años 89 y 90, pero que felizmente hemos empezado a dominar con el desarrollo de nuevas ideas y de nuevas líneas de mercadería a partir de 1991. Así, por ejemplo, en Noviembre de 1988 iniciamos nuestra línea industrial proveyendo grupos electrógenos con motores diesel de gran potencia a numerosas empresas a nivel nacional. Igualmente, la línea de automóviles Honda, la línea de artefactos domésticos de gran prestigio, nuevamente han podido ser importados y ofrecidos por nuestras compañías y red de tiendas a nivel nacional, al sector de gran capacidad económica, con muy buen éxito.

Podemos decir, orgullosos, que en 1991 hemos logrado controlar la situación, y marchamos confiados en que haremos un gran año el próximo 1992.

A lo largo de toda esta narración ustedes habrán podido captar dos hechos fundamentales en lo relacionado con empresas y empresarios. El primero es que el empresario debe estar en continuo plan de lucha para vencer los diferentes obstáculos, a los que la situación cambiante lo vá enfrentando. Los momentos de tranquilidad y equilibrio en una empresa,

debe aprovecharlos el empresario para prepararse y preparar la empresa para el futuro obstáculo o crisis que llegará de todas maneras, y en los momentos en que esté en plena lucha para vencer una de estas crisis, lo que tiene que hacer con toda su dedicación y esfuerzo, siendo secundado en este afán por cada uno de los trabajadores de la empresa, que a través de continuos programas de instrucción e información y aliento hacia ellos, han ido creyendo en el empresario y amando a su empresario y por lo tanto, están decididos a salvarla.

El segundo hecho es, la evolución del tamaño de la empresa. en mi caso, empecé como pequeño empresario, arriesgando mi exiguo ahorro y poniendo mi esfuerzo, a fin de conseguir un beneficio para mí y la comunidad.

En mis 40 años de empresario, con el equipo y la gente que me acompaña, he tenido que afrontar diversas crisis: 1952, 1958, 1968, 1978, 1982, 1988.....¿al?, en las que el movimiento económico del país se detenía, sobrevenía la falta de capacidad de compra de la gente, con un impacto negativo para todas las empresas.

El sino del Perú parece la repetición de la tragedia de Sisifo, ese héroe legendario griego, que condenado por los dioses a subir por una ladera empinada una enorme roca, cada vez que tras enormes esfuerzos ya iba a coronar su tarea, los dioses empujaban la roca, la cual rodaba otra vez a la base de la montaña, y Sisifo debía empezar otra vez la tarea, y así sucesivamente.

Pero lo más dramático de esta

comparación, es que para el Perú la tragedia es aún peor que la de Sisifo, ya que cada vez que hemos rodado hacia el abismo en las diversas crisis, hemos caído más profundamente que en la anterior, y por lo tanto, hemos tardado más tiempo en levantarnos, ¿se detendrá alguna vez esta tragedia de nuestro país?

Creemos que el presente gobierno está dando todas las medidas que transformarán al país, precisamente, para que la tragedia de Sisifo se detenga. El país está entrando en un período de transición de lo obsoleto a lo moderno, y por consiguiente, su porvenir deberá ser similar al de aquellos países que actúan en esa forma.

¿Qué debe hacer el empresario ante esta crisis?, ¿cruzarse de brazos y esperar a que pase?, ¿de ninguna manera!. En primer término, no desesperarse ni desmoralizarse, porque es bueno recordar que toda situación por mala que sea, siempre tiene algo de bueno.

Los chinos, pueblo milenario de gran sabiduría, expresan la palabra crisis con un ideograma, que esta formado por la unión de otros dos ideogramas, que a su vez expresan las palabras peligro y oportunidad, es decir, que para los chinos una crisis es un peligro, pero también una oportunidad.

Los japoneses, admirados actualmente por el mundo entero por sus proezas empresariales, interpretan la palabra "nada", en diferente forma que los occidentales, para ellos en la nada, siempre hay algo, y hay que encontrarlo.

Esta crisis tiene efectos positivos sobre las empresas que no se sienten derrotadas, y se enfrentan y no son barridas por ella. La crisis beneficia a todas, exigiendo una mayor eficiencia en todas sus funciones.

La crisis desarrolla la creatividad y refuerza la capacidad de trabajo. La crisis propicia la reubicación del personal para mayor rendimiento. La crisis obliga a racionalizar todos los sistemas de la empresa y lo que es más importante, la crisis produce una exaltación en el sentimiento de los trabajadores hacia los fines de la empresa y su sobrevivencia.

Para terminar, permítanme darles unos consejos. El Perú es un país que opera bajo la órbita capitalista, y célula fundamental de este sistema es la empresa privada. Por esa razón, cuanto más y mejores sean las empresas, mejor y más fuerte será nuestro país. Ustedes están preparándose para ser los futuros administradores de empresas en el Perú, ésto significa que nunca deben olvidar qué tienen en sus manos: la llave del crecimiento empresarial del país, y por consiguiente, su futura prosperidad.

Trabajen siempre con sana ambición, sean siempre honestos..., a la larga o a la corta, la honestidad es el mejor negocio; piensen en grande, y harán cosas grandes; mantengan siempre una actitud mental positiva. Fórgense metas e ideales, y traten de alcanzarlos, olvidándose del dinero; el dinero vendrá como consecuencia. Crean firmemente que triunfarán... ¡y triunfarán!. ■