



---

# FAMILIA DE EMPRENDEDORES

## **AQUILINO FLORES**

FUNDADOR DE TOPI TOP  
DIRECTOR GERENTE





## **LOS INICIOS**

Empezamos muy jóvenes a trabajar comprando y vendiendo ropa. Éramos informales pero con nuestro trabajo comenzamos a tener la aceptación del público, que vio en nuestros productos el reflejo de una filosofía aplicada que perdura hasta hoy y que marcó la pauta de nuestro crecimiento: precio, moda y calidad.

Ingresamos luego al rubro de confecciones pero nosotros queríamos más. Empezamos así a buscar materia prima de costo accesible pero de calidad porque buscábamos un negocio de largo plazo con proyección al futuro: necesitábamos confección y complementos de calidad.

Pronto nos dimos cuenta de que la única forma de trabajar a largo plazo era ser muy transparentes con tus clientes, proveedores y bancos, porque de eso depende la sostenibilidad del negocio.

Crecimos porque nuestra competencia miraba al sector solo como una oportunidad del momento. Ellos sacaban unos cuantos modelos sin importarles demasiado la calidad. El precio tal vez era bueno, pero el precio no lo es todo al momento de decidir una compra. Los productos que ofrecemos varían de acuerdo a la moda, así que empezamos a viajar a Estados Unidos y Europa para traer un poco de información y estar al día. Con nuestra preocupación por la moda aportamos algo que este sector no recibía desde hace mucho tiempo o que estaba restringido solo a ciertos segmentos.

## EL SUEÑO EN MARCHA

Empezamos a salir a provincias. Teníamos clientes en casi todos los departamentos. Nuestros vendedores mayoristas progresivamente fueron penetrando el mercado y nos demandaban variedad de productos. Decidimos comprar máquinas circulares, tintorerías y todo lo necesario para garantizar la calidad de la tela. Esto nos dio el soporte necesario para desarrollar la calidad total, pues ya habíamos desarrollado bien la manufacturación y el estampado.

Ya teníamos gran demanda en el mercado local y decidimos entrar con la misma calidad a Ecuador y Bolivia, por lo que abrimos oficinas en Desaguadero y Aguas Verdes. Más adelante nos dimos cuenta de que el negocio de las fronteras podía caerse, pues no era un mercado sostenido. Decidimos involucrarnos en las exportaciones: debíamos demostrar a los estadounidenses que nuestra producción era garantizada y que sus pedidos podían ser cumplidos en los plazos solicitados. Para eso necesitábamos una planta más grande. Afortunadamente nos ayudaron los bancos que creyeron en nuestro proyecto: así logramos establecer una fábrica realmente espectacular. Los representantes del grupo GAP, que maneja las marcas Old Navy, Banana Republic y GAP, visitaron nuestra planta y les gustó tanto que empezaron a colocar pedidos como para probarnos. Luego su demanda creció exponencialmente de 100 mil prendas a 500 mil en poco tiempo. Actualmente exportamos dos millones de prendas mensuales.

## LOS OBSTÁCULOS

Con frecuencia los bancos no entienden qué es lo que estás pensando y mucho menos tu proyección a futuro. Ellos prefieren ver tu historial y si no tienes nada, se hace más difícil. Por ejemplo, mis padres son de origen campesino y mi apellido no es aristocrático: mi única herramienta para convencer a los bancos fue sostener que mi visión era rentable, demostrar en el campo que era eficiente, que trabajaba a largo plazo. Cuando era joven y recién iniciaba el negocio, pasaba más tiempo en

el banco que en la fábrica. Tenía que venderles que mi idea y mi proyecto valían. Ellos se fijaban en la situación del sector, que en ese tiempo estaba quebrado. No había ni una fábrica con crecimiento sostenido que sirviera de referencia y los funcionarios me insinuaban «para qué quieres plata si el sector está quebrado; qué puedes hacer que te haga diferente y cambie la suerte del mercado».

Persistí porque tenía un mercado asegurado: vendía al contado. Después de seis meses accedieron y me otorgaron un crédito de un millón y medio de dólares para poner una tintorería. En realidad el préstamo salió de cansancio, luego de mucha insistencia, a pesar de que nosotros colocábamos el 50% del total del proyecto. Nos esforzamos al máximo, explotamos todos los recursos incluso los excedentes de tela. Todo se tenía que vender para generar caja suficiente que cubriera nuestras deudas y depender muy poco del banco. Pagamos toda la deuda sin ningún problema, a pesar de lo mal que le iba entonces a la industria. Muchas veces invité a los representantes del banco para que visitaran la planta y les decía «ustedes qué hacen mirando una computadora recibiendo información, por qué no van al campo a ver cómo están sus clientes, su producción. Si yo fuera mal intencionado les presentaría numerosos documentos que carecen de sustento y su análisis se basaría en algo que no es cierto».

Los funcionarios del banco acudieron y yo les expliqué cuál era nuestro negocio y hacia dónde apuntábamos. Fuimos avanzando 50:50 con el banco hasta que la crisis asiática se veía venir y nos dijeron: «Señores, de ahora en adelante no vamos a poner ni un dólar a su compañía, no queremos arriesgar, mejor aguantamos el proyecto».

Estábamos al 80%, camino a terminar, nos faltaba un millón de dólares aproximadamente. Cruzamos miradas con mi socio: habíamos colocado ocho millones de dólares, y por un millón no íbamos a quedarnos truncos. Los clientes del extranjero estaban esperando que arranquemos. Para nuestra suerte días más tarde recibimos la llamada de otro banco que



recién ingresaba al mercado: habían escuchado buenas referencias nuestras y querían trabajar con nosotros. Les explicamos que no teníamos nada que ofrecerles, pues ya estábamos «casados» con un banco. No les importó mucho, solo pidieron nuestra referencia personal. Luego un tercer banco que también estaba entrando al mercado se comunicó con nosotros. Igualmente no podíamos ofrecerles nada y poco les importó, bastó con nuestra referencia personal. Por último ambos bancos comenzaron a ayudarnos con el financiamiento por el tramo que faltaba. Al poco tiempo empezamos a exportar y nuestras ventas ascendieron gradualmente de diez millones de dólares anuales hasta sesenta millones, todos obtenidos por exportación para clientes importantes de Estados Unidos de América.

Por las cuentas del primer banco no pasaba ni un dólar y la respuesta era muy simple: ellos no quisieron nuestro proyecto. Tiempo después se disculparon por los errores cometidos y manifestaron querer retomar relaciones comerciales con nosotros. Fuimos muy francos y les enseñamos las tasas que nos ofrecían los otros dos bancos: si las igualaban, no tendríamos

ningún problema en seguir trabajando con el primer banco. A esas alturas no teníamos ninguna necesidad de acudir a él, así que su oferta mejoró y retomamos vínculos.

### **LAS DECISIONES DIFÍCILES**

Habíamos decidido colocar tiendas con nuestra marca y para ello debíamos romper relaciones comerciales con nuestros clientes mayoristas de provincias. En algunos casos ellos tenían siete u ocho años trabajando con nosotros. Eran tan buenos pagadores que en verdad nos costaba mucho romper, pero era determinante para nuestra expansión. Algunas veces esas son las decisiones que se tienen que tomar si se desea garantizar el futuro del negocio.

Lamentablemente ellos no tenían la ambición que requiere un negocio de primer nivel; manejaban su formato de distribuidor y no ponían el esfuerzo que nosotros precisábamos. Éramos conscientes que con ellos crecíamos de manera limitada y que no podíamos garantizar nada. Finalmente nos desligamos de los clientes mayoristas y abrimos las nuevas tiendas en todos los departamentos. Hoy proyectamos una

imagen importante y ofrecemos un mix de productos al público.

## EL FUTURO

Cursé una maestría en la Universidad de Piura y ahí me encontré con Julio Contreras, un amigo que en ese momento era gerente general de Saga Falabella. Conversamos sobre algunos proyectos y le mostré las tiendas. Primero pensamos repotenciar las 35 tiendas que ya tenemos y llevarlas a un formato más importante. Luego instalaríamos las tiendas por departamento, ya estamos armando el equipo. Tenemos confianza en esta nueva incursión pues nosotros tenemos un área de diseño extraordinaria, que no tiene ni Saga ni Ripley. La gente que antes pasaba de largo, ahora está entrando a nuestras tiendas; se están dando cuenta que ahora pueden encontrar de todo y que mantenemos nuestra línea de precio, moda y calidad. Esa es nuestra verdadera estrategia.

Yo soy cliente de China. Por ejemplo, si deseo comprar pantalones no encuentro muchas opciones en Perú, pues son pocas las fábricas que producen pantalones de calidad. Ocurre lo mismo con los zapatos o las casacas: por eso acudimos a China. Allá tengo un equipo de gente, junto con mi propia esposa e hija. Contamos con una tienda importante allá y para nosotros es mejor que se firme el TLC, pues nos permitirá expandirnos con mayor facilidad y además nos brinda una buena opción para el desarrollo de nuestras tiendas por departamentos.

Inicialmente se pensó lanzar las tiendas por departamentos en el 2008, pero se frustró porque proyectábamos entrar con un grupo importante, pero después de analizarlo vimos

que finalmente seríamos los únicos y no estamos capacitados para entrar solos.

Hemos pensado establecer una financiera, aunque hoy todavía es un proyecto. Buscamos expandirnos hacia algunos países en Latinoamérica, como Colombia, México y Venezuela. Ya tenemos 15 tiendas en Venezuela y nos enorgullece exportar el mismo modelo: precio, moda y calidad.

## LOS VALORES

Cada profesional mira su futuro de manera distinta: o quiere depender de alguien o quiere ser empresario. Pero si quieren alcanzar el éxito en la vida, tendrán que sacrificar muchas cosas. Siempre van a existir dificultades, los obstáculos nunca faltan, pero ustedes son inteligentes y podrán romper esas barreras. Se cierra una puerta y siempre se abrirá otra: nunca faltan las oportunidades.

Particularmente valoro mucho la calidad como persona. Por ejemplo, cuando hago una selección de ingenieros, prefiero un 90% de persona y un 10% de ingeniero, porque aquellos que no tienen una buena formación personal dañan a la compañía. Elijo un buen profesional, totalmente transparente, ético, moral y con una visión muy clara.

En resumen, tienen que querer a su carrera, saber qué es lo que quieren hacer y a dónde quieren llegar. Muchos creen que cuando no se tiene dinero no se puede hacer nada. Nosotros somos un claro ejemplo que eso no importa, el secreto es la visión y ser muy transparente en todo lo que haces. La verdadera riqueza de un país está en su gente. Como dice un amigo japonés «la riqueza está debajo del pelo, no debajo de la tierra».



FACULTAD DE ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD