

“Me apasiona el consumo, es una guerra del día con reacciones inmediatas”

—Con 14 años frente al centro comercial, el ejecutivo ha pasado por los períodos más críticos de la evolución del comercio en el país. Y considera que esa experiencia es básica para, en un mercado ya desarrollado, hacer frente a los nuevos retos.

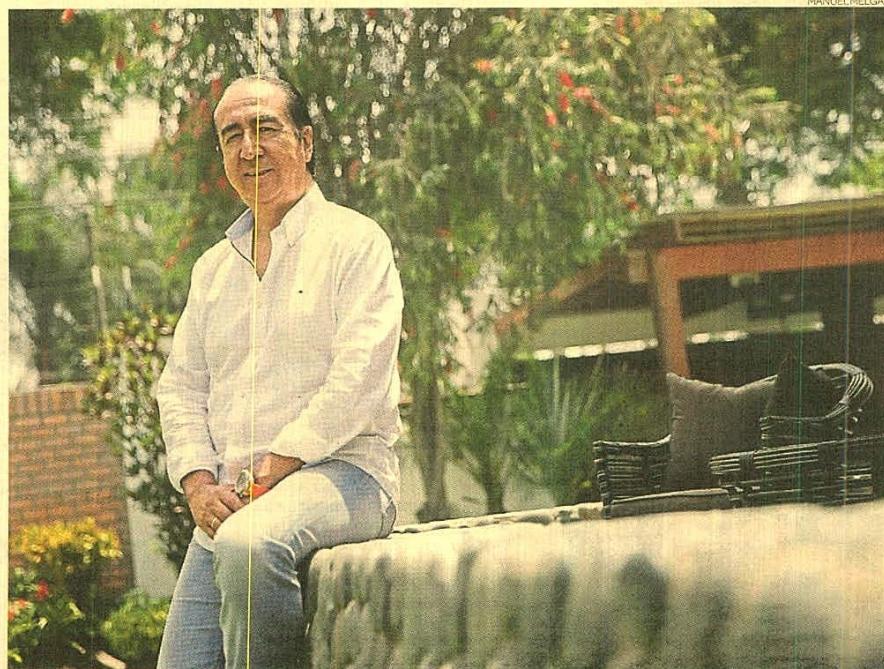
VANESSA OCHOA FATTORINI
vochoa@diariogestion.com.pe

Algo que no le agrada a Percy Vigil es que lo encasillen. Tal vez esa fue la razón por la que a lo largo de su vida profesional haya transitado por diversos sectores con el fin de demostrar que sabe pelear en todo territorio. Pero el tiempo le ha revelado que aquí la palabra no es encasillamiento sino experiencia. Y de los más de 30 años en el mundo empresarial, catorce están ligados a los centros comerciales y a una marca: MegaPlaza.

“Hace siete años estaba por tomar la decisión de salirme del sector y decidí quedarme, y quedarme bien hasta el día en que las cosas ya no continúen. Ese día dije: me meto más en el tema, yeso ‘encasillamiento’ lo tomo con alegría”, refiere Percy Vigil, ingeniero industrial de profesión, quien en un inicio buscaba carrera en el mundo del consumo masivo, pero enfocado en las finanzas.

¿Cuándo empezó a sacar camiento al mundo del consumo masivo?

Estuve unos meses en un negocio de metalmeccánica en el área de definanzas, pero no me motivó. De ahí postulé como subadministrador para Supermercado Todos. Tenía 24 años y a los meses ascendí a adminis-



Lecciones aprendidas. Percy Vigil dice que si bien ahora se piensa en estrategias agresivas, no hay punto de comparación como en los años 80 o inicios de los 90 cuando se luchaba por cada punto y espacio.

rador. Primero estuve en Risso y luego en Corpac con 50 personas a mi cargo.

¿Ser tan joven fue un problema en el manejo?

Algunos me preguntaban qué edad tenía y cuando les decía, me respondían que tenían los mismos años, pero de experiencia en tal área. Una manera retardadora de presentarse, ¿no? Podía impedirme por mi cargo, pero lo que hice fue darles liderazgos en sus áreas, lo básico era trabajar en equipo.

Por aquella época, la competencia de Todos era Mon-

HOJA DE VIDA

Profesión: Licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad de Lima.

Otros estudios: MBA en Administración de Marketing y Negocios por ESAN.

Estado civil: Casado, 2 hijos

Hobbies: Leer y escuchar jazz.

terrey y el escenario distinto al actual con solo 100 locales entre todas las cadenas a nivel nacional. Una industria incipiente.

“Costaba mucho proyectarse en esa época y se creía

que el supermercado era para segmentos específicos, no como hoy que se ha masificado”, refiere Vigil.

Su paso por los supermercados duró un año. Era 1985 y decide salir de Todos para seguir un MBA en Finanzas.

Un factor adicional era la coyuntura. El terrorismo azotaba y la economía empataba su debacle.

Un episodio que le quedó grabado fue cuando dejaron una bomba incendiaria en el supermercado de Corpac. “Volví al lugar con una gran pena al ver lo que había quedado”, recuerda.

Aprendiendo de la crisis

Ya entrado en el MBA se dio cuenta de que no era lo que quería. Su atención había virado a lo que no pensó antes: el marketing.

Estudiar marketing en esos momentos lo habrá dado una mirada diferente de cómo manejar y conectar al consumidor...

Era un momento de gran incertidumbre. Quien tiene de 48 años hacia adelante sabe de lo que hablo. No solo era el terrorismo; estaba el tipo de cambio, la inflación, las importaciones y esa situación de desorden generalizado.

“

El reto ahora es conquistar mercados. Toda la experiencia de esos momentos se puede trasladar a la lucha de hoy. Quitar un competidor no es tarea fácil”.

Recuerdo que cuando estudiaba y hasta iniciados los 90 los cursos eran finanzas en crisis, marketing en crisis, porque estábamos en crisis permanente y había que ingenárselas para estar en ese entorno.

Con ese bagaje adquirido impulsado por las circunstancias, Vigil se sorprende que hoy, dada la estabilidad de los últimos 10 años, estamos desacostumbrados a encontrar situaciones complejas. “Yo he vivido toda la vida en el país, he visto crecer mi sueldo y fijarme, paquetos y todo se afronta. Por eso, cuando se dice que la economía no crecerá al ritmo de hace tres años, me pregunto cómo la gente se olvida de las cosas que nos tocó hacer en algún momento”, refiere.

Pero el competir sigue siendo igual de duro...

El reto ahora es conquistar mercados. Toda la experiencia de esos momentos se puede trasladar a la lucha de hoy. Quitar un competidor no es tarea fácil, y ahora pensamos estrategias agresivas, pero sin punto de comparación como hace años que sí había que luchar por cada punto y espacio.

Luego de un año en el MBA con horario full time, llegó el momento de reincorporarse a la vida laboral. "Salí con mucho conocimiento pero sin plata, había que buscar, y ya estábamos en la era de Alan, con más de 100% de inflación".

Y apareció la propuesta de ser gerente general en una galería comercial. Lo pensó, y al final aceptó.

"No iba a pedir dinero a mi padre y había tenido una buena experiencia en Todos, era un trabajo de relación con el público, que me gustaba, lo que a otros no. Hay muchos prejuicios. Si eres dueño o tienes un cargo mayor crees que no te corresponde atender, eso es falta de espíritu y compromiso", señala.

¿Se quedó mucho tiempo en ese puesto?

Unos tres años. Era la galería Virrey de Santa Fe y el objetivo era convertirla en el emblema del calzado. Y se hizo. Quien era el dueño me enseñó mucho del negocio, y es fácil darse cuenta de que la galería es la prima hermana del centro comercial. Incluso, ya en esos años aplicamos la modalidad de renta mínima y renta variable, lo que diez años después hizo el Jockey Plaza.

En consumo masivo

Sí bien su paso por la galería fue una buena experiencia decide retirarse e ingresar al sector de consumo masivo. Así llega a Molitalia, donde estuvo ocho años.

"Pase de ser gerente general a jefe y luego director de Marketing en una empresa que la encontré mediana, que solo vendía en Lima y con una capacidad de producción limitada, pero que pudo crecer", indica.

Otro momento difícil se venía: el paquetazo del 8 de agosto de 1990.

"Fue una subida de los precios por siete y tardó un año en estabilizarse. Por otro lado, estaba la cuestión del trigo, que lo controlaba el Gobierno, cuando llegaba el in-



Equipo de trabajo. Percy Vigil y su equipo de MegaPlaza (el que considera su tercer hijo) a un año del inicio de sus operaciones.

“

Decidí quedarme porque vi nacer el proyecto, ahora la cadena ha crecido, y el planeamiento y las negociaciones son apasionantes”.

sumo éramos felices", sonríe Vigil, mientras recuerda aquellos siete años que estuvo en la empresa para luego seguir en consumo masivo, pero en otro rubro: el de cuidado personal como gerente general en la alemana Henkel.

Una experiencia rápida?

Era una posición y categoría nueva, compleja y competitiva. Fueron tres años, tiempo suficiente. De ahí pasó a un grupo distribuidor, donde tuvo la posibilidad de asociarme y poder abrir nuevos mercados junto al Grupo Jiménez, fueron dos años en donde tuve holgura de tiempo y me permitió dedicarme a lo que me gusta, que es la docencia. Porque nadie se hace millonario enseñando, pero uno aprende de al mismo tiempo.

¿Ese es el paso previo para MegaPlaza?

Ya empeza a extrañar el mundo corporativo y empieza el proceso de búsqueda. Y fue mi esposa la que vio el aviso en el diario y me dijo: "Ese

Un concepto que traspasó los límites hace 14 años

**

Para Percy Vigil, lo que se puede ver hoy en MegaPlaza no lo pensaron ni por asomo en sus inicios. Y es que no solo fue pasar de 38 mil metros cuadrados, que era el proyecto actual, a 115 mil metros cuadrados que es hoy. El gran cambio ha venido por el nivel de las marcas que han entrado.

"Quien hubiera dicho en ese momento que íbamos a tener a dos fast fashion lo hubieran tildado de loco, pero la clave está en hacerlo paso a paso", dice el ejecutivo.

Recuerda que cuando llegó, acertar en el formato era clave, y convencer a las marcas de ingresar era difícil. "Cuando Falabella anunció que llegaba Totus era un concepto nue-



vo, y algunos no apostaban por ello, y Ripley Max era el vecino. Dos anclas desconocidas, tiendas menores y un concepto de marcas locales que se creía "gamarrino", lo que luego se convirtió en el boulevard, así comenzamos y nos arriesgamos", refiere.

¿Hoy esa estrategia funciona? Percy Vigil consi-

puesto está pintado para tí". Y por ella me presenté.

Un nuevo hijo

Ese mall, que en palabras de Vigil, fue un punto de quiebre en el mundo del re-

dido que dependiera del mercado, pero que costaría mucho lograrlo.

"Creo que minimizamos el riesgo y había una ventaja, no había oferta en el mercado. Igual hubo confianza porque el cliente podía ir a Plaza San Miguel si quería", señala.

Su estrategia personal fue revisar de cerca el desempeño del mall. "Del 28 de noviembre, día que abrió el mall, hasta el 31 de diciembre, me la pasé caminando todo el día de lunes a viernes, porque quería saber qué pasaba en cada tienda, qué buscaba el cliente, los servicios; desde el escritorio no era igual", refiere Vigil, quien pasó de un equipo de 30 a tener uno de más de 100 personas hoy en día.

tal, ya que una zona como Lima Norte, alejada del comercio moderno, recibe una oferta inimaginable, es para él su tercer hijo. "Mi hija nació en el 2001, mi hijo en el 2003 y Mega en el

2002, son mis tres hijos", refiere.

¿Una plaza por probarle generó temor?

De alguna manera me sentía identificado con el mercado porque mi oficina, cuando estaba en la distribuidora, se ubicaba en Lima Norte y ese mercado era el que más nos demandaba. El reto tenía un bocón conocido. Igual, cuando ingreso yo estimé quedarme solo dos años.

Yaván 14....

Decidí quedarme porque vi nacer el proyecto; ahora la cadena ha crecido y el planeamiento, las negociaciones, es apasionante ver que ese negocio forma parte de la vida de la gente.

¿Ha sido fácil acopiar al público con las marcas?

Creo que el mercado se ha quedado sorprendido y hemos tenido niveles de crecimiento agresivos. Hemos hecho 10 ampliaciones y la última entra ya a un proceso de consolidación y de que el público conozca el nuevo layout. Las marcas han ido entrando, algunas no querían hacerlo, hasta hace dos años se mostraron reacias. Hoy es otra etapa.

De los Mega que hay en provincias, ¿cuál tiene el potencial para llegar a Independencia?

Veo con mucho potencial a Chimbote, que en tamaño es el que sigue a Independencia, otro es el de Cañete, Pisco, de menos tamaño, pero que hemos sabido dimensionar.

¿Cómo se ve de aquí a 10 años?

Me veo en actividad siempre, y espero estar ligado a los centros comerciales, me apasiona el consumo, es una guerra del día, con reacciones inmediatas.

¿Se ve en MegaPlaza?

Quiero que el destino me sorprenda.