



DANILO BALARÍN, PRESIDENTE DE METALPREN

27 de Agosto de 2006

“La idea es dirigirnos de un manejo familiar a uno totalmente corporativo”

*No muchas empresas industriales medianas se han animado a ingresar al mercado de capitales. De hecho, Metalpren, especializada en la producción de envases de hojalata para productos agrícolas y pesqueros, podría ser la primera en hacerlo. Sobre este tema y las perspectivas del negocio, que incluyen mudanza e inversiones, Carlo Mario Dioses y Nicolás Rodríguez, de **Semana Económica**, conversaron con Danilo Balarín, su presidente.*

El Perú es uno de los pocos países que consume leche en tarros. ¿Por qué eso no ha conllevado la instalación de una planta de hojalata? La inversión sería muy elevada: entre US\$500 millones y US\$800 millones. Además, es de una tecnología muy especial.

¿De dónde importan la hojalata? De Japón, Corea, Alemania y otros países de Europa. Compramos las bovinas de láminas de acero estañado; éstas se cortan en trozos rectangulares y luego se barnizan y se hornean para darle una protección ulterior adecuada a cada producto que se va a introducir. Por ejemplo, el tomate tiene un determinado barniz; el espárrago otro; y así sucesivamente.

¿Cuánta capacidad tienen en sus plantas? Tenemos dos plantas y tres depósitos, entre los que agrupamos 12,000 m². Pero nos estamos mudando a un local de 31,000 m² para unificar las operaciones, generar economía y aprovechar el gas natural. Esperamos que la mudanza nos tome alrededor de seis meses. La idea es iniciar el cambio con la instalación de nuevas máquinas que hemos comprado. Así, pasaremos de una capacidad de 1,600 envases por minuto a una de 2,000.

¿De cuánta inversión hablamos? La propiedad vale US\$3 millones. Con la venta del local de la planta en Puente Piedra podremos pagar el nuevo local, el cual tenemos alquilado por un período de dos años, al término de los cuales tendremos la opción de compra. La mudanza debe costar entre US\$600,000 y US\$800,000. En los equipos hay inversión de US\$1 millón. La inversión total en el tiempo sería alrededor de US\$5 millones.

¿Cómo está la competencia en el mercado de envases de hojalata? Peleamos el primer lugar con Metalpack, y entre los dos tenemos el 80% del mercado. El resto corresponde a tres empresas más.

¿Y Gloria? Gloria es un autoconsumidor de su propia producción de envases. Tiene una excelente instalación que atiende sólo sus propias necesidades. Lo mismo ocurre con Nestlé, pues ellos tienen su propia planta.

¿Hay negocio en las latas de cerveza? Éstas son importadas. Son un producto que vemos para el futuro, pero eso dependerá mucho de cuál sea la voluntad de las cerveceras.

¿Dónde están sus principales clientes? En la pesca y el agro. En el primero tenemos conservas de atún, sardina y un poco de anchoveta, jurel y caballa. En el agro tenemos espárragos, pimientos, alcachofas y otros para consumo interno y exportación.

Siendo el agro y la pesca sus principales clientes, están sujetos a sus vaivenes ... Cuando en el 2000 entraron en crisis eso nos costó US\$2 millones. Pero eso fue un proceso por el cual pasamos todas las empresas. Metalpren tuvo el gran acierto hace muchos años de invertir en renovación tecnológica, lo cual coincidió con los nuevos requerimientos de calidad por parte de nuestros clientes.

En febrero su deuda con el sistema financiero era de US\$13 millones; ahora están en US\$18 millones ... Eso no es por inversiones, sino por capital de trabajo. Ese monto debe experimentar una reducción completa durante el segundo semestre, debido a que la temporada fuerte de ventas

se da en ese período del año. Por el contrario, en el primer semestre se realizan las importaciones de hojalata, barnices y los insumos necesarios.

Hace tres meses su perspectiva de facturación era de US\$25 millones y ahora apuntan a más. ¿Qué ha ocurrido? Básicamente que el competidor que pensábamos que entraría al mercado no ha logrado hacerlo, por lo que no hemos perdido clientes. Y, obviamente, por el crecimiento de la demanda por encima de lo esperado.

¿A qué responde su interés por entrar al mercado de capitales? Básicamente para solucionar los problemas que se dan como consecuencia de la estacionalidad de la demanda del agro y la pesca. La idea es tener más liquidez y capital de trabajo en el primer semestre, que es el período de mayor demanda de capital. En el segundo semestre cobramos, facturamos y asunto liquidado.

Eso implica, para una empresa familiar mediana, como ustedes, un proceso de reorganización... Es un proceso que se ha llevado a cabo muy a fondo y que comenzó hace un año. Lo primero que se hizo fue un protocolo de manejo de empresas familiares. Fruto de ello es que hemos nombrado un gerente central, mientras que yo me retraigo a la presidencia. Además, estamos en proceso de incorporar a nuevos directores externos; actualmente tenemos cinco directores internos. La idea es dirigirnos hacia un manejo totalmente corporativo.

¿Es difícil pasar por este proceso? No nos sentimos incómodos, pues pensamos que es lo moderno y razonable. Incluso, si se da el caso de una asociación con un tercero, es imprescindible que las cosas sean así. No hay incomodidad, sino satisfacción.

FICHA

- **Ingresos:** US\$21.6 millones en el 2005 y US\$36 millones estimados para el 2006.
- **Indicadores:** margen neto 4%; ROE 12%.
- **Emisión:** se ha autorizado un programa de papeles comerciales de hasta por US\$2 millones.