

# La brújula ya marca afuera

El grupo Interbank, liderado por Carlos Rodríguez-Pastor, ya puso un pie en Brasil y China a través de sus oficinas comerciales, y su estrategia apuntaría a estudiar estos dos grandes mercados para expandir el resto de sus empresas y encaminar así su internacionalización. Natalia Vera Ramírez, Lima.



GABRIEL RINALDI

**D**urante una noche, las pizarras del restaurante La Mar en Sao Paulo no tenían escrito con tiza de colores la lista de platos peruanos que contiene su variada carta, sino consejos de cómo hacer negocios 'a la peruana', en portugués y de la mano de Interbank. Y es que este lugar de moda ubicado en el exclusivo barrio Itaim Bibi, fue la sede del cóctel organizado por el banco peruano. Así, en medio de pisco sours y caipiriñas, algunos ejecutivos de Interbank presentes en el evento no podían creer la acogida que tuvo esta convocatoria. "No pensábamos que iba a venir tanta gente. En comparación con los bancos que operan en Brasil, nosotros somos muy chiquitos; es sorprendente que hayamos tenido tan buena respuesta", decían al ver a más de doscientas personas disfrutando de la velada.

Y es que no se trataba de simples comensales, sino de ejecutivos *top* de bancos brasileños, internaciones y empresas con presencia en el vecino país. A pesar de la multitud, Carlos Rodríguez-Pastor Persivale, presidente del Grupo Interbank y mejor conocido como CRP, se daba el tiempo para saludar y conversar un momento con cada invitado.

Buen olfato:  
CRP sigue  
buscando  
oportunidades.

El grupo tenía una importante razón para celebrar: la apertura de la oficina de representación comercial de Interbank en Sao Paulo. "Es el primer banco peruano que llega a Brasil, y no lo pudo haber

hecho en mejor momento", dice Antonio Castillo, consejero económico comercial del Perú en Brasil. "Incluso

han elegido una perfecta ubicación para su oficina comercial, a solo unas cuadras de la avenida Paulista, la más representativa del centro financiero de esta ciudad”.

Durante la ceremonia de inauguración de la oficina, Carlos Rodríguez-Pastor explicó el arribo del banco a tierras brasileñas de esta forma: “Antes mirábamos siempre al norte como modelo de progreso, ahora lo hacemos al este, hacia Brasil, que ya tiene inversiones por US\$ 1.000 millones en el Perú y que hacia 2016 se espera que superen los US\$ 10.000 millones”.

Al parecer, la brújula para hacer negocios de CRP siempre ha tenido la razón. A pesar de su resistencia a las fotos o entrevistas, nadie puede negar que Carlos Rodríguez-Pastor es el rostro del Grupo Interbank y de sus negocios exitosos. Y es

que tras el fallecimiento de su padre, Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza en 1995, CRP se encargó del banco y obtuvo muy buenos resultados. Muestra de esto es

que este empresario peruano logró que Intergroup, *holding* que agrupa a Interbank y a Interseguros, pase de reportar una pérdida de S/. 18 millones en 2000 a obtener utilidades por S/. 695,7 millones en 2011.

Esta hazaña no ha pasado inadvertida y lo ha llevado a amasar una gran fortuna. Según el *ranking* de los 1.000 Billonarios del Mundo de la revista *Forbes*, CRP ocupa la ubicación 634 con un patrimonio de US\$ 2.000 millones. Además, de acuerdo con el *Ranking* de Millonarios de América Latina elaborado por AméricaEconomía Intelligence en 2011, el banquero peruano se ubica en la posición 41 de un total de 50.

“El grupo ha sido dirigido por un hombre joven y muy práctico que en menos de 20 años ha pasado de tener empresa con cifras en rojo a completo azul”, dice Aldo Bravo, director del pro-

grama de Administración de Empresas de la Universidad de Piura. “Este vigor y vitalidad para desarrollar negocios ha sido su marca particular en el grupo”. Para César Arbe, socio de Arbe Abogados, Rodríguez-Pastor es un hombre que ha tenido la visión para ver dónde invertir. “Ha llevado al grupo donde está de la mano de un crecimiento en la industria *retail* asociado con el negocio financiero. Es una persona que ha tenido prudencia e inteligencia para manejar esos temas”, dice.

Y es que además de tener un banco (el cuarto más grande del Perú), CRP ha logrado sumar una larga lista de empresas que incluyen compañías de seguros, supermercados, centros comerciales, tiendas por departamentos y de mejoramiento del hogar, colegios, restaurantes, hoteles, cines, farmacias

## Intergroup pasó de reportar una pérdida de S/. 18 millones en 2000 a obtener utilidades por S/. 695,7 millones en 2011.

y proyectos inmobiliarios. Toda una tarea muy bien estudiada.

“A Carlos le gusta tener todo en orden para no tomar decisiones apresuradas. No solo en los temas del grupo. Es el primero en hacer las maletas a la hora de hacer el *check out* del hotel para no tener apuros”, dice una fuente cercana a CRP que pidió no ser identificada. “Puede llamarle un viernes a las 8 de la noche para discutir algún tema del banco. Así es él, le gusta trabajar para conseguir objetivos, y transmite ese espíritu a todos los colaboradores”.

Otro factor que muchos consideran que ha contribuido al éxito de sus negocios ha sido su enfoque en el desarrollo y valoración del capital humano. Muestra de esto es que su empresa emblemática, Interbank, ha permanecido por diez años consecuti-

vos del *ranking* en gestión de talento humano, Great Place To Work. Eso no es todo, ya que ocho empresas del grupo también integran este *ranking*.

“Eso es un reconocimiento para el grupo y resultado de su cultura basada en valores para sus colaboradores”, dice Aldo Bravo, de la Universidad de Piura. “Sus empresas han logrado estar entre las mejores del Great Place to Work en poco tiempo, mientras que empresas como Telefónica han tardado varios años en lograrlo”.

Lo que sí le está tomando algunos años al grupo es su internacionalización. No obstante, esta podría estar más cerca de lo que algunos creen, pero de una manera muy peculiar. Luis Felipe Castellanos, de Interbank, dijo que con la apertura de la oficina de representación en Brasil, el banco

buscará que empresas de ese país interesadas en el Perú vayan a través suyo a desarrollar y fortalecer sus operaciones. “Queremos ayudar a las empresas peruanas que después de tantos años de crecimiento

puedan expandirse buscando nuevos mercados, y el mercado brasileño surge como una alternativa importante. Esto nos permite tener una sociedad estratégica con las empresas brasileñas y las peruanas que quieran aprovechar las oportunidades que ambos países presentan”, dice Castellanos. “Esto también complementa nuestra presencia en China, donde ya tenemos una oficina desde 2007. Nuestra visión es que el Perú sea punto central en este corredor de desarrollo entre Brasil, el Pacífico, particularmente China y Asia, y por qué no Interbank ayudando para que funcione de una manera correcta y desarrolle negocios que beneficien a todas las partes involucradas”.

Para César Fuentes, profesor principal de la Universidad ESAN, esta nueva jugada del grupo les da la oportunidad de tener contacto con

### MUNDO INTERBANK

Principales empresas del grupo Interbank

Fuente: Memoria Anual Interbank 2011

DETERMINACIÓN/RAZÓN SOCIAL DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL GRUPO	OBJETO SOCIAL DE PRINCIPALES EMPRESAS DEL GRUPO
IFH PERÚ LTD.T	SOCIEDAD ADMINISTRADORA DE INVERSIONES Y HOLDING
INTERGROUP FINANCIAL SERVICES CORP.T	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA
BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ S.A.A.-INTERBANK	OPERACIONES Y NEGOCIOS BANCARIOS
INTELIGO BANK	OPERACIONES Y NEGOCIOS BANCARIOS
INTELIGO SAB	INTERMEDIACIÓN DE VALORES
INTERFONDOS S.A. SOCIEDAD ADMINISTRADORA DE FONDOS- INTERFONDOS SAF	ADMINISTRACIÓN DE FONDOS MUTUOS Y FONDOS DE INVERSIÓN
INTERSEGURO CIA. DE SEGUROS S.A.	COBERTURA DE SEGURO Y ACTIVIDADES VINCULADAS AL NEGOCIO DE SEGUROS
URBI PROPIEDAD S.A.	NEGOCIO INMOBILIARIO
SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.	CADENA DE HIPERMERCADOS Y SUPERMERCADOS
INTERNACIONAL DE TÍTULOS SOCIEDAD TITULIZADORA S.A.- INTERTITULOS ST	ADMINISTRACIÓN DE FONDOS FIDEICOMISOS DE TITULIZACIÓN
FINANCIERA UNO S.A.	OPERACIONES Y NEGOCIOS DE FINANCIAMIENTO
INMOBILIARIA MILENIA	NEGOCIO INMOBILIARIO

rando al Perú en distintas áreas y sectores de inversión. En este contexto no resulta extraño que el Grupo Interbank así como miró China, hoy mire a Brasil porque no hay presencia directa de un banco peruano allá ni un intermediario", dice Antonio Castillo, de la Oficina Comercial del Perú en Brasil. "En el exterior, Interbank ha apuntado hacia el sector corporativo y tendrá una presencia

de inversionistas que podrían también generarle negocios. "Hace unos años China empezaba una etapa de inversión en América Latina, Interbank vio esto y fueron hasta allá, lo cual les ha permitido estar adelante en cuanto a información de inversionistas", dice. "Han construido una estrategia de anticipación en busca de nuevos clientes; es bastante inteligente para aprovechar la relación comercial de estos países [China y Brasil] con el Perú".

"Las empresas brasileñas están mi-

de estructurador de financiamiento".

Así, a menos de un mes de haber ingresado oficialmente a Brasil, Interbank recibió una línea de crédito por US\$ 50 millones del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social de Brasil (BNDES), para financiar importaciones de bienes de capital de origen brasileño a plazos convenientes y tasas competitivas.

Pero ¿qué otras oportunidades pueden generarse en el país del carnaval? Según Juan Carlos Mathews, director

de la Maestría de Negocios Globales de la Universidad del Pacífico, el grupo tiene posibilidades de identificar socios estratégicos para crecer a través de *joint ventures*. "La estrategia de establecer oficinas comerciales como la de Shanghai posibilita ofrecer a sus clientes un servicio diferenciado y muy valorado, sobre todo en plazas donde es difícil saber quién es quién", dice. "El mismo enfoque de Brasil y China podría ser aplicado a Rusia o India, que representan plazas muy importantes y con quienes el Perú pretende iniciar negociaciones aspirando a un TLC".

Por lo pronto, con estas oficinas de representación comercial, otras empresas del grupo ya se benefician. Luis Felipe Castellanos, de Interbank, afirmó que la de China (donde hasta la fecha han logrado un volumen de operaciones de US\$ 160 millones) permite que otras empresas del grupo mejore su cadena de abastecimiento con proveedores que ofrezcan una buena relación calidad-precio. "Eso ayuda para que la gente de Supermercados Peruanos pueda comprar y conseguir buenos proveedores en China y en buenas condiciones. Ayuda también a que las tiendas por departamentos lo hagan, pero son tratados como cualquier cliente", dice Castellanos. "Es parte de un beneficio, pero no tienen un trato diferente a cualquier otra empresa que no sea del grupo".

No obstante, más allá de que otras empresas del grupo puedan encontrar proveedores, queda la interrogante



1994: Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza (padre de CRP) adquiere Interbank (nombre del banco en ese entonces) por US\$ 51 millones.



1995: Tras la muerte de su padre, CRP asume la presidencia de IFH holding que agrupa a todas las empresas del grupo.



1998: Ingresó al mercado asegurador a través de Interseguro y crea Urbi Propiedades, brazo inmobiliario de la empresa.



1999: Junto con otros dos inversionistas el grupo adquirió Cineplex, hoy la primera cadena de multicines en el Perú a través de su marca Cine Planet.

Luis Felipe Castellanos, gerente general de Interbank

## “Queremos ser el mejor banco a partir de las mejores personas”

**Con utilidades récord obtenidas en 2011, Interbank apuesta por la innovación en el mercado local. En esta entrevista, el banquero reafirma el enfoque del banco orientado hacia el desarrollo de los colaboradores.**

**Hace más de un año que asumió la gerencia general del banco. ¿Cómo lo encontró y cómo lo ve ahora?**

El banco viene obteniendo buenos resultados. Así lo encontré y espero que se pueda mantener. Ese es el gran reto, seguir creciendo, aprovechando las oportunidades que se presentan, siendo innovadores y en una cultura en la cual el colaborador es lo más importante. Nuestro enfoque se basa en tener una cultura basada en valores que sean compartidos por los colaboradores. Esa es una parte importante de mi responsabilidad.

**En 2011 el banco reportó utilidades por US\$ 541 millones.**

Sí, fue un récord en la historia del banco

**¿Piensan reinvertirlas en otro tipo de proyectos como lo piensan hacer otros bancos?**

La política del banco es capitalizar cerca de la mitad de las utilidades, y eso es lo que hemos hecho este año. Esto fortalece nuestro patrimonio y capital, y nos permite seguir creciendo al ritmo de 15% al año. Podemos crecer en el futuro, buscando innovar para expandir los mercados que es un ejemplo de lo que estamos haciendo en Brasil para tener una sociedad estratégica con las empresas brasileñas y las peruanas que quieran aprovechar las oportunidades que ambos países presentan y también complementa nuestra presencia en China.

**¿Qué proyecciones de crecimiento tienen para este año?**

Esperamos seguir creciendo en utilidades, vamos a crecer en acti-

vidad, en infraestructura del banco, estamos invirtiendo fuertemente. Las oportunidades que presenta el mercado peruano son bien interesantes

**Mencionó anteriormente que el objetivo del banco no era ser el más grande, sino el mejor, ¿cuál es el principal reto que tiene?**

Queremos ser el mejor banco a partir de las mejores personas; esa es nuestra visión. Es un reto profesional muy importante. El mercado peruano es bastante profesional, hay mucha competencia, pero también muchas oportunidades, y nosotros competimos con los mejores del mundo, con jugadores internacionales, como el BBVA, el Scotiabank, que tienen presencia en muchos países o nacionales como el Banco de Crédito. Somos un banco peruano y tenemos que competir siempre con los mejores para ser los mejores. Trabajamos muy duro para lograr nuestros objetivos.

sobre su internacionalización. Y es que Rodríguez-Pastor no suelta prenda al respecto. “El objetivo principal del grupo es el Perú, donde hay tanto que hacer. Por eso, se nos hace difícil mirar otros países; sin embargo, algunos negocios [del grupo] que están avanzando a ritmo más maduro ya están viendo salir

afuera”, dijo. Por lo pronto ya anunció una probable incursión en Colombia, a través de Peruplast, empresa del grupo que se dedica a fabricar envases flexibles.

Para Aldo Bravo, de la Universidad de Piura, las oportunidades de expansión para las empresas del grupo son

infinitas. “Ya están en Chile con Cine Planet [cadena de cines] y esta apertura de locales se puede replicar sin ningún problema en Brasil, sobre todo en los estados cercanos a la frontera peruana”, dice. “Lo mismo lo pueden hacer con los supermercados; en realidad el grupo ya está listo para ir a países que tengan



**2003:** A través de su incubadora de negocios Nexos Capital Partners adquiere la cadena de hoteles Andina (hoy Casa Andina) y Supermercado Santa Isabel a la holandesa Royal Ahold por US\$ 56 millones.



**2004:** Supermercados Santa Isabel cambió su denominación social a Supermercados Peruanos.



**2005:** Crea Real Plaza, operadora de centros comerciales. Hoy cuentan con 11 centros en varias ciudades del Perú.



**2007:** Abre su primera oficina de representación comercial en China.

un PIB similar al peruano, o superior. Podrían abrir sucursales en Colombia y Argentina”.

**No obstante, César Fuentes, de la Universidad ESAN, no comparte esa visión. “No creo que se expandan a más países. Son un banco retail, centrado en el consumidor. Esto [oficinas comerciales en el exterior] lo vería como un soporte para otros negocios”.**

Y es que la diversificación de sus empresas, sobre todo en el sector *retail* mantiene al grupo con las manos ocupadas en el territorio nacional. “En el Perú hay mucho crecimiento en el segmento *retail*, que es a donde el grupo apunta”, dice César Arbe, del Estudio Arbe Abogados. “A diferencia de otros grupos, como Romero o Brescia, que ya han salido al exterior, Interbank tiene espacio para crecer, ya que la penetración del *retail* es aún baja comparada con otros países de la región”.

Incluso en el negocio bancario, el grupo aún ve grandes oportunidades. “En el Perú hay 30 millones de habitantes y 120.000 hipotecas. En Chile hay 16 millones de habitantes y 1,2 millones de hipotecas. Con la mitad de la población tienen diez veces más hipotecas; el Perú tiene que recorrer el mismo camino de crecimiento”, dice Luis Felipe Castellanos, de Interbank. “En tarjetas de crédito también. Se dice que hay muchas tarjetas en el Perú, pero en realidad solo hay una por cada 5 habitantes. En Chile hay 1,3 tarjetas por habitante. Y miramos Chile porque es un mercado

que ha atravesado por muchas de las reformas que el Perú también”.

Juan Carlos Mathews, de la Universidad del Pacífico, dice que “en su core del negocio financiero podría establecer una alianza con algún centro de capacitación para ofrecer productos financieros a las mypes —que hoy representan 98,3% del mercado empresarial peruano— amarrados a programas de capacitación que minimicen la morosidad”. **César Fuentes, de la Universidad ESAN, coincide con él. “Le falta avanzar en temas de fondos de inversión para apoyar a las pymes”, dice. “Ese sería su conexión con este segmento; otros bancos del país ya han aprovechado esta oportunidad”.**

Para Aldo Bravo, de la Universidad de Piura, las oportunidades de negocio no se limitan al sector *retail* y financiero. “El país sigue creciendo, y lo que se ha venido desarrollando con mucha fuerza son los sectores de construcción, educación y salud”, dice. “El PIB per cápita de los peruanos viene creciendo año a año y van a demandar cada vez más servicios”.

Ya en construcción a través de Urbi Propiedades, Interbank ingresó al negocio inmobiliario, tanto residencial como comercial. En tanto, el año pasado lanzó Innova School, la primera red de colegios peruanos con una propuesta educativa sustentada en metodologías innovadoras a precios accesibles y de acuerdo con estándares internacionales. En este proyecto, el grupo invertirá US\$ 48 millones, y espera construir y operar 22 colegios en el Perú en 2013.

“Este podría ser un primer paso en el sector educativo”, dice Aldo Bravo, de la Universidad de Piura. “Más adelante podrían pensar en incursionar en la educación técnica, y no hay que olvidar que Interbank tiene su propia universidad, así que todo es posible”.

De otro lado, el sector de salud aún no ha sido explotado por el Grupo Interbank. Así, a diferencia del grupo Romero y Brescia que, a través de sus aseguradoras Pacifico y Rimac, respectivamente, han desarrollado una oferta de servicios de salud que los ha llevado a adquirir varias clínicas locales, el grupo solo se dedica al negocio de seguro de vida y rentas vitalicias con su empresa Interseguro. Incluso se hablaba de un posible ingreso al negocio de las AFP, aunque según Luis Felipe Castellanos, “ese tema está descartado”.

No obstante, lo que queda claro es que el grupo, al mando de CRP, tiene hambre de oportunidades y no se cansa de buscarlas. Horas antes de cerrar la edición, se conoció la noticia de que ingresaba al segmento de pollo a la brasa con su cadena de pollerías Don Belisario. Todo parece indicar que la compra de la cadena de comida rápida Bembo en 2011 le dejó un buen sabor a Carlos Rodríguez-Pastor y ya se especula un posible ingreso al segmento de restaurantes de pollo frito para competir con la multinacional KFC. No obstante, la sana robustez del Grupo Interbank no ha hecho perder la brújula a este hombre de negocios.

“Nos gusta hablar con hechos”, dice, y revela de cierta manera su fórmula de éxito. ■



**2009:** Tras reposicionar la marca, abre Oechsle en Huancaayo. La nueva razón social es Tiendas Peruanas. Con ella, lanzó la tarjeta Dh!, operada por Financiera Uno.



**2011:** Adquiere la cadena de hamburguesas Bembo y la cadena de farmacias InkaFarma. Asimismo, crea Promart, cadena de mejoramiento del hogar.



**2012:** Abre una oficina comercial en Brasil. Aumenta su oferta gastronómica con la creación de la cadena Don Belisario.