

El año 1949 fue un momento de cambio para el Perú. El país experimentaba un proceso de apertura económica tras de la llegada al poder de Manuel A. Odría, cuyo régimen encara la crisis gestada por una política económica intervencionista que derivó en déficit fiscal, desequilibrio cambiario y el declive de las exportaciones.

En esa línea, el Gobierno autoriza el 28 de junio la contratación de una misión liderada por el economista estadounidense Julius Klein, cuyo objetivo era reorganizar la hacienda pública. Previamente, se había eliminado el régimen de control de cambios y se estableció “una nueva política económica con miras al restablecimiento de la más completa libertad de comercio y de cambios”¹.

Si bien la normativa no eliminaba todas las distorsiones que afectaban a la economía en ese momento, sí abriría una ventana de oportunidad para hacer empresa. Oportunidad que un grupo de empresarios convencidos del potencial de crecimiento del país decide aprovechar para constituir la Compañía Nacional de Cemento Portland del Norte S.A. e instalar una planta de cemento en Pacasmayo (La Libertad), la primera que atendería la demanda de las pujantes regiones del norte que albergaban, por aquel entonces, importantes operaciones agrícolas, industriales y petroleras.

La iniciativa de la compañía tomó unos años en madurar, principalmente por la búsqueda de inversionistas que respaldaran el proyecto. En 1955, mientras se avanzaba con la aprobación de los permisos y el financiamiento internacional de la obra –valuada en USD 5 000 000–, Luis Hochschild lideró la negociación que devino en el ingreso del Grupo Hochschild –a través de su brazo industrial Corporación Comercial Sud Americana (Cosmana)²– al joint venture encabezado por Jaime Rizo Patrón, que incluiría la construcción de una planta cementera en Condorcocha (Junín)³.

La incorporación del Grupo Hochschild fue providencial para que la empresa logre, el 19 abril de 1955, el financiamiento por USD 2 500 000 del Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo (actualmente Banco Mundial), pues la línea crediticia se aprobó con la garantía de Mauricio Hochschild Panamanian Holding Company. Al año siguiente --entre el 20 de agosto y el 6 de setiembre de 1956-- la compañía obtiene los permisos definitivos de operación de parte de los ministerios de Fomento y Obras Públicas y de Minería, que conceden inicio oficial a la construcción e instalación del primer horno de clínker en la planta de Pacasmayo, el cual contó con tecnología alemana provista por la empresa MIAG (Muhlenbau und Industrie G.M.B.H).

Paralelamente, la Compañía Nacional de Cemento Portland del Norte S.A. cambia su razón social a Compañía Cementos Pacasmayo S.A. Casi dos años después, el 27 de noviembre de 1957, Pacasmayo inició la operación de su fábrica, cuya capacidad de producción de cemento era de 350 TM/día (aproximadamente 110 000 TM/año). El éxito de la iniciativa se daba por descontado, pues ya en 1954 la demanda de cemento en la zona norte del país superaba las 130 000 TM/año y su ratio de crecimiento estaba estimado en 10% anual⁴, cifra que permitía prever el funcionamiento al total de la capacidad de la planta.

Sin embargo, el recambio de gobierno de 1956 –Manuel Prado y Ugarteche asumió su segundo mandato presidencial– coincide con una franca desaceleración de la economía del país como consecuencia de los efectos de la recesión mundial del período 1957--1959 y de las restricciones comerciales que impuso Estados Unidos a algunos metales. Es así que en 1958, año cuando Pacasmayo logra operar a plenitud, el país entró en recesión –el PBI se contrajo 1,1%⁵– por lo que el Gobierno tuvo que aplicar un programa de ajuste fiscal y monetario supervisado por el Fondo Monetario Internacional (FMI)⁶.

Superada la crisis, la economía local retomó el crecimiento a un ritmo promedio de 7,6% anual en el período 1961--1965, impulsada por la puesta en operación de la mina cuprífera Toquepala (Moquegua) y el inicio del boom de la harina de pescado. El sector construcción –del que depende la demanda del cemento– acompañó la expansión del PBI con un crecimiento anual promedio de 7,7%.

Como se había previsto, los resultados de Pacasmayo eran auspiciosos, pues a solo tres años de iniciar su operación, la planta sobrepasa por primera vez la capacidad garantizada de fábrica en 5,7%. El éxito no era solo cuantitativo, pues la Memoria Anual de 1961 de la empresa también da cuenta de que la calidad del cemento producido ya superaba los requisitos de la ASTM (American Society for Testing and Materials) para el Portland I.

Cambio de gobierno y ampliación

Lamentablemente, los buenos indicadores económicos no tenían un correlato político, pues la gestión de Prado y Ugarteche terminaba políticamente debilitada, al punto de que diez días antes del cambio de Gobierno –el 18 de julio de 1962-- una junta colegiada de las Fuerzas Armadas lo depuso de su cargo. Así se da inicio a un año de transición, que concluye con la asunción a la presidencia de Fernando Belaunde Terry, el 28 de julio de 1963.

En este escenario, Pacasmayo apuesta por su primera ampliación para lo cual presenta a la International Finance Corporation (IFC) los planes para duplicar la capacidad instalada de la fábrica en busca de financiamiento. El Directorio explica en la Memoria Anual 1963 que la decisión de ampliar la planta cementera busca “incluir los avances técnicos operados mundialmente en la industria”, así como la búsqueda de “mayor productividad”. Mientras las obras de ampliación –que comenzaron en 1964– avanzaban, Pacasmayo debió afinar su productividad sobre la marcha ante el explosivo crecimiento del consumo de cemento, que avanzó 26,7% en 1965. Así es como este año, la producción de la planta de Pacasmayo llega al 115% de su capacidad instalada nominal.

En 1966 la demanda de cemento mantenía un crecimiento de dos dígitos, ante lo cual la Compañía pone en marcha, en marzo, una primera etapa de la ampliación. Pero es a partir de junio de 1967 que concluye el proyecto –cuyo costo fue de USD 7 500 000– y se eleva la capacidad instalada de producción de cemento a 303 500 TM/año, tras el inicio de producción de un segundo horno de clínker de 150 000 TM/año de capacidad.

Mientras tanto, en lo político, la gestión económica del Gobierno de Belaunde Terry se caracterizaba por el constante incremento del gasto público, que pasó de representar el 15,3% del PBI en 1962 a un 21,2% del PBI en 1967. Tal decisión derivó en un déficit fiscal de 5,2% que obligó a un nuevo reajuste que incluyó la devaluación de la moneda, el aumento de las tarifas arancelarias y algunas restricciones a la importación. Las medidas afectaron el crecimiento de la inversión –que en 1967 retrocedió 4,6% y en 1968 sufrió un descalabro, al contraerse 21,7%– y derivaron en un menor ritmo de crecimiento del PBI: solo se expandió 0,2% en 1968.

Tal cual pasó con su antecesor, los últimos meses del primer gobierno de Fernando Belaunde se caracterizaron por una creciente inestabilidad política acompañada del estancamiento del crecimiento económico y un creciente déficit fiscal. Esta situación fue el pretexto para que el 3 de octubre de 1968 se quiebre del orden democrático constitucional por el golpe de Estado encabezado por el general Juan Velasco Alvarado. A partir de esa fecha comenzaría a cambiar el contexto institucional en el cual se había desenvuelto la economía desde los años cincuenta. El nuevo Gobierno incrementó el gasto público, mantuvo la intervención en el tipo de cambio y reforzó la protección de la producción doméstica. A estas circunstancias, se sumó el incremento de la participación del Estado en la economía, a partir de expropiaciones.

En los dos primeros años (1969 y 1970) del Gobierno militar, el PBI creció 3,5% y 3,4% respectivamente; sin embargo, la demanda de cemento entró en recesión, situación que Pacasmayo palió relativamente con la exportación de parte de su producción hacia Argentina.

Inicio de las expropiaciones

Hacia 1970, el crecimiento del PBI y de la demanda interna repuntan⁸ debido al mayor gasto público y los buenos resultados en el frente externo para los productores pesqueros, cafetaleros y azucareros. En cuanto al cemento, la demanda nacional crece 7,8%, pero las ventas totales de Pacasmayo se expanden 16,6% por las exportaciones a Argentina y Ecuador. No obstante, el buen desempeño productivo de la empresa fue ensombrecido por la promulgación de la Ley N° 18350, Ley General de Industrias, que declara industria básica a la cementera y anuncia que operará en manos privadas solo por un número determinado de años, al término de los cuales deberá ser transferida al Estado, previo pago de un justiprecio del patrimonio de la empresa. La decisión del Gobierno militar de participar directamente en la economía comenzó a ser ejecutada con la expropiación de la International Petroleum Company (IPC), realizada solo días después de la toma del poder. Paralelamente, las industrias siderúrgica, metalúrgica básica no ferrosa, petroquímica y química básica, papelería y de fertilizantes, enfrentaron similar suerte que las empresas cementeras. Además, la Ley N° 18350 creó la empresa estatal Industrias del Perú (Induperú), la que fungió de administradora de las compañías expropiadas.

La ley que gatilló el proceso de expropiación de las empresas cementeras –Pacasmayo, Cementos Lima, Cemento Andino, Cementos Yura y Cemento Sur-- estableció dos vías: una, la expropiación definitiva en una sola etapa –con el pago de una compensación por parte del Estado– o dos, un contrato para vender acciones de las compañías al Estado en el transcurso de diez años.

Si bien la Junta General Extraordinaria de Accionistas facultó al Directorio de Pacasmayo para negociar con el Gobierno, durante 1971 no se avanzó en el proceso, incrementándose la incertidumbre sobre el futuro de la empresa. Más aún porque la capacidad instalada había llegado a un nivel de uso de 92%, razón por la cual la gerencia avanzaba una nueva ampliación, que duplicaría la capacidad de producción de cemento. “Las actuales circunstancias constituyen un motivo de preocupación, ya que deberíamos haber iniciado la ampliación de nuestras instalaciones a principios de 1971, y no obstante haber tenido listas las gestiones, tanto en el aspecto técnico como financiero, ello no ha sido posible debido a que no se ha celebrado hasta la fecha el contrato con el Supremo Gobierno, a que se refiere el D.L. 18350. En tanto dicho contrato no sea suscrito, no podremos iniciar la ampliación de la fábrica”, reseña el Directorio en el balance de aquel año.

Recién el 28 de junio del año siguiente (1972), el Gobierno dicta el Decreto Ley 19453 que norma adicionalmente los contratos de adquisición gradual de las empresas dedicadas a las industrias básicas. Ante ello, el Directorio nombra una comisión para negociar con el Gobierno, la misma que estuvo integrada por Jaime Rizo Patrón, Luis Hochschild, Alfonso Rubio y Francisco Febres. Tras las conversaciones, el Directorio de la Compañía opta por la segunda opción de expropiación y firma, el 4 de diciembre de 1973, el contrato que inicia la transferencia gradual de acciones al Estado peruano, para lo cual se crea (el 6 de mayo de 1974) Cementos Norte Pacasmayo S.A. (CNP)

Previamente, Cementos Pacasmayo S.A. fue reestructurada de tal manera que sus accionistas lograron mantener una participación mayoritaria en la nueva empresa a través de Inversiones Pacasmayo S.A. (IPSA). Entre 1973 y 1978 el Estado –por medio de Cofide– pagó aproximadamente USD 4 000 000 por el 49% de las acciones de CNP⁹.

Mientras el Gobierno militar implementaba su política económica intervencionista, que pretendía compensar la caída en la actividad privada, los principales indicadores económicos mostraron resultados más o menos razonables, principalmente por la recuperación de los precios internacionales de las materias primas y el acceso a los mercados de capitales del exterior. El mayor gasto interno durante el quinquenio 1970 – 1975 se reflejó en el sector construcción, que pasó por una expansión anual promedio de 10,2%¹⁰.

Una muestra de ese crecimiento es que la planta de Cementos Norte Pacasmayo operaba muy por encima del 100% de su capacidad nominal desde 1972, sumando ventas por 342.221 TM –entre demanda local y exportaciones– en 1973.

En esa coyuntura, el contrato de expropiación firmado por el Ministerio de Industria y Cofide –en nombre del Estado– y por Pacasmayo preveía el compromiso de la empresa¹¹ de realizar las ampliaciones necesarias ante el incremento de la demanda, comenzando con una primera etapa (100.000 TM/año) a iniciarse en enero de 1974.

Luego entre 1975 y 1976 se daría una segunda etapa para sumar un total de 830 000 TM/año de capacidad instalada de producción de cemento. La ampliación requeriría una inversión total de USD 24 000 000, monto muy superior al previsto inicialmente de USD 10 000 000, presupuesto que quedó caduco por la demora en la firma del contrato.

Sin embargo, la recesión mundial del período 1973 -- 1974 comenzó a dejar sentir sus efectos en el país a partir de 1975. Los indicadores económicos se deterioraron a tal punto que el Gobierno debió aplicar programas de estabilización, lo que derivó en una severa depresión económica unida a una inflación de costos. En consecuencia, la expansión del PBI comenzó a declinar desde 1976 hasta hacerse negativa en 1978 (--2,6%), a la par que la tasa de inflación llegaba a 73,7% este año¹². Después de los acuerdos fallidos con el FMI, en los años 77 y 78, el Gobierno militar optó por un acuerdo con metas de corto plazo, las que lograron cumplirse gracias al providencial aumento de los precios de las exportaciones, que se incrementaron 207,2%¹³ entre los años 1978 y 1980.

Al final del quinquenio 1976 – 1980, el PBI había avanzado a un promedio anual de solo 1,4%, en tanto el sector construcción cerró en rojo, pues se contrajo 1,3% pese a la mejora de las variables económicas que comenzó en 1978. Es precisamente en julio de este año que Cementos Norte Pacasmayo inaugura su segunda ampliación, la que coincidió con una nueva recesión del sector construcción y de la demanda de cemento (--8,6%). Aun así, la Compañía logra avances en sus ventas debido a sus exportaciones a Ecuador y EE.UU.

El enfrentamiento legal

Mientras esos hechos se sucedían en el área operativa, el accionista mayoritario de la Compañía, IPSA, iniciaba en 1977 una demanda contra el Estado por un trato discriminatorio “que atenta contra los resultados financieros de la empresa y menoscaba sus intereses y los de los accionistas, incluyendo el propio Estado”¹⁴.

La disputa judicial deja en stand by la transferencia de acciones hacia Cofide hasta el 6 de mayo de 1980, cuando –tras largas negociaciones– se firma un contrato de concesión con el Estado y de adhesión por parte de la Compañía, mediante el cual se establece una propiedad mixta por veinte años, durante los que IPSA mantiene la participación mayoritaria (51%).

En contraparte, el accionista mayoritario de Cementos Norte Pacasmayo desistía de sus acciones legales contra el Estado.

La misma estructura accionaria se mantuvo hasta el 24 de noviembre de 1994; sin embargo, tras la reinstauración del régimen constitucional, el gobierno de Fernando Belaunde Terry eliminó, en 1982, la figura de la "industria básica" a través de la nueva Ley General de Industrias 23407¹⁵. Además, para las industrias con contrato de concesión se introdujo la facultad de rescindirlos de común acuerdo con el Estado, opción que es tomada por los accionistas un par de años más tarde, cuando se elevó al Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración la solicitud correspondiente. La suscripción de la escritura pública que daba por concluido el proceso se realizó el 12 de noviembre de 1984.

Señales positivas hacia la inversión como la descrita, así como el optimismo generado por el retorno a la democracia y una economía relativamente estable, favorecida por el frente externo, aunque con un elevado servicio de deuda¹⁶, devinieron en que el inicio del segundo gobierno de Fernando Belaunde Terry fuera auspicioso.

El nuevo Gobierno inició su gestión con el objetivo de reducir la inflación (60,8% en 1980) aunque en los primeros dos años aplicó una política fiscal expansiva, basada principalmente en el desarrollo de proyectos de infraestructura. Lamentablemente, los esfuerzos chocaron con el inicio de una nueva recesión económica mundial, que lastró los términos de intercambio y dificultó el acceso a los mercados de capitales del exterior.

En 1981, la economía del país iniciaba un periodo de desaceleración que devino en una severa contracción del PBI, que llegó a --11,8% en 1983, año cuando los efectos del fenómeno de El Niño se tradujeron en inundaciones en el norte del país, sequías en el sur y variaciones en las corrientes marinas. La Memoria 1983 del BCR consigna que ese año, el sector pesca cayó 40%, la manufactura --17,2% y la construcción --21,5%.

El plan de austeridad fiscal y reducción de la inversión pública aplicada para paliar la crisis golpea al sector construcción. Cementos Norte Pacasmayo siente con inusitada fuerza las consecuencias, pues ante la caída de la demanda, debe paralizar su producción durante 263 días entre 1983 y 1984.

En pleno temporal económico global, el Grupo Hochschild entraba en una etapa de desinversión en sus activos, proceso que incluía las operaciones en el Perú. En este escenario, Luis Hochschild, que se desempeñaba como vicepresidente de la organización Mauricio Hochschild en Bruselas (Bélgica), regresa al país en 1983.

Ese mismo año se da una recomposición del accionariado de IPSA con el fin de independizar la Compañía –respecto de las áreas de capital y gerencia– de otras empresas de cartera con inversiones en la industria del cemento. En consecuencia, el ingeniero Jaime Rizo Patrón, quien se había desempeñado como presidente del Directorio por más de 25 años, dejó de ser parte de Cementos Norte Pacasmayo.

Ya en noviembre de 1984, el Grupo Hochschild vende sus operaciones en la región a la Anglo American Corporation of South Africa. Ese mismo mes, la empresa sudafricana transfiere sus operaciones en el Perú –la participación en Pacasmayo y las predecesoras de Hochschild Mining plc– a un grupo de sociedades controladas por Luis Hochschild.

Sobrevivir en hiperinflación

La galopante inflación con la que terminó el gobierno de Fernando Belaunde reveló a la Compañía la acuciosa necesidad de bajar los costos de producción.

“Además de la inflación, incurriamos en costos altos porque teníamos que generar nuestra propia electricidad y producíamos con petróleo diésel. Por eso, en 1985 iniciamos dos proyectos fundamentales para la empresa: la conversión de la producción a carbón y la interconexión al sistema eléctrico nacional”, recuerda el ingeniero Pablo Carreño, ex director gerente de la empresa.

Ese año de alternancia presidencial se produjeron avances significativos en la conversión al carbón, pues ya se contaba con el proyecto totalmente desarrollado por Onoda Engineering and Consulting Co. En tanto, la interconexión avanzaba a otro ritmo.

Tras las elecciones de abril, Alan García Pérez inició su primera gestión aplicando una política económica “no ortodoxa” para hacer frente a la crisis económica heredada. Así, a partir de agosto de 1985 se tomaron medidas que pretendían fortalecer la demanda interna, pero que descuidaron el equilibrio macroeconómico más básico.

Entretanto, la demanda de cemento en el norte del país creció a dos dígitos los años 1986 y 1987, resaltando en este período el surgimiento del fenómeno de la autoconstrucción de viviendas, el mismo que hasta la actualidad se constituye en el principal demandante de cemento en nuestro país. Así, el balance anual del Directorio de Cementos Norte Pacasmayo destaca que en 1986 la empresa superó por primera vez la venta de más de medio millón de toneladas métricas en el mercado local. “Lo interesante del crecimiento del año es que la mayoría de la demanda provino de usuarios particulares que residen en zonas de desarrollo urbano, hecho que da confianza en la solidez del mercado”, refiere la Memoria Anual 1986. Un año después la tendencia se mantenía, pero el control del precio del cemento decretado por el Gobierno impide un rendimiento satisfactorio de la compañía, que cumplía en 1987 sus primeros 30 años de operación.

c

Hacia 1988, las decisiones económicas tomadas por el Gobierno –establecimiento de tipos de cambio múltiples, aranceles diferenciados, la moratoria del pago de la deuda externa, etc. – habían generado desequilibrios de tal magnitud que los intentos de estabilización fueron infructuosos. Del lado de la política monetaria, el uso a discreción de la emisión primaria generó un proceso hiperinflacionario que alcanzó 7.650% en 1990. Según datos del Banco Central de Reserva, entre 1988 y 1990, el PBI per cápita cayó en 32%, mientras que la reducción de los salarios reales llegó al 54%.

En cuanto al sector construcción, este inició en el segundo semestre de 1988 un período de dos años de recesión en los que acumuló un retroceso total de 19,5%, impactado por la fuerte caída de la demanda del cemento y el significativo incremento en los costos de producción. La industria cementera sufría además por la negativa del Gobierno a permitir incrementos de precios acordados con la inflación.

Ante ello, Cementos Norte Pacasmayo interpuso una acción de amparo el 11 de enero de 1989, obteniendo un auto pre cautelatorio al día siguiente. Al amparo de ese fallo, la compañía fijó un nuevo precio al cemento producido e indexando su evolución al Índice de Precios al Consumidor (IPC). Sin embargo la medida apenas evitó poner en riesgo el patrimonio de la empresa, pues si bien el uso de la capacidad instalada bordeaba el 70%, el resultado económico arrojaba una rentabilidad contable de solo 3,8%.

Ante la complicada coyuntura, el Directorio decidió retrasar la ejecución de la primera fase del cambio de matriz energética del petróleo al carbón. Ya en julio de 1989 se firmó con Fuller International el convenio para la adquisición de los equipos mecánico y eléctrico para convertir dos hornos a carbón. El valor total del proyecto ascendía a USD 7 000 000, monto que sería financiado en parte por Cofide. En tanto, la subsidiaria Compañía Minera Pacasmayo contrató los servicios para la búsqueda de carbón adecuado a las necesidades de la fábrica de cemento.

La década de la estabilización

Al comenzar la década de 1990, el Perú era un país quebrado, con una economía que sumaba su tercer año seguido de contracción, que no figuraba en el sistema financiero internacional y que cargaba con un aparato estatal sin capacidad de reacción.

En esta coyuntura, Alberto Fujimori Fujimori inicia su primer gobierno aplicando una política económica que incluyó “un drástico programa de estabilización y de una serie de reformas estructurales orientadas a reducir la intervención del Estado y a eliminar las distorsiones en la economía”¹⁷.

Dato curioso de 1990 es que mientras todos los sectores económicos se contraían a tasas de hasta dos dígitos, la construcción lograba un crecimiento de 4,2% asociado principalmente “a la ejecución de proyectos como Chavimochic y el llevado a cabo por la Autoridad Autónoma del Tren Eléctrico”¹⁸.

Si bien ese año la compañía suma un magro avance de 0,5% en sus ventas, la liberación del precio del petróleo la enfrentaba a una súbita alza del costo de producción. “En esa circunstancia, la ejecución del cambio al carbón se volvió una prioridad, por lo que el proyecto de combustión dual se concluye en enero de 1991”, precisa Pablo Carreño.

El ejecutivo añade que “ese año también se avanza con el estudio de factibilidad para el proyecto de interconexión con sistema eléctrico nacional, pues producir nuestra propia energía nos costaba entre dos y cuatro veces el precio de la electricidad del sistema interconectado”. El contrato con Electro Perú se firma en agosto del 1992.

Pese a las reformas realizadas por el Gobierno, la economía continuó en cifras rojas durante 1991, año cuando el PBI se contrajo 0,4%. Fue a partir de 1992 que el país comenzó a experimentar un ciclo sostenido de crecimiento que impulsó el PBI del sector construcción a una expansión de 59,8% entre ese año y 1994.

Ante la crisis, CNP opta por la innovación, ya que se inician investigaciones orientadas a la fabricación de cementos modificados, iniciativa que devino en la creación de la Gerencia de I+D, ya entrada la década del 2000. En esa línea, en 1991 la Compañía comienza la diversificación de su producción al lanzar al mercado al cemento Portland ASTM--C--150, Tipo 5, resistente a la acción de los sulfatos. Además se investigan las cualidades del cemento escoria, el que se obtendría de mezclar el clinker producido en Pacasmayo con la escoria del alto horno de Sider--Perú.

El ex gerente general de Cementos Norte Pacasmayo, Lino Abram, recuerda aquellos primeros años de la década como momentos difíciles “que habían confabulado contra la compañía, que vio congelado su crecimiento”. Sin embargo, producto del reordenamiento de la empresa para mejorar su productividad, CNP estuvo en condición de aprovechar la ola de crecimiento que experimentaba el sector construcción.

Así es como desde 1993 CNP muestra resultados auspiciosos, pues mientras el mercado del cemento crecía 11,5%, las ventas de la compañía sumaron una expansión de 13,8%¹⁹. Situación similar se registró un año después, cuando el mercado cementero creció 29,1% frente a un 31,1% de CNP.

“Como parte de los esfuerzos por seguir mejorando nuestra eficiencia, en 1994 comenzamos a instalar un nuevo sistema de control totalmente computarizado de procesos y de optimización de las condiciones de la operación”, recuerda Lino Abram. El detalle de esta inversión es que con ella CNP se convertía en la segunda empresa del país –y la primera cementera– en apostar por la automatización total de su operación.

En vista de las altas tasas de crecimiento de la demanda de cemento en la zona de influencia de CNP, la Dirección aprobó la ampliación de la capacidad práctica de producción de clínker, que pasó de 540 000 TM/año a 690 000 TM/año. Este dato muestra la dimensión de las continuas crisis que atravesó el país, pues esta fue la primera ampliación realizada por CNP en 17 años.

El prolífico año 94 también incluyó el inicio de la elaboración de los estudios de ingeniería para el proyecto de la Central Hidroeléctrica Gallito Ciego, ubicada en Cajamarca, iniciativa de USD 24 000 000 llevada adelante por CNP, pues resultaba estratégica ya que la industria cementera es una gran demandante de energía. La reseña anual del Directorio también resalta que en 1994 concluyó el proyecto para producir cal tras la conversión del horno N°1 Además, en mayo de ese mismo año, el Gobierno autorizó la venta de su participación en la compañía, que representaba el 49% del capital social. Para ello, en noviembre, la Junta General Extraordinaria de Accionistas autorizó la unificación de las acciones A y B en una sola clase. Entre noviembre de 1994 y junio de 1995, el Gobierno Regional de San Martín -- La Libertad, titular de las acciones desde 1990, vende los papeles de su propiedad en Cementos Norte Pacasmayo. El accionista mayoritario de la empresa, IPSA, adquiere un 10% adicional del capital social al ejecutar la opción de compra otorgada por el Estado. En tanto, el 18,38% de la participación estatal se coloca a pequeños inversionistas mediante el programa de Participación Ciudadana, mientras que Invernor S.A.C., una subsidiaria de Cementos Norte Pacasmayo S.A., compró el 4,65% del capital social. Otro 19% fue subastado en el mercado bursátil local. En total, el Estado recaudó aproximadamente USD 91 000 000 por la venta del 96,76% de sus acciones en CNP. Al terminar el quinquenio 1991–1995, el sector construcción había logrado un crecimiento promedio anual de 13,4%, empujando la expansión de la demanda de cemento a dos dígitos. La respuesta de CNP al mercado fue un cambio tecnológico en el tercer horno de la planta de Pacasmayo, que permitió aumentar la capacidad de producción de clínker a 840 000 TM/año y de cemento a 1 200 000 TM/año.

El buen momento que atravesaba CNP fue el adecuado también para iniciar la cotización de sus acciones ordinarias en la Bolsa de Valores de Lima, las que actualmente figuran bajo el código CPACASC1.

En el aspecto comercial, en 1995 se reactiva Distribuidora Norte Pacasmayo S.A. (DINO) y se comienza a forjar la que actualmente es la mayor red de distribución de productos para la construcción en el norte del país. Mención aparte merece el lanzamiento, en setiembre de 1996, del cemento antisalitre MS, cuyas características fueron producto de las investigaciones llevadas a cabo por la empresa desde 1991. "Esperábamos que nos fuera bien con el MS, pero la respuesta de la demanda fue mucho mayor. Solo las ventas de este producto significaron el 53% del cemento vendido en el último trimestre del año", afirma el ingeniero Lino Abraham.

A partir de la experiencia con el MS, el equipo de investigación de la compañía introdujo la puzolana en la producción del cemento. En palabras de Lino Abraham: "Esta experiencia nos sirvió años después cuando Vale (Do Rio Doce) nos encargó producir un cemento especial para su planta de fosfatos de Bayóvar, donde iban a usar agua de mar, que es muy agresiva. Ellos planeaban traer un cemento de Brasil que fuera suficientemente noble que impidiera la penetración del agua del mar. Pero nosotros hicimos pruebas y obtuvimos un super cemento, casi invulnerable. Esta es una de las razones por las que Pacasmayo se ha posicionado hasta hoy a la vanguardia en equipamiento y desarrollo de productos innovadores".

Una nueva recesión

El ciclo de fuerte expansión económica del que se beneficiaba el país llegó hasta 1997, con avances importantes en variables como la inflación –que se redujo a 6,5%--, la inversión --que avanzó 14,9%-- y las exportaciones --que crecieron 13,1%--. Luego, a partir de 1998, la economía local sufrió los estragos de un fuerte fenómeno de El Niño, así como de los efectos de las crisis asiática y rusa.

Ese año, en un escenario de menores ventas, CNP dio un nuevo paso estratégico para su crecimiento al adquirir, en consorcio con IPSA, la fábrica de Cemento Rioja (San Martín). “La planta comenzó a construirse en el gobierno de (Alan) García, pero nunca llegó a operar. Cuando el Ejecutivo decide licitarla, nos interesamos mucho porque –si bien era de una tecnología anticuada– era una compra estratégica, pues abastecería una zona geográfica donde nosotros ya vendíamos nuestros productos”, recuerda el ex gerente general, Lino Abraham.

La subasta de la cementera se llevó a cabo el 6 de febrero de 1998, pero sería el 17 de diciembre que la segunda planta de CNP iniciaría sus operaciones con una capacidad instalada de 40 000 TM/año de clinker y 55 000 TM/año de cemento. “Llevamos gente experimentada de Pacasmayo y contratamos a la proveedora china de la tecnología para que nos ayude a poner a funcionar la planta. Nos fue bastante bien, al operar en Rioja pudimos vender el cemento a un precio menor y cubrir los mayores costos de producción”. Actualmente la capacidad instalada de la planta de Rioja es de 440 000 TM/año de cemento.

La operación de una segunda planta trajo nuevos desafíos a la organización, razón por la cual el 10 de diciembre de 1998 se constituyó la razón social Cementos Pacasmayo S.A.A., producto de la fusión de Cementos Norte Pacasmayo, Cementos Selva (antes Cementos Rioja) y Cordasa (productora de trefilados de alambre).

Pero la estrategia de Pacasmayo también incluía el crecimiento orgánico, pues ese año se decidió la instalación de un nuevo molino de cemento en Pacasmayo, con el que a inicios del 2000 se incrementó la capacidad instalada de producción de cemento de 1 300 000 TM/año a 2 200 000 TM/año.

Pese a que el mercado cementero del norte se contrajo casi 20% entre 1998 y 1999, Pacasmayo llegaba al cambio de siglo como una empresa fortalecida, con dos plantas cementeras y una central hidroeléctrica en operación, con la satisfacción de haber innovado con éxito para satisfacer la demanda del norte del país y con el liderazgo renovado tras la asunción de Eduardo Hochschild Beeck a la presidencia del Directorio.

Nuevo milenio, la misma senda de crecimiento

Pese a la inestabilidad política que generó la caída del gobierno de Alberto Fujimori, en el 2000 la economía del país mostró indicadores irregulares que tuvieron un saldo positivo al alcanzarse un PBI de +3,1%. Aunque el sector construcción (--4,3%) no estuvo en línea con el PBI nacional, las ventas de Pacasmayo crecieron 1,5% impulsadas principalmente por la penetración de la compañía en Iquitos (Loreto), mercado que representó el 3,5% del total de ventas de ese año.

El buen desempeño de los mercados del nororiente hicieron posible la primera ampliación de la planta de Rioja, la misma que a partir del 2001 sumó una capacidad instalada de 220 000 TM/año de cemento. De otro lado, la estrategia de crecimiento de la compañía incluyó la integración vertical tras el inicio de operación de las plantas de producción de bloques de Trujillo y Piura.

Otra inversión importante del 2001 fue la adquisición del 99,53% del capital social de la Compañía Minera Pativilca, propietaria de la mina de cobre Raúl y de los derechos mineros en la zona carbonífera de Tingorbamba (Amazonas). De otro lado, la Junta General de Accionistas decidió desinvertir en la industria de generación eléctrica y vendió en rueda de bolsa la totalidad de las acciones de Cementos Norte Pacasmayo Energía –titular de la hidroeléctrica Gallito Ciego– a la compañía Nordic Power Invest del Perú, subsidiaria de la sueca Vattenfall AB.

A partir del 2002, el PBI del sector construcción mantuvo una racha al alza solo cortada por los efectos de la crisis financiera internacional que estalló en el 2008. Con algunos momentos de divergencia, las ventas de Pacasmayo estuvieron en línea con el comportamiento positivo del mercado.

Con el mercado interno al alza, el Directorio consideró que era el momento de iniciar la internacionalización de CPSAA, por lo cual aprueba en marzo de 2003 la compra de la empresa Zemex Corporation, que opera en el sector de minerales industriales en los Estados Unidos y Canadá. Sin embargo, la debilidad de los mercados financieros y del mercado de los minerales industriales, agudizada por la crisis del sector construcción en Estados Unidos, llevó a la empresa a desinvertir en este activo en el 2007.

El revés externo contrastaba completamente con el fértil periodo de crecimiento en el mercado cementero nacional, que permitió que las ventas de Pacasmayo se expandieran 51,9% entre el 2003 y el 2007, año este último cuando la segunda mayor cementera del país superó por primera vez el millón de toneladas métricas de ventas anuales. El ritmo de crecimiento de la producción impuesto por la demanda implicó que la capacidad instalada de clínker cerrara el 2006 con una tasa de ocupación de 92,7%. Ante ello, la Gerencia aprobó la adquisición de tres hornos verticales, que permitieron incrementar en aproximadamente 30% la producción de clínker en el segundo semestre del 2007.

Paralelamente al avance cuantitativo, la Compañía redobló sus esfuerzos en el aseguramiento de la calidad de los productos que llegan a los consumidores finales, con la obtención en el 2006 de la certificación ISO 9001. Adicionalmente, en el 2007 Pacasmayo reafirmó la apuesta por la innovación, al convertirse en la primera cementera en contar con una Gerencia de I+D.

Desde Piura hasta Nueva York

Otro hito importante del año del quincuagésimo aniversario de la Compañía se alcanzó el 29 de agosto, cuando Pacasmayo gana el Concurso Público Internacional N° PRI--89-- -2007 para la promoción de la inversión privada en las concesiones remanentes del Proyecto Bayóvar y se adjudica de manera indefinida la concesión Bayóvar N° 9, ubicada en Sechura (Piura).

Al respecto, el ingeniero Abram recuerda que “el Estado tenía un depósito de diatomitas en Bayóvar que puso en concurso, pues existía un anteproyecto para poner una planta cementera ahí. Fue un caso similar al de Rioja, teníamos que competir y ganar el concurso internacional porque era nuestro mercado.

Ganamos y logramos la concesión con el enfoque de usar las diatomitas en la fabricación de cemento. Pero cuando los geólogos trajeron las primeras muestras me di cuenta de que se trataba de fosfatos y planteé una exploración a fondo del depósito para conocer su potencial. Ahora sabemos que es tan grande como el de Vale”

Tras las primeras exploraciones geológicas, Pacasmayo crea la subsidiaria Fosfatos del Pacífico S.A. (2009) con el fin de estudiar a fondo los depósitos de roca fosfórica y dar forma al proyecto de explotación, para lo cual se suscribe una alianza –en el 2011– con una firma afiliada de la japonesa Mitsubishi Corporation²⁰.

Situación similar a la de Fospac se produjo ese año con las reservas de salmueras detectadas en las concesiones Cañacmac, El Tablazo y Ñamuc (ubicadas en el desierto de Sechura) de la Compañía. Para el desarrollo del proyecto industrial, Pacasmayo y Quimpac formaron la empresa Salmueras Sudamericanas, la que ha avanzado la ingeniería básica y el estudio de impacto ambiental (EIA) de la planta que deberá producir fertilizantes, alimentos balanceados y otros insumos industriales.

Si bien los proyectos para la industrialización de fosfatos y salmueras dan una muestra de los ambiciosos retos asumidos por Pacasmayo, en el 2011 la Gerencia y el Directorio de la Compañía también se propusieron realizar un aumento de capital mediante la emisión de acciones en el mercado internacional para financiar los nuevos desarrollos.

Es así que después de varios meses de intensas gestiones, el 8 de febrero del 2012 Pacasmayo logra un hito al emitir más de veintidós millones de certificados (ADR) en Nueva York, con lo cual se convierte en la primera cementera peruana en listar sus acciones –bajo el código CPAC– en el New York Stock Exchange (NYSE).

El gerente general de la Compañía, Humberto Nadal, explica que la exitosa emisión permitió recaudar USD 256 000 000 de capital fresco para financiar el incremento de la producción de cemento que demandaba el mercado norteño y que se tradujo en la construcción en Piura de la tercera planta cementera de Pacasmayo.

Y es que el Directorio ya había aprobado el plan para la construcción y puesta en marcha de la nueva planta cementera, que sumaría una capacidad instalada de 1 6000 000 TM/año de cemento y que demandaría una inversión de USD 365 000 000. Con el financiamiento asegurado, ese mismo año se avanzó con el desarrollo de la ingeniería y el suministro de los equipos principales, para lo cual se contó con las empresas Thyssenkrupp Polysius y Loesche.

“Este proyecto representó un enorme reto y una gran motivación para Pacasmayo, pues la meta era construir la planta cementera más moderna del Perú y Latinoamérica. Además, la nueva fábrica nos permite ir a un esquema multiplanta, junto a las plantas en La Libertad y San Martín, que nos da la capacidad de abastecer de la mejor manera nuestros mercados del norte y de la selva del país ”, refiere Humberto Nadal.

El 2012 fue un buen año para Pacasmayo desde todo punto de vista, pues también consolidó la ampliación de la planta de Cementos Selva a 440.00 TM/año de cemento y registró un importante crecimiento en los despachos de cementos, superando por primera vez los dos millones de toneladas métricas.

Tras el punto de quiebre que representó el año 2012, Pacasmayo se encamina a su sexagésimo aniversario reafirmando su compromiso de seguir apoyando el desarrollo del Perú, cuya Marca País llevan sus productos con orgullo desde el 2011.

Para lograrlo, la Compañía no solo ha continuado sus esfuerzos destinados a validar la calidad y pertinencia de todos sus artículos, sino que ha incursionado en el desarrollo de infraestructura de alto impacto social en su área de influencia, mediante la modalidad de obras por impuestos. Así, en el 2010 ejecutó la construcción del Complejo Capac Ñam, en Cajamarca; le siguió el intercambio vial Mansiche (Trujillo) en el 2013, y actualmente avanza con el proyecto Sánchez Cerro (Piura), en alianza con las empresas Backus e Interbank.

Además, ha sumado galardones que reflejan que su negocio no solo está imbuido por una eficiente gestión empresarial, sino que el respeto y responsabilidad también la caracterizan en los planos social y ambiental. Así, por ejemplo, Pacasmayo ha sido reconocida --desde el 2010-- por seis años consecutivos como parte de las empresas que forman el Índice de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima (BVL). En tanto, Perú 2021 le ha otorgado --desde el 2012-- el distintivo de Empresa Socialmente Responsable. Cabe resaltar también que en el 2015 las unidades Tembladera y Cerro Pintura fueron consideradas en el Registro de Buenas Prácticas Ambientales de la OEFA.

Por todo ello, la historia de Pacasmayo es una historia de superación, de crisis y altibajos sobrellevados sin flaquear, de éxito por la capacidad para generar riquezas y beneficios al país a contracorriente de la situación mundial, y de compromiso total con el Perú... es una historia digna de contar.

- 1** - Banco Central de Reserva del Perú: Memoria del Banco Central de Reserva del Perú 1949. Lima 1950
- 2** - Banco Mundial. Peru – Pacasmayo Cement Project: Loan 0116 – Loan Agreement. Washington 19 de abril de 1955
- 3** - Gerhard Goldberg. Mauricio Hochschild. 1983 / Helmut Waszkis. Dr. Moritz Hochschild 1881 – 1965 – The man and his companys. A german jewish mining entrepreneur in South America. 2001
- 4** - Banco Mundial. Peru – Pacasmayo Project Plan Cement. Washington 13 de abril de 1955
- 5** - INEI. Comportamiento de la economía peruana 1950 – 2015. Lima 2016
- 6** - Guillermo Guevara Ruiz. La política monetaria del Banco Central. Una perspectiva histórica. Lima 1999
- 7** - Ibídem.
- 8** - Banco Central de Reserva del Perú: Memoria del Banco Central de Reserva del Perú 1970. Lima 1971
- 9** - Cementos Norte Pacasmayo S.A. Memoria 1995. Lima 1996.
- 10** - INEI. Comportamiento de la economía peruana 1950 – 2015. Lima 2015
- 11** - Cementos Pacasmayo S.A. Memoria 1973. Lima 1994. De acuerdo con el contrato, IPSA ejercería la Gerencia Técnica en los primeros 4 años de operación de Cementos Norte Pacasmayo. En tanto, el Estado se comprometía a no adquirir más de 49% de las acciones de CNP antes de enero de 1978.
- 12** - INEI. Comportamiento de la economía peruana 1950 – 2015. Lima 2016
- 13** - Ibídem.
- 14** - Cementos Norte Pacasmayo S.A. Memoria 1977. Lima 1978
- 15** - Manuel Gonzáles de la Cotera. La industria del cemento en el país. 1989
- 16** - Guillermo Guevara Ruiz. La política monetaria del Banco Central. Una perspectiva histórica. Lima 1999
- 17** - Alberto Pascó--Font y Jaime Saavedra. Reformas estructurales y bienestar. Una mirada al Perú de los Noventa. Lima 2001.
- 18** - Banco Central de Reserva del Perú: Memoria del Banco Central de Reserva del Perú 1990. Lima 1991
- 19** - Cementos Norte Pacasmayo S.A. Memoria 1993. Lima 1994
- 20** - Desde el 2016, Fospac fue escindida de Cementos Pacasmayo para evitar la exposición de los inversionistas a un negocio fuera e la industria cementera.