

## Entrevista - Carlos Reynaldo Lacayo, directivo del grupo CALSA "Invertimos porque confiamos y queremos a Nicaragua"



Administrador de empresas, con especialidad en mercadeo y gerencia de la Universidad de Harvard, Carlos Reynaldo Lacayo, directivo del grupo CALSA, cree en Nicaragua como un país de gran crecimiento económico, por lo que recomienda establecer reglas del juego claras a los inversionistas y fortalecer el sistema judicial del país.

Martha Danelia Corea  
[martha.corea@laprensa.com.ni](mailto:martha.corea@laprensa.com.ni)

Un carácter afable, personalidad sencilla y gran facilidad para hablar, percibimos de Carlos Reynaldo Lacayo, directivo del grupo César Augusto Lacayo S.A. (CALSA), quien accedió a brindar esta entrevista para los lectores de Negocios y Economía de LA PRENSA, la cual se hizo en su residencia donde también está ubicado el Consulado de Luxemburgo, país del cual es Embajador Honorario.

Inversionistas nacional, funcionario público y diplomático, son las tres facetas de la vida pública de Lacayo, quien durante la presente entrevista habla de sus tres sombreros, y sobre todo, de las grandes posibilidades que tiene Nicaragua de crecimiento en los diferentes sectores, siempre y cuando existan reglas del juego claras para el inversionista local y extranjero.

*¿Cuál es el origen del negocio de la familia Lacayo?*

En el año 1937, mi padre, don César Augusto Lacayo forma la empresa OCAL, que se vuelve la pionera con los años, la primera distribuidora de productos de importación, posteriormente OCAL se vuelve la primera distribuidora a nivel nacional de toda la mercadería y comienza con dos líneas básicas, la línea Ray-o-vac y la maicena Duryea. Ahí se forma OCAL en los años 1937.

*¿Y usted cómo entra al negocio que inició su papá?*

Mi padre muere cuando yo tenía 16 años y mi hermano César Augusto no había cumplido los 19, y con el apoyo de mi madre y de un tío mío, hermano de mi madre, don Danilo Lacayo Rappaccioli, agarra las riendas del negocio y en el año 1971 entré a trabajar en el puesto más bajo de la compañía que era propagandista (que ponía afiches en los camiones), de ahí (pasé a) vendedor de Managua, de ruta y posteriormente supervisor, gerente de ventas en un proceso (que duró) un año.

En el año 1974 pasó a ocupar la gerencia general y mi hermano César Augusto, quien en los años anteriores había trabajado en otra empresa de agencia aduanera que él había fundado, ingresa al negocio, pasa a ser gerente de ventas y yo gerente general hasta el año 1979 que viene la revolución. Antes de eso, en el año 1977 fundamos otra empresa muy importante dentro del grupo que es Comercial Bienes y Raíces que es la empresa que acaba de inaugurar el edificio Cobirsa donde está el único inquilino que es BellSouth.

*¿Cómo inicia su relación con el gobierno de los años 1980, fueron confiscados, encarcelados?*

Tres meses después que entró la revolución, a mi hermano César y a mí nos meten presos y estando presos estuvimos 15 días, yo bromeo que fue la mejor clínica dietética del mundo porque en realidad perdí 25 libras en este período, era un momento donde no había leyes, no había nada, era totalmente injustificada, no había justificación para la encarcelación nuestra más que mandarle quizá un mensaje al sector privado echando presos a estos dos miembros importantes del sector privado nicaragüense. Mi mamá había heredado en marzo bienes de la familia Rappaccioli y en mayo se los confiscaron. No logramos recuperarlos.

*¿Decidieron, al igual que la mayoría de empresarios, abandonar el país?*

Tomamos la decisión de quedarnos en Nicaragua. Nos quedamos en Nicaragua a pesar de que íbamos con frecuencia a Miami y posteriormente a Europa. Los años 1980 todo mundo sabe que fueron años difíciles para el sector privado, sin embargo hubimos varios grupos que aquí nos quedamos trabajando por Nicaragua.

*¿Qué pasó luego, ya en la década de los años 1990?*

En el año 1990 ya vino la victoria de doña Violeta y ahí nosotros tomamos una serie de decisiones que son parte de la visión y la misión estratégica del grupo CALSA. Decidimos, por ejemplo, que a mediano plazo teníamos que entrar en el negocio de comunicaciones, energía, supermercados, distribución de vehículos y en el negocio financiero, cuando se comienza a permitir la banca privada, entramos con el grupo Pellas en el BAC (Banco de América Central), y dentro de ese conjunto financiero

entramos al negocio de los seguros con el mismo grupo Pellas, en el año 1996 fundamos Financiera Delta.

Entonces, bajo el liderazgo de mi hermano César y mío, el grupo se amplía en vehículos, comprando primero el 50 por ciento de Caribe Motor a la familia Lang y una parte a la familia Montealegre; y comprando también el 50 por ciento del grupo Julio Martínez donde posteriormente adquirimos el otro 50 por ciento mi hermano y yo. Si vemos al grupo 10 años después, es un grupo que tiene empresas de servicios en distribución y lo que estas compañías de servicios demandan son agencias aduaneras, almacenes fiscales. Ésas son empresas cien por ciento del grupo Lacayo, pero hay otras donde el grupo CALSA —que significa César Augusto Lacayo S.A. en memoria a mi padre (q.e.p.d.)— está vinculado por la vía accionaria entre ellas Unión FENOSA, BellSouth, Credomatic, BAC, Seguros Américas, tenemos empresas industriales donde somos socios, uno porque eran parte del grupo CALSA y mi padre nos heredó su participación accionaria en una industria en Granada que se llama Industrias Unidas de Centroamérica que fabrica papel higiénico, también somos socios de la plynic.

*El negocio de la familia Lacayo ha ido evolucionando convirtiéndose en uno de los principales empresarios de Nicaragua, ¿a qué atribuye usted el éxito que ha tenido el grupo CALSA?*

Como decía don Julio Martínez, el éxito es mucho trabajo disfrazado de buena suerte, pero también creo que el éxito consiste en la filosofía de reinvertir las utilidades. Creo que ha habido grandes sacrificios de los accionistas y empresas del grupo CALSA porque la política nuestra ha sido de mucha reinversión y de creer firmemente en nuestro eslogan de Nicaragua que decimos: invertimos porque confiamos y queremos a Nicaragua, entonces, el grupo definitivamente ha crecido mucho. Otro aspecto que nos ha ayudado mucho es que cada empresa, financieramente, es totalmente independiente.

Es muy importante que si un negocio tiene un problema, que se le den soluciones independientes a las finanzas del grupo, es decir, si una empresa requiere que algún momento se haga un aumento capital, pues yo diría que hay que ponerle el aumento de capital y no agarrar plata de una empresa para tapar el hoyo de la otra porque al final lo que está haciendo es abriendo hoyo en otro lado. Ninguno de los gerentes nuestros puede solicitarle dinero a otra empresa para sus necesidades, eso no cabe en el grupo nuestro, y si lo hicimos en algún momento de ahí aprendimos la lección: que la independencia financiera de cada empresa depende mucho de eso.

*¿Como inversionistas locales, cómo miran la política de promoción inversión de Nicaragua?*

Nicaragua debería tener, en cierto modo, un modelo de inversionista, y déjeme decirle algo que yo siempre he dicho y lo quiero repetir, cuando nosotros buscamos un inversionistas le buscamos tres cosas que pensamos debe tener: primero que en su país de origen sea un buen ciudadano corporativo, eso lo ve usted en BellSouth, Unión FENOSA, una extraordinario empresa corporativa en España; y en Comapex (que invirtió con nosotros en la fábrica de papel), el segundo operador en el negocio de papel higiénico; segundo que sea uno de los mejores en el negocio que nos vamos a

asociar porque queremos estar en el liderazgo en tecnología, conocimiento y que todos esos beneficios que nosotros tenemos se le pasen al consumidor.

De tal manera que si mañana viene una competencia, no es con la familia Lacayo que a duras penas sabía de comunicaciones que va a competir, va a competir contra un valor agregado que ya tiene el consumidor, buscando cómo mejorar para darle un mejor servicio. Creo que todo mundo sabe el valor agregado que da BellSouth y Unión FENOSA; y tercero que tenga una filosofía de inversión clara hacia Latinoamérica y en especial a Centroamérica, veamos estas dos empresas, están en 14 países de Latinoamérica y en Centroamérica.

*¿Éste sería el modelo de inversionista que debería tener Nicaragua?*

No solamente el inversionista (extranjero), sino los nicaragüenses y también el gobierno debería empujar a la hora de hacer las privatizaciones. Yo diría que en cada rubro de empresa que se vaya privatizando habría que hacer un análisis de dónde están las mejores compañías en el mundo. A mí me ha pasado que vienen inversionistas a vernos a nosotros y nos dicen que quieren meterse en este negocios, y cuando les pregunto dígame sus experiencias, 'ah no —me dicen—, éste es el primer país donde vamos a invertir', para eso mejor me quedo como estoy porque no logro conseguir el objetivo de los tres aspectos fundamentales, como son ser buen ciudadano corporativo, ser uno de los mejores en el negocio y tener una filosofía de inversiones fuertes en Latinoamérica.

*¿Y es propicio el clima de inversión, se pueden atraer inversiones, se puede incrementar la inversión?*

Sí se puede porque en Nicaragua hay grandes oportunidades de crecimiento en todos los negocios. Por decirle algo, Costa Rica consume 60 millones de dólares en papel higiénico, tiene una población de 3.8 millones (de personas); Nicaragua con 5.2 (millones de habitantes) consume 10 millones (de dólares), entonces las oportunidades aquí son tremendas, pero no hay que ver las oportunidades de Nicaragua limitadas al contexto de Nicaragua.

A Nicaragua tenemos que verla, y ahí entra la filosofía de inversión de las empresas extranjeras en otros lados, como parte de un conjunto de Centroamérica, Dominicana y Cuba, cuando Cuba se libere, por qué, porque Centroamérica hoy tiene 32 millones de habitantes y estando ya República Dominicana con 9 millones de habitantes, tiene 41 millones de habitantes, cuando uno hace una proyección a 20 ó 25 años, Centroamérica y Dominicana van a tener más de 80 millones de habitantes, y si le incluye a esa ecuación, porque estoy seguro que en 20 años Cuba será libre, estamos hablando que esa masa crítica será una masa de 100 millones de habitantes.

*¿Cuáles serían las fortalezas, oportunidades y debilidades que presenta Nicaragua?*

Veo que Nicaragua tiene dos ventajas fundamentales, primero somos el país más seguro en cuanto a seguridad ciudadana, ése es un tremendo valor que tenemos en

este país; segundo la cercanía con los Estados Unidos, tenemos que afianzar nuestra relación, en esa visión y agenda nacional, con el mejor amigo que puede tener Nicaragua como es el pueblo y gobierno de Estados Unidos, además, ya se está trabajando en un Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos.

Los inversionistas mencionan como fortaleza que tenemos las instituciones, pero mencionan como debilidad que tenemos que seguir trabajando, marcando el paso doble, en todo lo que es el Poder Judicial porque los inversionistas se preguntan: ¿voy a invertir en un país y si tengo un problema legal cómo me van a tratar, van a involucrar la política o no, va a ser justo? Porque los inversionistas buenos, locales y extranjeros no queremos favores, queremos reglas del juego claras, que lo que es bueno para el ganso sea bueno para la gansa, es muy claro que no se pueden cambiar las reglas a mitad del camino.

Yo oía a don Enrique Bolaños mencionar el otro día, y me gustó muchísimo, que se puede cambiar el nombre del juego, pero no las reglas del juego, le podemos llamar a un juego fútbol o soccer, pero no le cambiemos las reglas del juego. Los inversionistas cuando tienen buenas experiencias en un país se vuelven los mejores embajadores, entonces, el Poder Judicial juega un papel fundamental y ahí los países amigos de Nicaragua, como son Estados Unidos, países europeos, pueden ayudar a Nicaragua, y lo han estado haciendo, en fortalecer los diferentes poderes del Estado para que este país se fortalezca.

*Ahora, pasemos a su vida como funcionario público, usted actualmente es presidente de la Lotería Nacional, ¿esa visión empresarial la trasladará a la Lotería porque ya estamos viendo en los anuncios el eslogan de una nueva lotería, más empresarial?*

En filosofía sí, porque cambiar la cultura y cambiar la imagen tomará tiempo. Ésta es mi primera experiencia como funcionario y lo hago con mucho amor a Nicaragua, entiendo que me correspondería ganar como 100,000 dólares al año y lo estoy haciendo sin ganar un centavo, es un sacrificio personal muy grande, para mi familia porque es tiempo; y dos, quien me paga mi sueldo es el grupo CALSA a través de las diferentes empresas donde se pagan dietas.

Yo sé muy poco de lotería, ahora no la puedo jugar más mientras sea funcionario de la Lotería porque, como le dije a uno de estos muchachos que vende y me decía: 'cómprala, cómprala que se la va a sacar', entonces le dije, 've hermanito yo no sé si vos sabés que soy el presidente de la Lotería y si me la saco la tengo que devolver', 'pero no importa', me dijo, 'no tiene que decir', 'pues no hombre', le dije, 'mi conciencia primero y si me la saco, la tendría que devolver, entonces, siento que me estoy robando a mí mismo gastando plata en algo donde no voy a ganar nada'. La Lotería si la estamos manejando y la vamos a manejar con una nueva filosofía y se tiene que manejar empresarialmente, creo que la Lotería lo primero que tiene que lograr es recuperar la confianza del público.

*Además de empresario y funcionarios, es diplomático como Cónsul Honorario del Gran Ducado de Luxemburgo, ¿qué función ejerce como tal?*

Tengo 10 años de ser Cónsul Honorario de Luxemburgo en Nicaragua, cada 5 años se

reconfirma el cargo. Soy muy amigo de la familia real de Luxemburgo, tengo mucho respeto por esa familia que es de mucha tradición. El Cónsul Honorario promueve las relaciones culturales, económicas y representa al país. Luxemburgo ayuda a Nicaragua anualmente con 5 millones de euros (4.5 millones de dólares). Ayuda a fomentar las relaciones entre los países. Beneficio personal que recibe, la satisfacción de representar al país, son agentes que se vuelven promotores de inversión y, por último, la placa de cuerpo diplomático.

### ***Disciplina militar***

Nacido de padre granadino, don César Augusto Lacayo Lacayo (q.e.p.d.) y madre diriambina, doña Ruth Lacayo Rappaccioli, Carlos Reynaldo Lacayo Lacayo, considera que haber ingresado a la academia militar en Virginia, donde junto a su hermano César Augusto estuvo por dos años, le dio la disciplina militar que tiene para poder cumplir los diferentes roles que desempeña en su vida pública y hasta para hacer "unos cuantos ejercicios y leer periódicos", actividad que realiza religiosamente entre las 6 y 7 de la mañana.

"Mi papá nos decía que si nos gustaba la carrera militar que nos quedáramos, pero también decía que teníamos más sangre de comerciante y así fue, vengo de una familia consagrada empresarialmente, pero parte de la disciplina que tengo en mi vida se la debo a esa academia militar", expresa.

Lacayo además es miembro activo de clubes, fundaciones, asociaciones, cámaras de comercio, entre otras, como la fundación de David Rockefeller de la Universidad de Harvard.

Casado con María Jesús Cardenal Chamorro, y padre de una hija, María Jesús del Rocío, de 12 años. ■