

SEMANA económica

SEMANAeconomica.com

Lima, 7 de julio del 2024 | Año XXXVIII | No 1921 | Precio S/30

ESPECIAL **Supply Chain Management**

Los movimientos y estrategias de los grandes actores de la cadena para capturar a una creciente demanda (p. 15)



► **EDUARDO TORRES LLOSA**
El ex gerente general del BCR habla por primera vez, tras su salida (p. 40)

► **FOREVER 21**
El cierre de operaciones que se avecina en el Perú (p. 12)



GRUPO ROMERO

Pasaporte renovado

La compra de negocios de Terpel en Perú y Ecuador no es una más para Corporación Primax ni para el Grupo Romero. El *holding* buscará convertir a Primax en uno de los principales jugadores regionales del sector. Chile, Panamá y Costa Rica estarían en la mira. (p. 10)



EDUCACION PARA EL BIENESTAR

**20 y 21
agosto**



En la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República.
Jr. Bartolomé Herrera 255, Lince, Lima.

#CADEEDUCACIÓN

CADE Educación 2024, el principal foro de la educación del Perú, resaltarà la necesidad de implementar una estrategia multidimensional para contribuir a una educación de calidad en todos los niveles educativos.

La edición 16 vuelve a un formato 100% presencial, de un día y medio, con sesiones de aprendizaje e inspiración, así como espacios de relacionamiento para ampliar tu red de contactos.



Verónica Beytia

Directora ejecutiva de Transforma



Rosario Jimenez

Gerente de Educación de Innova Schools Ecuador



Fray Elías Neira

Coordinador de Educación de Agustinos de Latinoamérica



María Angélica Pease

Coordinadora del proyecto "Ser adolescente en el Perú" en la PUCP



Gustavo Rivara

Médico Pediatra Neonatólogo



León Trahtemberg

Líder Pedagógico del Aleph School

CON LA PARTICIPACIÓN DE

PARTICIPA DEL DIÁLOGO, REFLEXIÓN Y GENERACIÓN DE PROPUESTAS INNOVADORAS Y DE ALTO IMPACTO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA DEL PAÍS.

Contáctanos en:

cadeeducacion.com | cadeeducacion@ipae.pe | 99-409-7156

IPAE
ACCIÓN EMPRESARIAL

AUSPICIADORES

PLATINO



ORO



PLATA



MEDIOS ALIADOS

PROMOTORES



AUSPICIADORES



COLABORADORES



SE Índice

7 de julio del 2024 | Año XXXVIII | No SE 1921

LA VOZ DE SE Jorge Barata no será sancionado ni vendrá a colaborar con la justicia peruana. 6

SE DESTACA Primax apunta a ser uno de los principales jugadores regionales del sector. Chile, Panamá y Costa Rica están en la mira. 10

SE DESTACA Forever 21, la marca de *fast fashion*, cerró sus puertas, como parte de una inminente salida del país. 12



ESPECIAL Los grandes actores de la cadena logística afinan sus estrategias ante la próxima inauguración del puerto de Chancay. 15

Sectores y Empresas

MINERÍA Volcan recupera oxígeno financiero 34

CLUBES DE FÚTBOL Perro longevo 35

CONSUMO MASIVO Nestlé: "Hay perspectivas más optimistas para el 2S24". 35

STARTUPS Justo: "Empezamos a ser rentables en diciembre [del 2023]" 36

MEDIOS DE COMUNICACIÓN La meseta del *streaming* 36

INDUSTRIA Foco en Klar 37

Economía y Finanzas

EDUARDO TORRES LLOSA "Estuve dos años para ayudar en esa transición del [BCR]" 40

TIPO DE CAMBIO Dólar bajo presión 41

PAPELES Y VALORES Southern Copper Corporation 41

MERCADO DE CAPITALES Larraín Vial: "Promoveríamos nuevas entradas de ETF hacia 2025" 42

SEGUROS Apetito por la deuda privada 42

Management

REPUTACIÓN El tímido retorno del activismo *pride* 43

TECNOLOGÍA Salesforce: "Vemos en Perú un gran apetito por la innovación" 44

CULTURA ORGANIZACIONAL Urge una revolución de liderazgos 44

Legal y Política

REGULACIÓN Indecopi apunta a los CEO 45

POLÍTICA Luis Valdez: "La Junta Nacional de Justicia debe mantenerse" 46

MEDIO AMBIENTE Rezagados en descarbonización 46

Movidas



SEBASTIÁN ARCURI asumirá como vicepresidente ejecutivo y *country head* de Scotiabank Perú a partir de septiembre del 2024. Reemplazará a Philip Seymour, quien ocupó la posición interinamente desde agosto del 2023.



ALEJANDRO CORZO DE LA COLINA es el nuevo gerente de Banca Corporativa de Banco Bci Perú, en reemplazo de Carlos Migone. Anteriormente se desempeñó como vicepresidente de Banca Corporativa y Mercado de Capitales en Scotiabank Perú.



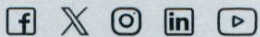
BRENDA SPARROW es la nueva gerenta de Asuntos Legales y Regulatorios de Comex Perú. Sucede en el puesto a Jaime Dupuy, quien fue promovido a Director Ejecutivo del mismo gremio.



SOFÍA MARTÍN asume la gerencia de *Marketing* e Innovación de Indeco. Antes, se desempeñó como gerenta de Activación de *Marketing* Canal Ferretero en 3M para la Región Andina.

SEMANAeconómica, el mejor análisis económico y de negocios para los líderes de las empresas en el Perú

Síguenos en:



SEMANAeconómica



Número 1921

Lima, 7 de julio del 2024

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Karen Rojas Andía, Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Miani

ANALISTAS / Alba Ñaupas O., Jonathan Terranova V. Marisol Alvarado Bolívar, Claudia Gutiérrez Coverías.

ASISTENTE DE REDACCIÓN / Tamara Ojeda Tarrillo

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORIA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Olenka Calderón

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Jean Carlo Llactahuaman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sanchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Rica

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrini

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malásquez Lévano

EDITORIA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.Q

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Daniela Navarro

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmery de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos Gonzalez

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Editorial Supergrafica EIRL

Av. Manuel Tellería Vicuña 1615 Urb. Chacra Ríos Norte, Lima

DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204

RUC / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE SEMANA
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>

El desarrollo de un país se sostiene en su gente

En AFP Integra impulsamos iniciativas de **emprendimiento** y **empleabilidad** que impactan a miles de peruanos.

**Talento
imparable**

Creamos una plataforma 100% digital y gratuita

que ofrece talleres y cursos para potenciar la empleabilidad de jóvenes.

Conócela aquí



+12,000
participantes.

**Adultos
imparables**

Apoyamos emprendimientos de personas de 55 años a más

creando una categoría especial para ellas dentro del Desafío Kunan, desde el 2019.

+280
emprendimientos han postulado a nuestra categoría.

**Adultos
imparables
El Despegue**

Capacitamos gratuitamente a emprendedores de 55 años a más

para que fortalezcan sus negocios y si lo desean, postulen al Desafío Kunan.

+100
emprendimientos graduados del programa.

A tu lado todo el camino.

INOCENTES E INEFICACES

El ex CEO de Odebrecht en el Perú, Jorge Barata no será sancionado ni vendrá a colaborar con la justicia peruana. Esa que tantas facilidades le dio y a la que, como a muchos otros, traicionó.

Un manto de incertidumbre empieza a cubrir el futuro del caso Lava Jato en el Perú, la trama de corrupción más importante de la historia reciente del país. La semana pasada, el Ministerio Público informó que el Poder Judicial revocó el beneficio de no imponerle una pena a Jorge Barata, el ex CEO de Odebrecht en el Perú, por los casos en los que admitió haber cometido actos de corrupción: Vía de Evitamiento del Cusco, Metro de Lima y Carretera Interoceánica. La decisión fue tomada en primera instancia judicial y será apelada, según anunció la defensa legal de Barata.

La revocación del beneficio otorgado al ex ejecutivo brasileño por brindar información crucial en casos que involucran al ex presidente Alejandro Toledo, al ex gobernador regional del Cusco, Jorge Acurio, y al ex viceministro de Comunicaciones, Jorge Cuba, fue solicitada por el Equipo Especial Lava Jato el año pasado. Alegando un mandato de la justicia brasileña, en cinco ocasiones Barata

se ha negado a declarar en el juicio al ex presidente Ollanta Humala por los presuntos aportes de campaña que le entregó Odebrecht en el 2011. Así, Barata incumplió con el acuerdo de colaboración eficaz, que lo obligaba a presentarse ante la justicia peruana cada vez que fuera citado.

La decisión del Poder Judicial en primera instancia todavía debe ser ratificada por un juez superior. Pero, de confirmarse la revocación de los beneficios, se abrirá un preocupante escenario para el caso Lava Jato en el país; sobre todo, porque numerosos casos —distintos al del Metro de Lima, Vía de Evitamiento del Cusco e Interoceánica— han tenido como piedra angular fundamental los testimonios que Barata le dio al Equipo Especial durante los últimos ocho años.

Su ausencia en los juicios podría restarle fuerza y contundencia a los fundamentos con los cuales el Ministerio Público intentará persuadir a los magistrados para que validen su hipótesis, ya que no serán ratificados por Barata en las audiencias orales



de manera presencial. En lugar de ello, a los fiscales no les quedará mayor remedio que apoyarse en la lectura de los expedientes donde figuran los dichos del ex ejecutivo brasileño. Y, por supuesto, la defensa legal de los acusados no dudará en cuestionar la validez de las revelaciones de Barata.

Más allá de los flagrantes incumplimientos del ex ejecutivo de Odebrecht, la situación límite a la que se expone el caso Lava Jato lleva una gran cuota de responsabilidad del propio Equipo Especial. Lo cierto es que la fiscalía ha demorado demasiados años en llevar los casos a juicio oral. En el camino, han ocurrido tantas idas y venidas en Brasil sobre el caso Lava Jato que, ahora, empiezan a mostrar sus repercusiones en nuestro país.

El fiscal Rafael Vela ha afirmado que las investigaciones son sólidas y que no dependen únicamente de los dichos de un testigo. Si esto es así, entonces ha llegado el momento de demostrarlo frente a tribunales. Pero ello no borra una legítima preocupación sobre la incertidumbre en torno al destino que tomará esta trama y también todas las autoridades y empresarios involucrados en sus capítulos nada santos.

Y mientras esto ocurre en nuestro país, Barata vive sus días en Brasil con la tranquilidad de no poder ser extraditado al Perú, porque así lo prohíbe la constitución de su país. Ni será sancionado ni vendrá a colaborar con la justicia peruana. Esa que tantas facilidades le supo dar y a la que, como a muchos otros, traicionó. ■

El fiscal Vela dijo que las investigaciones no dependen de los dichos de Barata. Ahora deberá demostrarlo



Pacífico
Business School

EN ALIANZA CON



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

MAESTRÍA EN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

DOBLE GRADO ACADÉMICO

BARCELONA  PERÚ 

1
LATAM Y PERÚ

3
MUNDO


EDUNIVERSAL
RANKING
BEST MASTERS
2024



MALLA CURRICULAR
ESPECIALIZADA EN
CADENAS DE
SUMINISTRO



PLANA DOCENTE CON
EXPERIENCIA
DIRECTIVA EN EL
SECTOR



MÓDULO
INTERNACIONAL EN
BARCELONA



DOBLE GRADO
ACADÉMICO
+ 4 CERTIFICACIONES
ADICIONALES

ESTUDIAR EN PACÍFICO BUSINESS SCHOOL
ES LA OPORTUNIDAD PERFECTA PARA TI



INICIO

AGOSTO 2024



HORARIO

JUEVES Y VIERNES
DE 6:30 P.M. A 10:30 P.M.
SÁBADOS
DE 9:00 A.M. A 6:00 P.M.



DURACIÓN

24 MESES
LECTIVOS

PBS.EDU.PE



Asesora: Blanca Llerena
be.llerenat@up.edu.pe / 960 098 027

Asesora: Patricia Angus
pa.angusf@up.edu.pe / 983 158 666



Qué Pasó



1 INFLACIÓN. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Lima Metropolitana aumentó 0.12% en junio, una variación cercana a la esperada por el consenso de analistas (0.10%). El incremento se explica por mayores precios en cuatro categorías de consumo: bienes y servicios diversos (0.27%), restaurantes y hoteles (0.20%), transporte (0.18%) y alimentos y bebidas no alcohólicas (0.11%). Con este resultado, la tasa de la inflación anual se incrementó de 2% a 2.3%, por encima del punto medio del rango meta del BCR. Debido a este repunte de la inflación, los bancos estiman que el BCR mantendrá su tasa de referencia en 5.75% en julio.

2 SONDEO. La Encuesta de Expectativas Empresariales del BCR de junio evidenció una ligera recuperación de las expectativas sobre la economía. De los 18 indicadores considerados, 13 se ubicaron en el tramo optimista. Asimismo, las expectativas sobre la economía a 3 y 12 meses se recuperaron y crecieron de 48 a 50 y de 55 a 59 puntos, respectivamente. Por otra parte, la expectativa de inflación a 12 meses disminuyó de 2.56% a 2.53% entre mayo y junio, permaneciendo dentro del rango objetivo del BCR; mientras que la expectativa de crecimiento del PBI para el 2024 se elevó a un rango de entre 2.6% y 3%.

3 LUZ VERDE. En una sesión extraordinaria, el Pleno del Congreso aprobó, en segunda votación, el dictamen que otorga al Ejecutivo facultades para legislar en reactivación económica, seguridad ciudadana, entre otras ma-

terias. Días después, la Comisión Permanente de Congreso aprobó el proyecto de ley que establece una tasa diferenciada de IGV de 8% para las peluquerías.

4 PESCA. El ministro de la Producción, Sergio González, anunció que la segunda temporada de pesca de anchoveta en la zona norte-centro del litoral peruano iniciará en octubre, con una cuota de pesca de 1.7 millones de toneladas. A modo de balance, González informó que en la primera temporada de 2024 se capturaron 2.43 millones de toneladas de anchoveta, es decir, el 98% de la cuota asignada para dicho periodo.

5 NEGATIVA. La Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Indecopi denegó la autorización para la compra de Agrícola del Chira por parte de Agroaurora, empresa del Grupo Gloria, debido a que determinó que el *deal* suponía riesgos de competencia en la industria azucarera. Según la Comisión, la operación habría otorgado al Grupo Gloria una participación del 80% en el mercado de caña de azúcar en Lambayeque y más del 50% en la comercialización de azúcar doméstica en el canal mayorista a nivel nacional. Esta es la primera vez que esta Comisión del Indecopi no autoriza un *deal* bajo el régimen de control previo de operaciones de concentración empresarial, vigente desde junio del 2021. ■



**Abrimos nuestras puertas
hace 38 años, junto con
nuestros sueños con el
propósito de hacer
realidad los suyos.**

Hoy celebramos un
nuevo logro en nuestra
vida, superamos los

9000
MILLONES

en saldo de colocaciones,
y lo festejamos con ustedes
porque compartir es crecer
juntos.

 **caja**
arequipa



GRUPO ROMERO

PASAPORTE PRIMAX

El *deal* de Terpel –que aún debe pasar por el Indecopi– no es uno más para la empresa ni para el Grupo Romero. El *holding* buscará convertir a Primax en uno de los principales jugadores regionales del sector. Chile, Panamá y Costa Rica estarían en la mira.



POR ALESSANDRA SAAVEDRA U.

Corporación Primax, la empresa de comercialización y distribución de combustibles del Grupo Romero, ha renovado el pasaporte para seguir de compras por Latinoamérica. Seis años después de la adquisición de Pecsca en el Perú y de Distribuidora Andina de Combustibles en Colombia, la compañía selló recientemente la compra de grifos y tiendas de conveniencia de Terpel tanto a nivel local como en Ecuador. Un movimiento que el Grupo Romero vendría evaluando desde el año pasado, según afirmaron a SEMANAeconómica fuentes involucradas en la transacción. Y que tendría algo mucho más grande detrás del *deal*: el apetito regional que el *holding* tiene destinado para Primax.

La nueva adquisición terminaría de consolidar la presencia de la compañía en el mercado de venta de combustible de Ecuador y fortalecería su negocio de tiendas de conveniencia tanto allí

Adquisiciones de Primax

2006	Primax compra grifos de Shell en Ecuador
2008	Primax compra grifos, el negocio de ventas industriales, la infraestructura comercial y logística, y las actividades de lubricantes y aviación de Repsol en Ecuador
2018	Primax compra paquete mayoritario de control de Pecsca (Perú) Primax ingresa a Colombia tras la compra de Distribuidora Andina de Combustibles
2024	Primax compra grifos y tiendas de conveniencia de Terpel en Perú y Ecuador

Fuente: Primax



como en el Perú. El siguiente paso sería aprovechar los buenos resultados de los últimos dos años para expandirse hacia nuevos países, como parte de la estrategia con la que el Grupo Romero buscará convertir a Primax en uno de los jugadores de multienergía y multiservicio más relevantes de la región. Ello a fin de seguir profundizando su diversificación geográfica.

Como reportó esta revista, desde hace algunos años el conglomerado busca con mayor vehemencia reducir su exposición al riesgo y la volatilidad del Perú (SE 1875). “Todavía tienen mucha plata invertida en el Perú. Se han dado cuenta de que es riesgoso”, explica a esta revista una fuente con conocimiento directo de la estrategia del grupo.

El detrás de la compra

La reciente adquisición de Primax es mucho más que una movida para continuar consolidando la operación peruana, donde la empresa ya es líder del mercado, con más de 30% de participación. Terpel le aportará menos de 2% más a esa cifra. Lo realmente son los más de 100 grifos de los que acaba de hacerse Primax en Ecuador –alrededor del 10% del *market share*– para seguir creciendo en ese mercado (ver gráfico). “Definitivamente, es la parte más atractiva de la compra”, asegura Eduardo Guevara, socio del área de Energía & Cambio Climático de CMS Grau.

La empresa de Grupo Romero gana, además, la red de tiendas de conveniencia que posee Terpel. Se trata de 12 en Perú y 14 en Ecuador, según los Reportes de Sostenibilidad de la empresa colombiana (ver gráfico). Y es un negocio que tiene cada vez más relevancia dentro de la visión de crecimiento de Primax. “Es estratégico para noso-



tros. Queremos seguir creciendo y desarrollando categorías que se adapten a las necesidades del cliente”, reconoció su CEO, Álvaro Granada, en una entrevista con la Revista ‘Execution’ de EY, en febrero del 2022.

Prueba de ello es que en los últimos años Primax ha invertido en renovar sus locales y lanzar una línea de *fast food premium*. La apuesta le permitirá atraer más clientes y, sobre todo, mejorar sus márgenes. “El margen de los grifos es estable, pero relativamente corto. Por eso se complementan tan bien con las tiendas de conveniencia, donde pueden obtener márgenes más altos”, explica Anthony Laub, especialista en energía y socio fundador de Laub & Quijandría.

El *deal* de Terpel sólo es el primer paso. El Grupo Romero continuará con la expansión geográfica de Primax, respaldado por los resul-

tados económicos extraordinarios de esta subsidiaria. Si bien la empresa no publica estados financieros en la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), su último Reporte de Sostenibilidad da cuenta de un crecimiento del 44% en sus ventas y de utilidades que alcanzaron los S/116 millones en el 2022. Y, en el 1T23, las ventas crecieron 11% y la utilidad superó los S/40 millones, de

acuerdo con un prospecto de OPA presentado en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), en julio del 2023.

Tras la compra de Terpel, Primax ya tiene en la mira a nuevos países de la región. Los siguientes en la lista serían Chile, Panamá o Costa Rica, según palabras de su propio CEO. La incursión a esas geografías podría darse mediante la compra de alguna operación, como ocurrió en Colombia.

No tan rápido

Antes de continuar con el crecimiento inorgáni-

“Va ser una de las adquisiciones más complejas que haya visto el Indecopi. Incluso podría rechazarse”

Presencia de Primax en Perú y la Región



*Recientemente adquirido por Primax
**Estaciones afiliadas

Fuente: Repsol, Petroperú

co, sin embargo, Primax deberá esperar el visto bueno del Indecopi para el *deal* de Terpel. Debido al tamaño que tiene en el mercado peruano y su historial de compra de competidores, hoy lo más probable es que la transacción pase a fase dos del control de concentraciones. “Va a ser una de las adquisiciones más complejas que haya visto el Indecopi hasta el momento. Incluso hay posibilidad de que se rechace, sobre todo por los antecedentes de investigaciones de concertación de precios que tienen ambas empresas”, remarca una fuente involucrada en el análisis del caso de concertación visto en el Indecopi.

La compra de Pecsca, concretada en el 2018, no fue sometida a un análisis del Indecopi porque todavía no estaba vigente la ley de M&A. Pero el último viernes 4, la agencia de la competencia denegó por primera vez un *deal* —la compra de Gloria a Agrícola del Chira— desde que esta se aplica en el Perú.

SEMANAeconómica contactó a Primax y al Grupo Romero para la elaboración de este informe. Al cierre de esta edición, Primax declinó participar y el Grupo Romero no respondió. ■



RETAIL

EL CIERRE DE FOREVER 21

La marca de *fast fashion* –que en 2019 se declaró en quiebra en Estados Unidos– cerró sus puertas en el Jockey Plaza y no volverá a abrir. Su única tienda operativa en Lima, ubicada en el Real Plaza Salaverry, apunta a correr la misma suerte, como parte de una inminente salida del país.



POR ALBA ÑAUPAS O.

Luego de 10 años de presencia en el mercado peruano, Forever 21 cierra sus puertas. La *fast fashion*, que previamente cerró operaciones en otros países de la región, como Chile y Colombia, operó durante los últimos años dos tiendas en el Perú: una en el Jockey Plaza y otra en el Real Plaza Salaverry. La primera cerró hace apenas unos días y no volverá a abrir, según pudo corroborar SEMANAeconómica, a través de distintas fuentes involucradas en la decisión. Y la segunda apuntaría en la misma dirección, con toda la tienda en pleno remate de su *stock*.

Al momento de su inauguración, en el 2015, el local de Forever 21 en el Jockey Plaza fue considerado el más grande de la región, con un área total de 3,200 m², distribuidos en tres niveles. Sin embargo, la marca no logró sostener los altos niveles de venta registrados en su arribo al Perú, en el 2014, ni a ese centro comercial, en el 2015. “Antes del cierre, Forever 21 facturaba en el Jockey Plaza una fracción de lo que facturaban las otras *fast fashion* [Zara y H&M]”, revela una fuente con conocimiento directo de las ventas generadas por dicha tienda, a la que accedió esta revista.

Antes del cierre, Forever 21 desplegó agresivas liquidaciones de *stock* en el Jockey Plaza, con prendas desde S/9 y descuentos de hasta 60%. “Las ventas de estos formatos fueron fuertemente

afectadas por la pandemia del Covid-19, la recesión económica y la competencia de otras tiendas, como las departamentales o Gamarra. Incluso, ahora tienen que competir con las plataformas de *e-commerce*”, dice Luis Sánchez, gerente de Investigación y Consultoría de JLL.

Antes de la pandemia, las ventas mensuales de una tienda física de moda rápida ascendían a entre US\$1,200 y US\$2,000 por m² en sus períodos ‘pico’. Para 2023, estas cifras se habían reducido drásticamente, a un rango de entre US\$400 y US\$420 por m², de acuerdo con cifras de la consultora A&M Gestión y Desarrollo. De las tres grandes *fast fashion* presentes en el Perú, Forever 21 fue la más afectada. Al cierre del 2022, la marca no había logrado recuperar sus niveles de venta prepandemia, a diferencia de sus competidoras. “[Ahora] se van del país y de la región”, asegura una de las fuentes consultadas por SEMANAeconómica.

Para sellar su salida del país, Forever 21 se encaminaría a dejar la única tienda que le queda aquí, ubicada en el Real Plaza Salaverry. Tal como sucedió antes del cierre de la tienda del Jockey Plaza, la marca hoy ofrece descuentos de 50% en “toda la tienda”. Y, al ser consultadas por esta revista, las pocas personas que aún trabajan en esta afirman que los descuentos seguirán “hasta agotar *stock*”. Tanto Real Plaza como Jockey Plaza evitaron emitir un pronuncia-

miento oficial, al ser consultados.

Retirada regional

Durante los últimos años, Forever 21 arrastró dificultades financieras a escala global, que la llevaron en 2019 a declararse en bancarota en EE.UU.. Tras ello, la compañía fue adquirida por Authentic Brands Group (ABG), por US\$81 millones.

Sin embargo, los esfuerzos del nuevo propietario para salvar la empresa parecen no haber dado los resultados esperados. En agosto del año pasado, se anunció que Shein, gigante chino de venta de moda *online*, adquirió un tercio de Sparc Group, el operador de Forever 21 y propiedad de ABG.

El director ejecutivo de ABG, Jamie Salter, declaró en enero de este año que adquirir Forever 21 es “probablemente el mayor error” que cometió y que la asociación con Shein es una forma de cambiar las cosas.

La compañía ha venido recortando su presencia en Latinoamérica. Por ejemplo, El Mercurio de Chile confirmó que Forever 21 cerrará en los próximos meses sus tres locales en ese país. Y la plataforma *online* de la empresa dejó de funcionar en el país del sur desde este año. En Colombia, la tienda de Forever 21 en Bogotá cerró este mes, tras liquidaciones de hasta 70%. El destino de sus locales en Medellín y Bucaramanga sería el mismo. ■



Desde la
REDACCIÓN

SEMANAeconómica

Todas las exclusivas de
SEMANAeconómica pueden
llegar a ti **vía WhatsApp**



Escanea el código QR y súmate
a nuestra lista de difusión



La información de calidad es costosa.
Porque cada decisión cuenta.

En **SEMANAeconómica**
invertimos mucho tiempo
y recursos en generar
contenido valioso y confiable,
porque **sabemos que la
información de calidad
puede marcar la diferencia**
entre el éxito y el fracaso
en los negocios.

SEMANAeconómica

Información de calidad para decisiones importantes

Suscripciones: mbringas@se.pe



Supply Chain Management

■ **ESTRATEGIA** La integración que avanza en la cadena local

■ **ENTREVISTA** Carlos Arias, CEO de APM Terminals Callao

■ **LEY DE CABOTAJE** Las oportunidades que abre la nueva ley



UN NUEVO MAPA

Ante la inminente inauguración del Puerto de Chancay, los grandes actores de la cadena afinan sus movimientos y estrategias para ganar terreno entre una revolucionada demanda.



PUERTO DE CHANCAY

LAS AGUAS QUE MUEVE CHANCAY

Diferentes empresas de la cadena logística ultiman sus inversiones para atender la demanda de importaciones y exportaciones que llegará al nuevo megapuerto. Pero los jugadores del Callao no se quedan quietos y darán batalla.

POR ALESSANDRA SAAVEDRA U.

A menos de cinco meses de su inauguración, el Puerto de Chancay mantiene expectantes a todos los jugadores de la cadena de suministro peruana. Navieras, propietarios de condominios de almacenes y operadores logísticos están terminando de afinar las inversiones que realizarán durante los próximos dos años para aprovechar la demanda potencial del megapuerto. Y, a la par, los operadores del Puerto del Callao, como DP World y APM Terminals, ajustan sus estrategias para seguir siendo competitivos y no perder terreno frente al Chancay, cuyo avance hoy se acerca al 80%.

TIERRA FÉRTIL

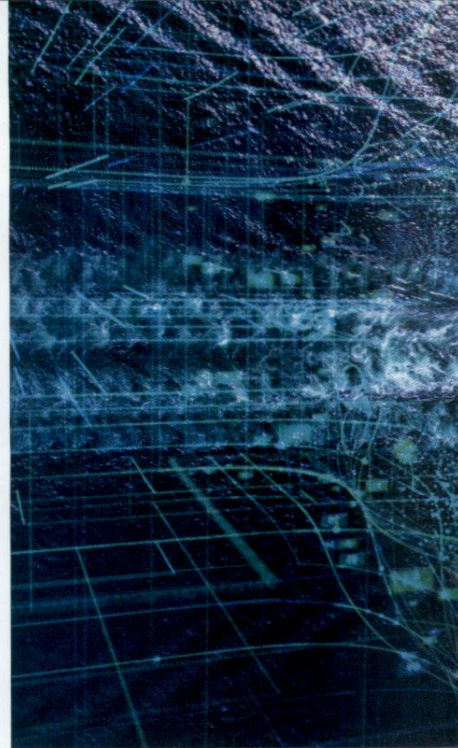
La capacidad del Puerto de Chancay para recibir buques de mayor dimensión y la ruta que abrirá con Asia ha elevado el interés por potenciales oportunidades de negocio. La nueva infraestructura se convertirá en un *hub* clave para Latinoamérica y ayudará a reducir el tiempo de tránsito. “En promedio, son 10 a 12 días menos. Hoy toma 35 días, porque las rutas van caleteando por todos los puertos de Sudamérica

hasta Norteamérica. Recién ahí cruzan el Pacífico hasta Asia”, afirmó Mario de las Casas Vizqueira, gerente de asuntos públicos de Cosco Shipping, en el portal *web* GS1 Perú.

Esa ventaja atrae las miradas de varios exportadores e importadores cuyo destino principal es China. “Tenemos clientes de pesca, agroindustria y tecnología que están viendo con buenos ojos el puerto”, afirma José Ríos, gerente general de Scharff.

El interés alcanza incluso a empresarios de otros países de la región. “Hay clientes de Brasil que están pensando traer carga por tierra hasta Chancay y aprovechar los menores días de tránsito. También hay interés en Ecuador y Chile”, revela Ricardo Coda, gerente de Negocios de Monte Azul Almacenes.

Frente a esta demanda potencial, algunas empresas logísticas están terminando de evaluar las inversiones que realizarán en Chancay. “Estamos haciendo un estudio de mercado para ver la magnitud de la inversión, ya sea en tecnología, equipamiento o infraestructura”, indica Raúl Neyra, gerente general de Fargo-





line, empresa logística del grupo Ferreycorp. Sus posibles inversiones empezarían a ejecutarse en el 2025. Scharff, por su parte, está cerca de definir dónde se ubicará la sucursal de su oficina aduanera en el megapuerto. “Y evaluamos poner almacenes”, dice Ríos.

Otras empresas, sin embargo, prefieren esperar a tener más certezas para asumir altos riesgos. Y es que el furor generado las últimas semanas por la venta de las acciones del megapuerto (SE 1920) ocasionó que se dispare el valor de la tierra en Chancay. “Comprar ahora sería especular con el valor de la tierra. Vamos esperar un año y observar qué sucede”, enfatiza Juan Antonio Angulo, gerente general de Aldea Logística.

También existen casos intermedios, como el de Monte Azul. La empresa invertirá para aprovechar la demanda, pero no directamente en los alrededores del megapuerto. Si bien ampliará su oferta de almacenes, lo hará en sus terrenos ubicados en la avenida Néstor Gambetta (Ventanilla), a 55 km de Chancay. “En el 2025 agregaremos entre 12,000 y 15,000 m². En el 2028, agrega-



TENEMOS CLIENTES DE PESCA, AGROINDUSTRIA Y TECNOLOGÍA QUE VEN CON BUENOS OJOS EL PUERTO

remos 80,000 m² más”, adelanta Coda.

ALERTA CHALACA

Mientras los reflectores se posan sobre Chancay, los jugadores del Puerto del Callao no se quedan quietos. Por el contrario, redoblan sus apuestas para mantenerse atractivos y llenar el espacio que dejará la salida de la naviera Cosco.

DP World y APM Terminals, por ejemplo, están acelerando las ampliaciones de su Muelle Sur y su Muelle Norte, respectivamente, para reducir la congestión. Este ha sido uno de los grandes problemas durante el pasado reciente del primer puerto. Hace unas semanas, DP World inaugu-

ró la expansión que inició en el 2024 del Muelle Sur y APM Terminals inició la construcción de la etapa 3A del Proyecto de Modernización del Terminal Norte a finales del año pasado.

Ambos operadores buscarán, además, elevar la eficiencia de sus servicios y generar economías de escala. Así, evalúan cobrar una tarifa más baja por descargar mercancía dentro del puerto. “Algunos clientes nos cuentan que si antes les cobraban un monto por el uso de espacio, ahora les ofrecen traer más carga por un monto menor”, dice Coda. Según pudo conocer SEMANAeconómica, algunos clientes se han acercado a los operadores del Callao para renegociar sus tarifas, que son reguladas por ley. Debido a ello, tanto DP World como APM Terminals evalúan solicitar una liberación de las tarifas, a fin de competir en las mismas condiciones con el Puerto de Chancay. “Estamos extremadamente regulados y [el tema de las tarifas] es algo que tendremos que mirar para tener las mismas reglas de juego que la competencia”, reconoce Carlos Arias, CEO de APM Terminals Callao. ■



ESLABONES DE LA CADENA

LA INTEGRACIÓN QUE SE ABRE PASO

La transformación de la ruta del suministro está profundizando el apetito de los grandes jugadores por tener presencia en cada vez más puntos de la cadena. Y, así, garantizar un servicio integral.

POR ALBA ÑAUPAS O.

El entorno cada vez más desafiante que enfrentan los diversos actores de la cadena de suministro ha despertado el interés de los grandes jugadores por asegurar su presencia —y, con ello, el control— de cada vez más eslabones de la cadena. Navieras, operadores portuarios y empresas de logística terrestre están incursionando en nuevos puntos estratégicos de la ruta logística para brindar una oferta cada vez más integral.

La tendencia a ofrecer servicios *end to end* apunta a profundizarse en los próximos años, impulsada por clientes que ahora le demandan soluciones totales a los operadores. “Están buscando simplificar su cadena. Dejar que los expertos realicen el servicio, mientras ellos se dedican a su *core business*, que es la producción y fabricación. La tendencia podría llevar a que cada vez tengamos más operadores logísticos integrales”, anticipa el gerente comercial

para la Costa Oeste de Minería, Químicos y Cargas Especiales de Maersk, Ramon Arrospide.

DE MAR A TIERRA

Uno de los primeros pasos para la integración provino del mar. Las grandes navieras internacionales, que tenían como principal negocio el transporte marítimo, han ampliado su presencia. Ahora, operan algunos puertos peruanos como estrategia para complementar su servicio (ver gráfico).

Por ejemplo, Maersk y Mediterranean Shipping Company (MSC) son accionistas de APM Terminals Callao, el operador del Muelle Norte del puerto limeño. Participar en esta concesión les ha permitido ser las líneas navieras con mayor participación de carga movilizada en el terminal: en el 2022, ambas concentraron el 28.6% del tráfico total de buques que desembarcaron en el muelle, según cifras del Ositran.

Este, sin embargo, no es el único punto que las navieras han agregado a su cadena. En el 2019, el grupo danés A.P. Moller-Maersk emprendió el camino para convertirse en un integrador global de la logística. Para ello, unificó todas las empresas del conglomerado bajo la marca de Maersk, con tres divisiones: servicio marítimo, logística y servicios, y terminales. “En Perú, el crecimiento ha sido →

Puertos peruanos

● Puertos operados por navieras

● Otros puertos

Puerto de Chancay

COSCO SHIPPING 4

Terminal Norte del Puerto del Callao

MAERSK Y MSC* 5

El Terminal Norte es operado por APM Terminals Callao, cuyas accionistas son las empresas navieras Maersk y MSC.



- 1 Terminal Portuario Paita
- 2 Terminal Portuario Salaverry
- 3 Terminal Portuario Chimbote
- 6 Terminal Portuario Matarani
- 7 Terminal Portuario Ilo

Elaboración propia



MAESTRÍA EN

Dirección de Operaciones y Proyectos

- Opción de obtener un segundo grado académico en la IQS School of Management de la Universitat Ramon Llull (España): Master in Industrial Business Management.
- Semana internacional en España.*
- Membresía por un año de Approlog, la red logística más importante del país.
- Formamos parte del MIT SCALE Latin America Network.
- Plan de estudios adaptado al contexto y a las últimas tendencias.
- Plana docente nacional e internacional con experiencia empresarial y académica.
- *Networking* nacional e internacional.

* El costo de la maestría solo incluye los derechos académicos del viaje.



ESCANEA EL CÓDIGO
PARA CONTACTAR A NUESTRA
ASESORA COMERCIAL.

SOMOS EL CAMBIO, LIDÉRALO
POSGRADO.ULIMA.EDU.PE



→ Viene de la pág. 18

bastante orgánico. Fuimos comprando activos fijos que necesitábamos, como almacenes, depósitos, camiones y agencias de aduanas, para brindarle al cliente una experiencia única e integrada en toda la cadena logística, no sólo como naviera”, explica Arrospide.

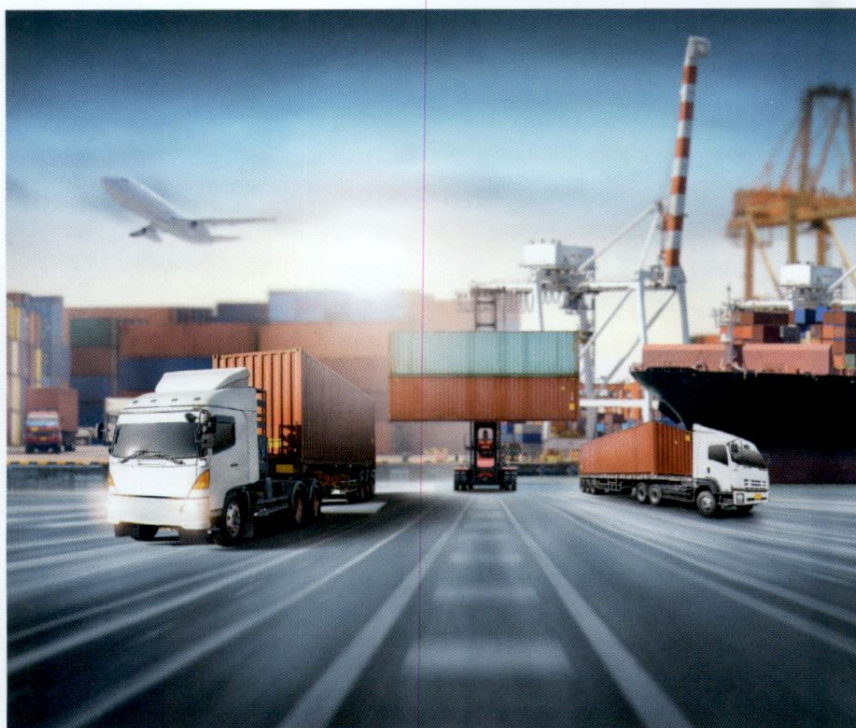
Hoy, Maersk cuenta con 11 depósitos y tres almacenes de distribución en el país. Opera 10 rutas marítimas y 127 camiones propios para el transporte terrestre. Además, tiene su propia agencia de aduanas. Entre el 50% y el 60% de sus clientes trabajan con ellos a lo largo de toda la cadena logística.

La firma MSC, que ofrece transporte marítimo en los puertos del Callao, Paita, Pisco y Salaverry para la exportación e importación, es otra de las que ha sumado presencia en nuevos puntos de la cadena. Hoy, también ofrece soluciones de transporte terrestre, contenedores y despacho aduanero, tanto para carga seca como refrigerada.

En el 2021, la compañía —cuyo *core business* es el transporte marítimo— inauguró en Paita (Piura) una planta de *packing* de frío para ofrecerle el servicio de empaque a sus clientes exportadores de frutas. “Al final, nos encargamos de la fruta desde el campo hasta el supermercado en Europa. Entonces, le ofrecemos el servicio de recojo de la fruta del campo, la llevamos al *packing*, la empaquetamos, la metemos al contenedor y la embarcamos”, detalla Gonzalo Santillana, *managing director* en MSC del Perú. La planta requirió una inversión de US\$30 millones y tiene al menos 100 clientes.

LOS PRÓXIMOS ESLABONES

Los siguientes pasos de esta inte-



LA TENDENCIA PODRÍA LLEVAR A QUE CADA VEZ TENGAMOS MÁS OPERADORES LOGÍSTICOS INTEGRALES

gración empezarán a verse más temprano que tarde. En el 2025, Maersk ingresará a un nuevo eslabón de la cadena, con su centro de *packing* en Olmos. La inauguración del Puerto de Chancay en noviembre próximo también se incluye en esta tendencia, ya que la empresa china Cosco Shipping tiene al negocio naviero como su foco principal.

Hapag-Lloyd es otra de las contempla la inversión en activos portuarios. Pero, a diferencia de pares internacionales como Maersk y MSC, limitaría su ingreso a activos de interés estratégico. “No es tanto una integración para

el control del negocio o para obtener rentabilidad con los nuevos negocios, sino para asegurar que podamos desempeñarnos bien en nuestro negocio principal, que es el naviero”, argumenta el *managing director* de Hapag-Lloyd Perú, Diego Galindo.

Si bien por ahora la compañía no ve necesaria la operación de un puerto peruano, no descarta seguir los pasos de sus pares. “Vemos que en Perú estamos bien atendidos. Pero, si en algún momento vemos la necesidad de asegurar un activo en algún lugar, no descartamos para nada alguna asociación, compra, *joint venture* o M&A”, advierte Galindo.

Pero el apetito de integración no sólo está en el mar. Y es que los operadores terrestres siguen sumando presencia en nuevos puntos de la cadena.

Chazki, por ejemplo, inició como una compañía con servicios de última milla en el 2015. En el 2022 saltó a la media milla y, este año, entró a competir en la primera milla. “El objetivo es satisfacer la cadena de suministro completa”, revela el CEO de Chazki, Gonzalo Begazo. ■

Desde el centro todo es mas cerca



Ubicación Central

A la altura del
km 5
de la Autopista
Ramiro Prialé.



Naves Estándar y
de **Flujo Continuo.**



Centro de **Control**
y **Seguridad 24/7.**



Cumplimiento de
Normativa NFPA.



Espacios de
bienestar y servicios
complementarios.



EL ESLABÓN TECNOLÓGICO LLEGA A LA CADENA

Cada vez más empresas peruanas exploran la incorporación de la IA en su cadena logística para optimizar rutas, manejar inventarios y controlar stocks. Los proyectos mostrarían sus primeros frutos a partir del 2025.

POR MARISOL ALVARADO B.

La inteligencia artificial (IA) sigue ganando terreno en la cadena logística. Su potencial para automatizar procesos en áreas críticas del negocio logístico la convierte en una tecnología versátil y atractiva para generar eficiencias, tanto en su versión tradicional como en la generativa. El control del stock en almacenes y tiendas, el manejo de inventarios y la optimización de las rutas de despacho son sólo algunos ejemplos de su aplicación actual en las compañías.

La tendencia a implementarla seguirá ganando tracción en los próximos años a nivel internacional. El 71% de los ejecutivos a cargo de la cadena de suministro global afirma que la IA generativa cambiará por completo el tra-

bajo de sus equipos, según un reciente estudio realizado por IBM.

IA A LA PERUANA

Las empresas peruanas no son ajenas a esta tendencia. Algunos grandes jugadores del país ya incorporaron la IA a su repertorio de soluciones. Lo que les ha permitido obtener una mayor visibilidad del *journey* completo del producto y, sobre todo, tomar decisiones estratégicas en tiempo real.

Industrias San Miguel (ISM), que recientemente implementó sistemas de monitoreo que utilizan la IA para optimizar el seguimiento de las rutas de venta y el despacho de mercancía, es uno de esos jugadores. La efectividad de su preventa creció 20% gracias a esta innovación. “Tengo información de cada vendedor en el momento: con qué cliente está, cuánto vendió. Si tenía una meta [que no cumplió], puedo hacer contacto directo con la ruta y actuar rápido”, explica el gerente general de ISM, Walter Tapia.

Aquellas compañías que todavía no integran la IA a la cadena de suministro tienen por delante un proceso con numerosas etapas que, además, presenta importantes desafíos (ver gráfico). Quienes ya lo atravesaron reconocen que esto va mucho más

¿Cómo preparar una cadena de suministro para adoptar IA?



Fuente: IBM

allá de una simple instalación de la herramienta. “Ha sido mucho de prueba y error, porque estamos trabajando una hipótesis que nadie tiene. No tenemos un *benchmark* más que nosotros mismos”, dice Gonzalo Begazo, CEO de Chazki. La empresa de servicios logísticos desarrolló recientemente su propia herramienta de IA para identificar las direcciones de clientes difíciles de encontrar, como aquellas ubicadas en distritos de las periferias de Lima.

PROYECTOS EN INCUBACIÓN

Uno de los principales desafíos de la implementación es el *upskilling* y el *reskilling* de los equipos que trabajarán con la IA, pues de ellos dependerá la calidad de los resultados.

Algunas empresas vienen desarrollando proyectos en los que la tecnología emitirá sugerencias y optimizará procesos. Pero detrás de esta habrá un humano experto que aprobará y ejecutará la disposición final. “Por sí sola, la tecnología no aprende ni entiende, si no hay un cerebro detrás que la encamine”, remarca Andrés Sarmiento, *Chief Commercial Officer* del proveedor de soluciones para automatizar cadenas de suministro en Latinoamérica, Suplos.

Ese rol fundamental del humano también se ve en compañías como Platanitos, que prevé instalar una IA que analice la cantidad de *stock* disponible, el espacio de almacenamiento de sus tiendas y las ventas de cada una de estas para recomendar cómo distribuir la mercancía entre sus 86 puntos de venta, a nivel nacional. “Sería una sugere-



rencia, no un comando operativo. Hay que capacitar a las personas que van a trabajar con la herramienta”, enfatiza el gerente de nuevos proyectos de Platanitos, Alexander Mont.

Por eso, hoy la participación de los trabajadores en el proceso de implementación resulta clave. El Grupo EFE, por ejemplo, viene evaluando posibles áreas de implementación para la IA, tomando en cuenta las sugerencias de sus propios colaboradores. “No es que la IA reemplace a las personas, sino que las personas se vuelven expertas en la herramienta. Eso demora, porque puede haber resistencias y quiebres a la operación”, advierte Esteban Benavente, su gerente corporativo de Logística. El *holding* activará sus primeros proyectos piloto a finales del 2024 o inicios del 2025.

El uso correcto de la *data* a proporcionarle a la IA será otro gran desafío. Y es que obligará a las compañías peruanas a crear estándares internos o adoptar buenas prácticas internacionales. La implementación de la IA puede ser contraproducente, si no se considera esta arista en el proceso. “El uso de fuentes de in-



TENGO INFORMACIÓN DE CADA VENDEDOR EN EL MOMENTO: CON QUÉ CLIENTE ESTÁ, CUÁNTO VENDIÓ

formación del negocio es crítico para todas las empresas. Tienen que saber de qué manera opera el modelo para [evaluar] las consultas que le están haciendo”, advierte Cindy Sandoval, gerente de IA y *Software* de IBM Perú.

Si este es un año de planificación estratégica, el próximo se perfila como el de los primeros resultados para quienes apuesten por incluir la IA en su cadena logística. Las compañías consultadas continuarán con sus proyectos a fin de alcanzar eficiencias de largo plazo. “Las empresas que están tomándose el tiempo de verlo en serio e invertir generarán una diferencia significativa el próximo año. Hay preocupación que se está traduciendo en la toma de acción”, concluye Begazo. ■

“SEGUIMOS LIDERANDO EL MERCADO DE ALMACENES CLASE A”

Juan Antonio Angulo, gerente general de Aldea Logística, explica los últimos resultados de la empresa, sus ventajas competitivas y la implementación de paneles solares para impulsar la tendencia sostenible.

¿Qué resultados han tenido hacia el IS24?

Nuestra meta es duplicar el tamaño de nuestra operación en los próximos tres años, algo que hemos logrado anteriormente. El 2023 desarrollamos y colocamos 50,000 m² de área arrendable y para este primer semestre 2024 ya hemos desarrollado y colocado 25,000 m² de área arrendable con nuestra Aldea 10.

Estamos comprometidos con el crecimiento sostenido de nuestro negocio y hoy estamos en proceso de desarrollo y negociación de las Aldeas 11 y 12. Nos enorgullece liderar el segmento de almacenes clase A, con una cuota cercana al 45%, muy por delante de nuestro competidor más cercano.

¿Cuál es el tamaño de su operación hoy?

Actualmente operamos en 350,000 m² de terreno, de los cuales 275,000 m² son de área arrendable, distribuidos en diez Aldeas.

¿Qué factores explican el liderazgo?

Nuestro éxito radica en cuatro pilares clave:

- Ubicación estratégica: estar concentrados en Villa El Salvador nos permite estar más cerca de la ciudad, reduciendo significativamente los costos de transporte para nuestros clientes.
- Estándar superior de almacenes: ofrecemos la mayor altura del mercado (13.6 m utilizables) y el mejor equipamiento, como rampas hidráulicas y luces LED.
- Servicio de excelencia: nos distinguimos por ofrecer un servicio de alta calidad y



atención personalizada a nuestros clientes.

- Competitividad en precios: mantenemos precios muy competitivos, diferenciándonos claramente de la oferta disponible.

¿Cómo se ha reflejado esto en sus métricas?

Nuestro nivel de ocupación es del 99%, y ya estamos pre-arrendando los nuevos almacenes en construcción. Según los informes especializados del sector hemos sido el desarrollador que más metros cuadrados ha aportado al mercado de almacenes Clase A en los últimos tres años.

“
Este primer semestre 2024 ya hemos desarrollado y colocado 25,000 m² de área arrendable con nuestra Aldea 10
”

¿Qué otras iniciativas están realizando para destacar en el segmento?

Nos alineamos con las tendencias globales en sostenibilidad, como el uso de energías alternativas. Con 275,000 m² de área techada, aprovechamos esta infraestructura para instalar paneles solares, iniciando el proyecto más ambicioso de energía renovable en el mercado de almacenes de Perú.

Por otro lado, de la mano con las autoridades distritales, mantenemos un firme compromiso con el desarrollo del vecindario, generando puestos de trabajo, mejorando el entorno con la construcción de pistas y veredas, entre otras iniciativas que agregan valor.

¿En qué consiste el proyecto?

En la primera etapa, hemos instalado 2,500 m² de paneles solares en los

techos de Aldea 1. Esta implementación permitirá ahorrar hasta 150 toneladas de CO₂ al año, lo que equivale a la absorción de CO₂ de 1,500 árboles. Si replicamos este desarrollo en todos nuestros techos, el impacto podría ser equivalente a la absorción de CO₂ de 150,000 árboles, consolidándose como uno de los proyectos más grandes en todo Perú.

¿Cómo les ayuda este proyecto?

Este proyecto es beneficioso tanto para nosotros como desarrollador; como para nuestros clientes, especialmente para los operadores multinacionales que buscan reducir su huella de carbono y mejorar la sostenibilidad como parte de sus objetivos de buen gobierno corporativo. Esta iniciativa les ayudará a alcanzar estos objetivos, alineándose con la tendencia global hacia una cadena de valor sostenible.

¿Cómo evolucionará el proyecto?

Estamos instalando paneles en las aldeas 1 y 3. En los próximos meses, continuaremos con la implementación, lo que permitirá un retorno de inversión favorable y reducirá nuestra dependencia de la red pública de energía al generar nuestra propia energía. ■

Almacenes **Clase A** con la mejor ubicación dentro de **Lima Metropolitana**, en Villa El Salvador a escasos metros de la Av. El Sol, hub logístico de las principales **empresas líderes** en su rubro.

Aldea Logística Global S.A.C. RUC: 20535599331

Nueva Aldea 10

25,000 m² de área techada

Disponibles a partir de **julio 2024**



275,000 m²
de área total



Gran altura y
densidad de
almacenamiento



Alto estándar
constructivo



Amplio patio
de maniobras

+51 953 561 389

www.aldealogistica.com.pe

Aldea Logística Global

UBÍCANOS
AQUÍ





CARLOS ARIAS, CEO DE APM TERMINALS CALLAO

“HAY UNA COMPETENCIA [CHANCAY] TOTALMENTE DESREGULADA”

El CEO del operador del Muelle Norte del Callao, cuyas tarifas son reguladas, remarca la necesidad de corregir las reglas de juego “desiguales” con las que ingresaría a competir el Puerto de Chancay. Y advierte que esa inequidad generaría sobrecostos en la cadena logística.

POR ALBA ÑAUPAS O.

¿Cómo ha evolucionado el movimiento de carga en el Muelle Norte del Puerto del Callao?

La situación es muy fluida. Estamos viendo una migración de carga de contenedores a carga general. Pero, como tenemos una operación muy diversificada, lo que perdemos en contenedores —entre 12% o 13% por debajo de las expectativas— lo ganamos en carga general. En lo que va del año, vamos según lo previsto.

¿A qué atribuye APM Terminals esta migración del tipo de carga?

A los altos fletes del transporte de contenedores, sobre todo en el 2T24. Los altos fletes que hay desde Asia a América —en el rango de US\$8,000, cuando normalmente están en US\$1,000— hacen más atractiva la carga general para transportar la mercancía.

En el 2023, el Callao se posicionó como un hub de transbordo. ¿Este año las navieras aún ven al puerto como un punto estratégico para atender otros puertos regionales?

Sí, es una tendencia que será reforzada, sobre todo, por la nueva ley de cabotaje. Ayuda a la expansión de todos los puertos grandes y medianos. El tema de los transbordos no sólo está sirviendo a puertos de Chile, también a Co-

lombia y Ecuador. Tenemos la masa crítica para empezar a distribuir cargas desde Perú a otros países, e incluso dentro del Perú.

¿Cómo impactará esta recientemente publicada ley de cabotaje?

Los barcos cada vez son más grandes y esta es una industria donde las inversiones son muy intensivas. Si todos los puertos, grandes y pequeños, deben prepararse para el gigantismo de los barcos, los pequeños van a tener un problema. Porque tendrían que invertir, cuando el volumen no está ahí. La ley de cabotaje les va a permitir prepararse para barcos más pequeños y conseguir ingresos sin tener que invertir tan masivamente como nosotros, que sí tenemos la masa crítica.

¿El Puerto de Chancay es competencia para el Callao?

Les deseamos lo mejor, pero es una competencia a la que estamos acostumbrados en todo el mundo. La competencia es buena para el país, los mercados, los precios y los costos. No tenemos ningún problema con el Puerto de Chancay.

¿Qué servicios seguirán siendo claves para el Puerto del Callao?

El Puerto del Callao es el puerto de Lima. Vamos a seguir siendo



APM Terminals

la puerta [de ingreso] a Lima. Lo que espero es que el país crezca para que haya negocio para todos. El tema del cabotaje va a ayudar y Chancay también. Es una cuestión de crecimiento.

¿Cómo redoblará APM Terminals su apuesta para atraer mayor carga, que podría irse a Chancay?

Lo que queremos es dar mayor conectividad. El puerto es lo que es, el crecimiento es lo que es y la demanda es la que es. Tenemos que estar preparados para eso. Y lo que viene son movimientos de transbordo. Con la ley de cabotaje, el resto de los puertos peruanos se conectarán muy rápidamente.

¿El Callao y APM Terminals buscarán un ajuste de tarifas –hoy,

reguladas– frente a la mayor competencia que supone Chancay?

Lo que hacemos es reducir costos y esperamos que esa reducción vaya al consumidor final. Respecto al tema de ajustar tarifas, estamos extremadamente regulados y es algo que tendremos que mirar. Porque la regulación es buena cuando no tienes competencia o cuando esta juega con tus mismas reglas. Pero, cuando hay una competencia que está totalmente desregulada [como Chancay], debemos mirar que todos los que competimos tengamos las mismas reglas del juego.

¿Qué acciones está tomando APM Terminals para ello?

Estamos conversando con las autoridades sobre la importancia de



EL PUERTO DEL CALLAO ES EL PUERTO DE LIMA. VAMOS A SEGUIR SIENDO LA PUERTA [DE INGRESO] A LIMA.

tener condiciones de competencia iguales para el comercio exterior peruano. Tener condiciones desiguales no sólo desincentiva inversiones, sino que genera sobrecostos para la cadena logística y los usuarios, en general.

La etapa 3A del proyecto de modernización del Muelle Norte ya comenzó. ¿Cuál es el avance?

Nos convertiremos en el puerto de granel sólido más importante de Sudamérica. Estamos aumentando la capacidad de almacenaje de graneles, de 25,000 a 85,000 toneladas, y nuestra capacidad de manejar barcos, de 700 a 1,400 toneladas. Estamos entregando la obra casi un año antes de lo permitido. Acabaremos en el 2S25.

¿El Muelle Norte, operado por APM Terminals, está cerca de alcanzar la cifra de 1.1 millones de TEUs, requerida para iniciar la etapa 3B del proyecto?

Podríamos llegar en el 2025. Nos hemos quedado muy cerca este año [de concesión, que inició el 1 de julio del 2023 y terminó el 30 de junio del 2024]. Va a depender mucho de la migración de carga de contenedores a carga general. Ahora ingresamos a una nueva etapa: la nueva ley de puertos también entra en vigor. Tenemos que estudiarla, porque nos permite acceder a una extensión de la concesión por 30 años más [hasta el 2071]. Esto nos puede permitir ser creativos y decir: “¿por qué vamos a invertir un billón, si podemos invertir dos o tres?”. ■



LEY DE CABOTAJE

NUEVO GIRO DE TIMÓN EN EL TRANSPORTE MARÍTIMO

La esperada promulgación de la ley de cabotaje abre una oportunidad inusitada para descentralizar la actividad marítima y portuaria. Pero lograrlo requerirá, sobre todo, una mejora de la infraestructura regional.

POR KAREN ROJAS ANDIA



La entrada en vigencia de la nueva ley de cabotaje, publicada el 30 de mayo, apunta a abrir una nueva oportunidad para descentralizar la actividad portuaria, atraer nuevos jugadores a la cadena logística local y reducir significativamente los costos para las empresas que demandan servicios de transporte.

Hasta el mes pasado, sólo las naves mercantes de bandera nacional estaban autorizadas para mover carga de puerto a puerto en la costa peruana. Sus empresas debían constituirse en el Perú y ello implicaba que, por lo menos, el 51% del capital social fuera de propiedad peruana.

La restricción era clara para los buques extranjeros desde el 2005: no podían ofrecer tales servicios. Pero, 19 años después y tras varias flexibilizaciones normativas que sirvieron como ensayo para allanar el camino, el Ejecutivo promulgó la nueva ley de cabotaje, que permitirá a las naves extranjeras transportar carga entre los puertos ubicados en la costa peruana.

NUEVA ALTERNATIVA

Abrirle la puerta a estos jugadores le permitirá a las zonas productoras más alejadas del Puerto del Callao acceder a alternativas para reducir su recorrido terrestre en varios cientos de kilómetros. En adelante, los productores de

estas podrán acudir a los puertos regionales más cercanos —como Paita, Matarani, Salaverry, Paracas u otros— para, desde ahí, conectarse a la cadena logística y embarcar sus cargas hacia el Callao. “La ley permitirá movilizar carga de importación y exportación entre puertos regionales hacia el puerto principal, desde donde grandes embarcaciones salen hacia sus destinos finales”, indica Fernando Fauche, director comercial de APM Terminals Callao.

La existencia de esta nueva alternativa de transporte generaría ahorros cercanos a los US\$700,000 anuales para los usuarios de comercio exterior, reduciría el uso de camiones de carga en 500 unidades al día y rebajaría el costo del flete hasta en 20%, de acuerdo con cálculos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). Pero este potencial impacto en la cadena logística no sería inmediato. Al principio, los volúmenes que se movilizarían por la nueva ley serían marginales, comparados con los que ya trasladan los buques internacionales.

Así, en el corto plazo la prioridad de las empresas estará puesta en el rediseño de las rutas marítimas. “En vez de hacer un servicio directo entre el Callao y Guayaquil, se podría escalar en Paita, porque ya existe una carga →

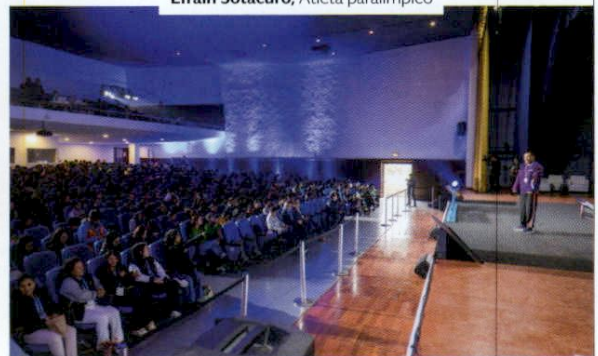


Contralmirante Luis Roberto León Cores, Director de la Escuela Naval del Perú; Gonzalo Galdós, Presidente de IPAE Acción Empresarial; Javier Ichazo, Gerente General de Mibanco y Presidente de CADE Universitario 2024



AUSPICIADORES

Efraín Sotacuro, Atleta paralímpico



Ganadores del Desafío CADE Universitario 2024 - Mibanco



Desafío CADE Universitario 2024 - Mibanco, equipo de Coaches de Innovación de Mibanco y jóvenes estudiantes.



El CADE Universitario reunió a más de 600 jóvenes del 26 al 28 de junio en la Escuela Naval del Callao bajo el lema "Democracia somos todos". Durante el evento organizado por IPAE Acción Empresarial desde hace 29 años, se discutieron temas relacionados a la democracia e integridad. Javier Ichazo, gerente general de Mibanco y presidente del comité organizador, subrayó la importancia de este encuentro para

fomentar la participación juvenil en la creación de futuros líderes del país.

El evento promovió valores democráticos a través de dinámicas y ponencias. Los participantes debatieron sobre la relevancia de la integridad en la sociedad y participaron en talleres que fomentaron el pensamiento crítico y la participación ciudadana. Destacados panelistas compartieron sus experiencias y motivaron a los jóvenes a ser agentes de cambio. ■

→ Viene de la pág. 28

[extra que trasladar]”, remarca el *managing director* de la naviera Hapag-Lloyd, Diego Galindo.

Aquellas regiones cuya única oportunidad para llegar al Puerto del Callao pasaba por asumir un largo y costoso viaje por carretera, como Loreto, Amazonas, Pasco, Junín, Cusco y otras, se alistan ahora para tener más facilidades de acceso al mercado internacional. Lo que incentivaría las exportaciones de peces ornamentales, café, cacao, aceite de palma y jengibre, de acuerdo con Rafael Zacnich, gerente de Estudios Económicos de ComexPerú.

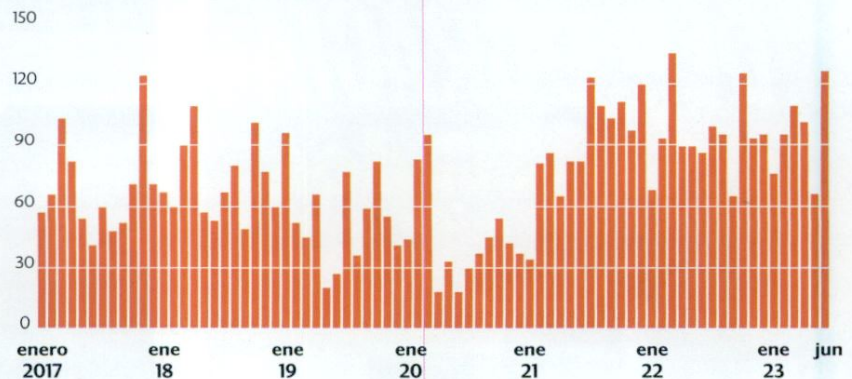
LLAMADO FORÁNEO

La adaptación a la nueva ley de cabotaje será progresiva y, del mismo modo, lo será el alza en los volúmenes de carga. “No es una foto de hoy o mañana, sino un acostumbamiento progresivo en el uso de puertos”, remarca César Rojas, gerente general del Terminal Portuario de Paracas. Hasta la fecha, el uso de la alternativa de cabotaje ha sido excepcional en el país: sólo estuvo habilitado en casos de riesgo, como la pandemia del Covid-19 y el Fenómeno de El Niño, a raíz del bloqueo de las carreteras.

Entre agosto del 2019 y agosto del 2022, existió un periodo de excepción de tres años en el cual el Estado autorizó el cabotaje. En ese lapso de tiempo, 54 buques de ocho empresas extranjeras se inscribieron para brindar el servicio, según la Dirección de Autorización en Transporte Acuático del MTC. Esa dinámica podría replicarse a mediano plazo con la apertura definitiva del cabotaje. “Hay evidencia de que ya hubo disponibilidad y ahora no se trata de [sólo] un periodo. Liberado, [el uso del cabotaje] podría ser más”,

Evolución del movimiento de cabotaje

En miles de toneladas métricas (TM)



Fuente: APN. Elaboración: ComexPerú



54 BUQUES EXTRANJEROS SE INSCRIBIERON PARA BRINDAR EL SERVICIO DE CABOTAJE ENTRE 2019 Y 2022

dice Zacnich.

La próxima puesta en operación del Puerto de Chancay reforzaría esas posibilidades de que lleguen nuevos jugadores. “A mediano plazo, brindar este servicio va a levantar bastante interés. El megapuerto [de Chancay] va a jalar jugadores”, afirma la gerente comercial de proyectos logísticos de Scharff, Carmen Barrueta. Y un crecimiento en los flujos de comercio podría gatillar, a su vez, la apertura de nuevos centros de distribución. “Más cercanos a los puertos y no dentro de la ciudad, como ocurre hoy”, agrega Rojas.

AJUSTES PENDIENTES

Tras su promulgación, la nueva ley necesitará ahora ajustes en otros eslabones de la cadena lo-

gística para generar condiciones que puedan tangibilizar los beneficios esperados. Por ejemplo, una mejora en las tarifas dependerá de que los operadores de los puertos decidan hacer una diferencia cuando se trate de un servicio de cabotaje. Y fijar esa tarifa no sólo implica considerar el flete. “También está la logística de embarque, la de descarga, el transporte hasta donde se requiere la carga. Esa suma hay que compararla [con la opción terrestre]. Debemos conversar con todos los actores para tener condiciones especiales para el cabotaje”, señala Galindo.

Para APM Terminals, operador del Muelle Norte del Callao, uno de los posibles ajustes sería el incremento de celeridad en servicios como la ventana de atraque o el uso del equipamiento portuario, para que el tiempo de permanencia en el puerto sea el menor posible. Mientras que el resto de fuentes consultadas para este informe coinciden en que la inversión en infraestructura portuaria y logística de puertos regionales será fundamental para permitir el despegue real del cabotaje. Ello implica la adaptación de zonas de tránsito para carga, de almacenamiento y centros de acopio. ■

Sumamos nuevas voces al mejor análisis



Economía y finanzas

Gonzalo Camargo
Gerente general de Bci Perú



Deals

Guillermo Ferrero
Socio de Philippi, Prietocarrizosa,
Ferrero, DU & Uría



Política

Mávila Huertas
Periodista



Inversiones

James Loveday
Head de Credicorp Capital
Asset Management



Desarrollo profesional

Mariana Costa
Cofundadora de Laboratoria+



Competencia

Jesús Espinoza
Exdirector de Investigación
y Promoción de la Libre
Competencia del Indecopi



Talento

Marlene Negreiros
Vicepresidenta corporativa de
Talento y Cultura del Grupo UNACEM



Talento

Renzo Rossi
CHRO de Mibanco



Mercado de Valores

Daniel Guzmán
Gerente general de Credicorp
Capital SAB



INSEGURIDAD: UN RIESGO CRÍTICO PARA LA CADENA

La cadena logística es una de las más afectadas por la delincuencia en los países de la región. Gestionar esa amenaza para los trabajadores, las operaciones y el flujo de productos exige de las empresas un nuevo enfoque de gestión de riesgos y respuestas cada vez más ágiles.

La inseguridad que enfrenta la cadena logística es un desafío crítico al operar en países de Latinoamérica, como el Perú. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), el sector es uno de los más afectados por el aumento de la delincuencia, los ciberataques y la creciente alza de robos de carga y amenazas a la seguridad personal de los conductores.

Bajo este contexto, el análisis y la gestión de riesgos se vuelven cruciales para garantizar la continuidad de las operaciones, la protección de los bienes y de los colaboradores. Y existen tres puntos fundamentales para gestionar, específicamente, los riesgos en seguridad.

El primero es contar con un marco de gestión de estos riesgos. Como parte de un buen gobierno corporativo, dicha gestión se incorpora en los procesos habituales de planificación y toma de decisiones. Si bien la alta gerencia cumple un rol importante como responsable de monitorear todos los riesgos, el apoyo de una estructura de comi-



NUESTRO SECTOR ES DE LOS MÁS AFECTADOS POR LOS CIBERATAQUES, ROBOS Y AMENAZAS

tés de gestión que funcione correctamente es relevante para diseñar estrategias que permitan responder a las cada vez más frecuentes interrupciones de la cadena de suministro. Y es que sólo una cultura consciente del riesgo permitirá que la compañía esté preparada y tenga planes de continuidad del negocio para seguir con la operación, salvaguardar la integridad de los miembros del equipo y proteger sus activos.

El segundo factor fundamental para gestionar los riesgos en seguridad es establecer una gobernanza y mantener una revisión periódica. Ello implica reevaluar constantemente las estrategias en la cadena de suministro para adoptar buenas prácticas corporativas y hacerlas más re-

silientes a cualquier tipo de disrupción.

Finalmente, la cadena de suministro debe ser ágil y adaptable para el futuro. Los diversos acontecimientos globales ocurridos durante la última década han generado, que cada año, al menos una de cada 20 empresas globales haya sufrido una interrupción de la cadena de suministro. Interrupciones que, a su vez, generaron sobrecostos de al menos US\$100 millones, de acuerdo con estimados de la consultora McKinsey.

Sin duda, la resiliencia y la agilidad han sido factores claves para que sea posible mantener el flujo de productos hacia los clientes, durante los últimos desafiantes años. Pero tampoco cabe duda de que en los próximos años enfrentaremos cada vez más desafíos.

Por ello, las empresas requieren un nuevo enfoque, con una visión a futuro para gestionar los riesgos de la cadena de suministro. Deben ser capaces de predecirlos, de crear un marco de mitigación efectivo y de responder con mayor rapidez para asegurar la continuidad del negocio. ■



PAOLO SACCHI
CEO del Grupo Ransa

DONA SIN EXCUSAS
994-333-333

desde



PONLE
CORAZÓN



Sectores y Empresas

MINERÍA

Volcan recupera oxígeno financiero

El muy probable refinanciamiento de su deuda, las ventas de activos, el cambio de gestión y los precios de los metales empiezan a darle aire a la minera.

Después de largos meses de caos, Volcan se enfrenta a un horizonte financiero que, por fin, le permite tomar un poco de aire. La nueva estructura de pagos y plazos de refinanciamiento reportada a la Superintendencia del Mercado de Valores el 19 de junio (ver gráfico), a dos meses del ingreso al accionariado de Integra Capital —a través de Transition Metals AG—, le ofrece oxígeno a la minera, mientras continúa en su intensa búsqueda de liquidez.

La aprobación de los nuevos términos de refinanciamiento se debatirá en la Junta de Accionistas programada para el 22 de julio. “El nuevo accionista ha apoyado muchísimo a la gerencia para culminar las negociaciones [con los acreedores]”, afirma Luis Fernando Herrera, gerente general de Volcan.

La caja empezó a ganar liquidez con la venta de activos. Entre mayo y junio, la minera cerró la venta de la central hidroeléctrica Huanchor y de la empresa de generación eléctrica Río Baños; ambas por casi US\$77 millones. Volcan también planea vender su participación en la cementera chilena Polpaico y evalúa el destino de los terrenos cercanos al Puerto de Chancay. La empresa aún no descarta desarrollar el proyecto a través de un *joint venture* o mediante algún otro acuerdo para maximizar su valor.

Nueva estructura de refinanciamiento de Volcan

	Crédito sindicado	Notas garantizadas
Principal	Hasta US\$400 millones	Hasta US\$475 millones
Nuevo vencimiento	2029	2030
Plazo actual de vencimiento	2026	2026
Amortización	Trimestrales: 2025: US\$10 millones 2026: US\$20 millones 2027: US\$25 millones 2028: US\$35 millones 2029: US\$310 millones*	Bullet al vencimiento

Fuente: Volcan



En su intento de preservar un manejo financiero ordenado, Volcan ya habría realizado el primer pago del préstamo sindicado por US\$400 millones, cuya cuota de US\$34.3 millones estaba programada para el 24 de junio. Herrera asegura que el pago fue realizado “en tiempo y forma”.

Hoy, el otrora latente riesgo de un *haircut* a los bonistas ha disminuido. Y esa posibilidad no fue finalmente incluida en la nueva propuesta. “El bono bajó de US\$100 a US\$50 hace cuatro meses, cuando se pensaba que [Volcan]

no podía pagar. Ahora está en US\$77. Los bonistas le han creído”, advierte Carlos Rojas, CEO de Capia SAFI.

El *expertise* de Integra Capital en *distress* se ha hecho notar rápidamente en la

gestión financiera. “No era un problema de valor ni de flujos, sino de gestión. Se sabía lo que se tenía que hacer por dos años, pero no se tenía a alguien que decida. E Integra Capital lo está haciendo”, remarca una fuente con conocimiento del manejo interno de las negociaciones. La firma argentina tiene experiencia previa en manejo de empresas en estrés financiero, como demostró en la compra de la Minera Aguilar, en Argentina, al propio Glencore.

El alza del precio del zinc y la plata, que representan 85% de los ingresos de Volcan, es otro de los vientos de cola que hoy favorecen a la minera. Sus resultados alcanzarían los US\$4 millones o US\$5 millones en el 2T24, según estimaciones de Invalor. Así, Volcan podría cerrar el 2024 con cifras positivas, tras dos años de utilidad negativa. “Será un año de recuperación”, proyecta Daniel Mérida, director de Invalor. (CGC)

El 22 de julio se aprobará o rechazará la propuesta de refinanciamiento de la deuda

CLUBES DE FÚTBOL

PARTIDO CONGRESAL

Los clubes de fútbol inmersos en procesos concursales están cerca de acceder a una nueva oportunidad para actualizar sus planes de reestructuración. Ello debido a un posible cambio en las reglas de juego, que se ratificaría pronto en el Congreso de la República.

En primera votación, el último jueves 4 la Comisión Permanente aprobó con 14 adhesiones un dictamen que plantea el inicio de un proceso de "sinceramiento de las acreencias" de los clubes inmersos en procesos concursales, cuya duración sería de 45 días. Una vez culminado, sus administradores elaborarían un

plan de viabilidad para pagar las deudas concursales. "La ley afecta a un universo de dos clubes: Universitario y Sport Boys", advierte Raúl Rosales, director de la carrera de Administración y Negocios del Deporte de la UPC.

La deuda de Universitario asciende a S/401 millones, por lo que sería reprogramada en un plazo de 30 años. La de Sport Boys, de S/14 millones, se reprogramaría en 10 años. "No es una 'ley de perro muerto' porque te obliga a pagar", dijo Jean Ferrari, administrador de Universitario, a *El Comercio*. Así respondió a las observaciones formuladas por Alianza Lima, club que también forma parte de un proceso concursal, pero al que no alcanzaría la norma. En un comunicado, los 'íntimos' –que proyectan saldar sus deudas en el 2031 (SE1864)– calificaron a la iniciativa como "ley del perro muerto", debido al extenso plazo de pago que le otorga-

ría a los otros clubes.

En los últimos meses, la discrepancia entre Universitario y Alianza Lima llegó a los pasillos parlamentarios. Ferrari y un grupo de trabajadores se reunieron desde abril con congresistas como Walde-mar Cerrón, José Williams o Eduardo Salhuana, según el registro de visitas del Congreso. Representantes de los socios de Alianza Lima hicieron lo mismo con María del Carmen Alva, Susel Paredes y Guillermo Bermejo. "Aprobaron una ley con nombre propio y sin sustento técnico", critica Julio Lozano, abogado de los socios de Alianza Lima.

Más allá de las disputas, el plazo de pago podría

"La ley afecta a un universo de dos clubes: la 'U' y Sport Boys"

complicar que Universitario y Sport Boys mejoren su capacidad para invertir a nivel deportivo y en infraestructura en el largo plazo. "La 'U' es un equipo que hace caja por taquilla, publicidad y televisión, pero se verá condenado a vivir en su mismo tamaño, porque no puede invertir. Ningún banco pondría un dólar en un negocio que recibe estos salvatajes todo el tiempo", cuestiona Alfonso Pérez Bonany, director del área concursal e insolvencia del estudio Philippi, Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría.

Universitario informó recientemente que generó ingresos de S/111 millones en el 2023 y de S/44 millones al cierre de abril. Pero el club aún no genera ganancias significativas, según ha reconocido Ferrari en entrevista con *El Comercio*, donde declaró que los gastos "van más o menos acorde" con el nivel de los ingresos. "Deben confiar en que mejorarán las finanzas, porque tendrán que pagar más de S/10 millones al año en promedio", remarca Rosales. (JM)



CONSUMO MASIVO

"Hay perspectivas más optimistas para el 2S24"

Javier Texidó, CEO de Nestlé Perú & Colombia, habla de un 1S24 "retador", del impacto del alza del precio del cacao y de los *drivers* que sostendrían el crecimiento en lo que resta del año.

¿Cómo describiría el 1S24 de Nestlé?

Bien retador. El 2023 fue un año con retos a nivel de demanda, porque tuvo un proceso inflacionario que todos sufrimos. A pesar de eso, crecimos en ventas finales al consumidor. [Ahora] hay categorías a las que les va mejor que a otras. Por ejemplo, en chocolates estamos creciendo a doble dígito algunos meses.

¿En cuánto crecieron las ventas totales durante el 1S24?

Nuestro plan era crecer a doble dígito, pero estamos creciendo a uno. Tenemos perspectivas más optimistas para la segunda parte del año: queremos cerrar el 2S24 en doble dígito [de crecimiento].

El precio del cacao está en sus máximos históricos. ¿Los precios de sus productos de chocolatería han aumentado?

Desde finales del 2023, hubo un crecimiento enorme en el precio del cacao. En algunos momentos, el precio se cuadruplicó. Primero, buscamos todas las eficiencias posibles en transporte, almacenamiento, producción y distribución para intentar amortiguar el incremento del costo. Cuando es moderado, podemos absorberlo. Pero, si el precio del cacao se cuadruplica, sí tenemos que aumentar nuestro precio en algunos casos.

¿Cómo la categoría pudo crecer en ventas, aun con esta alza?

El año pasado hubo un verano de 12 meses, por lo que el consumo de la categoría bajó. Y la base comparativa es más baja. Otro elemento son los nuevos lanzamientos, como el de la línea de *choco bakery*, que es la unión de chocolate con galletas.

¿Cómo se desempeñó la categoría de nutrición infantil?

Esta categoría va ligada al índice de natalidad, que no está creciendo. No es una categoría donde esperemos grandes crecimientos, pero ha mantenido niveles de venta estables. Lo que hicimos en los últimos meses es lanzar innovaciones, no sólo para niños o bebés, sino también suplementos para las madres.

A fines del 2023, Indecopi ordenó retirar algunos productos de su marca para mascotas Purina. ¿Cuál fue el impacto?

Fue por una descripción de producto, no por la calidad. Cambiamos la descripción de los empaques, siguiendo las recomendaciones. En ese momento, las ventas se contrajeron. Pero, luego, el consumo volvió enseguida a los índices anteriores. (AÑO)

“Empezamos a ser rentables en diciembre [del 2023]”

Rodrigo Segal, CEO de Justo, cuenta que la proveedora de servicios integrales para restaurantes logró alcanzar el punto de equilibrio, tras cuatro años en el Perú. Y revela su decisión de no depender más de capital externo para seguir operando.



¿Cómo han transcurrido los cuatro años de operación que Justo lleva en el Perú?

Llevamos más de US\$20 millones facturados y superamos el millón de órdenes. Este año estimamos que sean más de US\$10 millones [de facturación]. Perú fue el primer mercado al que nos expandimos, por su referencia gastronómica, y cerramos con grandes grupos, como Acurio Restaurantes y Civitano. El único problema es que la gastronomía de alta cocina es *antidelivery*. Sólo incursionaron por la pandemia del Covid-19, pero eso terminó. Hoy, nos enfocamos en el mundo presencial.

¿Qué involucra ese “mundo presencial”?

En el 2023 desarrollamos un sistema para que

sea el cerebro de los restaurantes: un punto de venta para administrarlos integralmente. Eso implica administración de inventarios, reportes gerenciales, etc. Lo lanzamos en Chile y Colombia. Hoy, estamos probándolo en Perú y se lanzará en este 3T24. Esperamos que el 20% o 30% de nuestros clientes lo adopten en los primeros seis meses. Con esto, quedamos sobre el mercado a nivel competitivo.

¿Justo ha llegado al punto de equilibrio?

El último año nos enfocamos mucho en ser rentables y empezamos a serlo en diciembre. En este 2024 nos mantenemos en azul.

¿Cómo afectó a Justo la sequía de financiamiento vista en la región?

Decidimos no depender más de inversionistas.

Ser autónomos para no tener que levantar capital para seguir operando y esperar, tranquilamente, que el mercado vuelva a la normalidad. No esperamos que [eso] suceda este año, pues las tasas [de interés] están muy altas.

¿Justo buscará levantar más capital cuando ese regreso a la normalidad se dé?

Más adelante, pero no te puedo dar muchos detalles del monto. La idea es invertir en lanzar nuevos servicios y expandirnos a otras ciudades de los países donde estamos [Chile, Colombia, México, Perú y Costa Rica]. Por ahora, no entraremos a nuevos países. (ASU)



MEDIOS DE COMUNICACIÓN

LA MESETA DEL STREAMING

Las plataformas de *streaming* enfrentan un escenario más complejo para la captación y retención de usuarios, a causa de un esperado incremento de precios y un consumidor cada vez más selectivo para contratar servicios de entretenimiento.

La demanda por contenidos *on demand* ha disminuido, tras

el vertiginoso ascenso observado durante la pandemia del Covid-19. Los usuarios buscan más contenidos a un menor precio, por lo que migran constantemente de un servicio a otro. “Los aplicativos de *streaming* convencionales tienen un alto costo, lo que los hace accesibles sólo para pocos peruanos”, explica Roberto Morón, *Head of VAS & Gaming* de Bitel Perú.

En el 2023, un 50% de peruanos en áreas urbanas usaba Netflix, de acuerdo con datos de Ipsos. Las otras plataformas no superan el 25%. Entre ellas

están Disney+, que con 25% es el cuarto *streaming* más usado por los peruanos, y Amazon Prime y HBO Max, ambos con 17%. “Hoy, en promedio, los peruanos usan tres plataformas de *streaming*, pero el promedio en el 2021 era de cuatro. Ante un país golpeado económicamente, muchas familias se desprenden de las que menos”, explica Javier Álvarez.

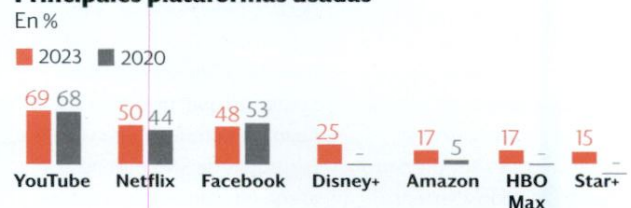
Trends Senior Director de Ipsos.

La aplicación del IGV a los negocios digitales en los próximos meses –medida que incluye a todas las aplicaciones de *streaming*– será otro factor que impactará en las decisiones de suscripción. “Si se aplica a las plataformas, el incremento del costo de operación definitivamente va a trasladarse al usuario”, concluye Álvarez. (JM)

Uso de streaming de video a nivel urbano



Principales plataformas usadas



Fuente: Ipsos



Klar posee una planta de producción en el Perú y otra en México
KLAR

INDUSTRIA

Foco en Klar

La firma peruana tiene 10 años en el mercado de materiales plásticos para techos. Espera alcanzar una facturación cercana a US\$46 millones este año, que representaría un crecimiento interanual de doble dígito. Hoy, ve con interés operar en España o Portugal. (CGC)

OPERACIONES

Klar produce y comercializa tanto paneles como coberturas de techos para construcción industrial y de vivienda, bajo dos marcas: Klar y Glanze. Cuenta con una planta de producción en Lurín y otra en México, inaugurada en el 2023, tras una inversión cercana a US\$4 millones. Y opera un centro de distribución en Colombia. Casi 50% de su producción se exporta a 16 países de América, entre los que destacan Estados Unidos (EE.UU.), Brasil, Ecuador, Argentina y Costa Rica.

CRECIMIENTO

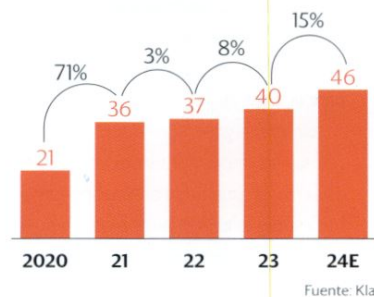
En el 2023, Klar incrementó sus ventas en 8%. La nueva planta mexicana contribuyó a mejorar su posicionamiento en EE.UU.; uno de sus principales mercados. En Brasil, otra de sus apuestas fuertes, también profundizó su consolidación.

Este año, Klar seguirá reforzando su capacidad de producción. Cerrará el año con un total de 2,500 TM mensuales –300 de las cuales serán producidas en México–, por encima de las 2,100 TM del 2023. También ahondará en su diversificación con nuevas líneas de negocio –adicionales

a las de soluciones traslúcidas y termoacústicas–, como la de policarbonato compacto, lanzada al mercado en enero. E innovará adaptando sus productos a las cada vez mayores exigencias climáticas. “En el Perú, en planchas termoacústicas opacas estamos lanzando una formulación especial para la costa, sierra y selva”, cuenta su CEO, Luigi Bianchi.

Todos estos factores contribuirían a generar ingresos por US\$46 millones este año, lo que le permitiría a Klar volver a crecer en doble dígito.

Facturación de Klar
En millones de US\$

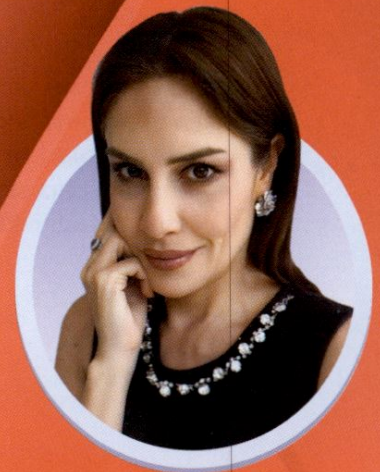


ESTRATEGIA

En el 2025, Klar lanzará dos nuevas líneas ligadas a productos termoacústicos, que ampliarían el negocio en 30%. Y diversificará las aplicaciones de su portafolio a nuevos segmentos, como construcción de resguardo (vidrios y ventanas), comunicación visual y otros usos industriales. Bianchi no descarta abrir una planta en Brasil en el futuro y ve con interés operar en países de Europa, como España o Portugal.

Este año Klar lanzará un programa para el reprocesamiento de productos al final de su vida útil, como parte de su estrategia de sostenibilidad.

Los últimos domingos de cada mes, lee la columna política de



Mávila Huertas

en

SEMANAeconómica

EVENTOS SE

REDUCIENDO LA HUELLA DE CARBONO



Carlos Adrianzen,
Gerente de Sosteni-
bilidad de Unacem
Perú.

“Necesitamos un Estado abierto a escuchar, y que vayamos construyendo en conjunto una hoja de ruta adecuada a la realidad del país, sin perder competitividad”



Claudia Chávez,
Discipline Leader
Premises & Services
de BBVA en Perú.

“No hay forma de preocuparse y de comprometerse con una reducción de la huella si no miramos toda la cadena de valor”



La reducción de las emisiones de carbono ha sido una de las principales luchas asumidas por las empresas a nivel mundial. Los compromisos plasmados a través de hojas de ruta, y los acuerdos para alcanzar la descarbonización, han pavimentado el camino para el largo plazo.

Sin embargo, esta ruta todavía está llena de retos, y las metas planteadas necesitan de un esfuerzo constante de adaptación por parte de toda la organización. ¿Dónde están puestos hoy los esfuerzos para seguir mitigando la huella de carbono? ¿Qué están haciendo hoy las empresas para reducir sus emisiones?

Estas dudas fueron atendidas en “Acción climática: ¿cómo continuar reduciendo la huella

de carbono?”, el segundo evento del Club de la Sostenibilidad, un proyecto desarrollado por SEMANAeconómica, el BBVA y Grupo Unacem.

El foro contó con la participación de Carlos Adrianzen, Gerente de Sostenibilidad de UNACEM Perú; Claudia Chávez, Discipline Leader Premises & Services de BBVA en Perú; Lorena Trelles, Jefe de Relaciones Públicas y Comunicaciones de Luz del Sur; y Tamiko Hasegawa, Gerente de Sostenibilidad e Innovación de AngloAmerican. Este grupo de expertos compartió su experiencia en el tema y sus perspectivas sobre los avances en la reducción de la huella de carbono hacia el futuro. El evento fue moderado por Diego Chirinos, Director de Semana Económica. ■





Tamiko Hasegawa, Gerente de Sostenibilidad e Innovación de AngloAmerican.



“A nivel de cambio climático tenemos la meta ambiciosa de ser carbono neutral al 2040, y esta es una meta global en todas nuestras operaciones”



Lorena Trelles, Jefe de Relaciones Públicas y Comunicaciones de Luz del Sur.



“Estamos utilizando matrices de energías renovables justamente para poder impulsar esta electromovilidad que tenemos hoy”



Economía y Finanzas

EDUARDO TORRES LLOSA

“Estuve dos años para ayudar en esa transición [del BCR]”

El presidente de Cosapi habla por primera vez de su salida de la gerencia general del BCR. Hoy, ve un año “difícil” para la banca y anticipa un 2025 agresivo en colocaciones.

En marzo dejó la gerencia general del Banco Central de Reserva (BCR), tras dos años de gestión. ¿Qué motivó su salida y bajo qué condiciones se dio?

Cuando Julio Velarde me convocó, quería una persona que lo apoyara dos años. Me llamó la atención que buscara fuera del BCR, que es una institución muy meritocrática. Me contó que tenía varios candidatos [para el cargo] y que él y el directorio consideraban [necesario] que haya un periodo de transición. Estuve dos años para ayudar en esa transición, en pagos digitales e introducción de formas de trabajo del sector privado. Y ahora alguien de la casa [Paul Castillo], con 25 años en el BCR, asumió la gerencia general.

El BCR bajó sus tasas, pero aún hay quienes consideran que su política es contractiva. ¿Us-ted coincide?

Este año creceremos más de 3%. Eso no me suena demasiado contractivo, considerando que el PBI potencial ha bajado fuertemente, hasta 2.6%. El BCR fue uno de los bancos centrales que menos subió tasas. No es el que tiene más urgencia por bajarlas, en un contexto de mucha incertidumbre por la Fed. Las condiciones no están dadas para un diferencial negativo de tasas.

¿Aún ve cautela entre los bancos para dar créditos?

Hay prudencia. Es un año difícil, de crecimiento bajo del crédito y construcción de provisiones. El segmento de mediana empresa está golpeado desde antes de la pandemia [del Covid-19]. El sector [financiero] todavía está absorbiendo esas pérdidas. En el crédito de consumo, se tiene que reactivar el mercado laboral para que se dinamice; es el último vagón del tren.

¿Cuándo prevé que exista nuevamente presión entre los bancos para colocar sus créditos?

Mi apuesta es hacia el 2025. Con la pandemia, la ban-



SEMANAeconómica

ca general y la banca especializada de consumo se esforzaron por castigar las carteras. En el 2022 comenzaron a colocar nuevamente de manera importante. Pero, con el frenazo de la economía, la morosidad subió de nuevo. Esas carteras relativamente nuevas se están castigando este año. Después de eso, la sensación es que vayan fuerte a colocar.

“Es un año difícil [para los bancos]”

¿Este es un año de recuperación de pérdidas?

Es uno de generación de más provisiones para la banca de consumo. Un año de crecimiento de crédito bajo, porque se está terminando de digerir el mayor nivel de tasas.

Se habla mucho de la disputa entre bancos y fintechs. ¿Existe una amenaza real?

Dudo que los bancos no le abran cuentas [a las fintech] para no competir, porque tampoco es tanta la competencia. Tienen pánico con todo lo de prevención de lavado de activos. En la medida que la SBS proporcione tranquilidad con que las fintech están cumpliendo los estándares, esta fricción va a bajar.

¿El sector pierde con las trabas que hallan actores como Nubank para ingresar al país?

Sí. Hay bancos digitales interesados. La SBS debe promover la incorporación de nuevos participantes. En BBVA mirábamos los ratios de rotación de entidad bancaria [por países] y en Perú estaban los más altos. Eso para los bancos peruanos no es bueno, porque tienen que esforzarse el triple. (JTV)

TIPO DE CAMBIO

DÓLAR BAJO PRESIÓN

El tipo de cambio seguirá presionado al alza durante el 2S24. Al 4 de julio, el dólar cotizó en S/3.792, lo que representa una apreciación de 2.29% en lo que va del año, según los datos del BCR. En adelante, el consenso mayoritario de los analistas apunta a que el billete verde cerrará el 2024 entre S/3.75 y S/3.85.

La perspectiva de un diferencial de tasas negativo entre el BCR y la Fed, los riesgos geopolíticos globales, las elecciones en EE.UU. y un incremento del riesgo país del Perú, a causa de la incertidumbre política, son factores que contribuyen a un fortalecimiento del dólar respecto del sol. Al día de hoy, los mercados esperan que la Fed realice dos recortes de tasa este año. Pero no existe una certeza total de que esto vaya a ocurrir, en tanto la economía estadounidense no de señales de debilidad, como indica José Martínez, vicepresidente ejecutivo de Inversiones de Rimac Seguros. Si la Fed mantiene su actitud cautelosa, es muy posible que en los próximos trimestres se produzca una diferencia de tasas negativa, debido a los recortes de tasas que se espera realice el BCR. Este escenario fortalecería al dólar, según advierte Carlo Prieto, gerente de



Estudios Económicos del BCP.

Asimismo, los riesgos vinculados a los conflictos en Ucrania y Palestina y a las disputas comerciales entre China y EE.UU. podrían llevar a escenarios de aversión al riesgo global que lleven a los inversionistas a refugiarse en el dólar. "Hacia fin de año, las elecciones en EE.UU. podrían introducir una volatilidad en monedas emergentes como el sol", advierte Hugo Perea, economista jefe de BBVA Research para Perú.

La tendencia al alza sólo podría verse atenuada por la perspectiva de un importante superávit comercial en favor del Perú y por las eventuales intervenciones del BCR en el mercado cambiario. La mejora en los términos de intercambio —sobre todo debido al alto precio de los metales— debe generar un importante flujo de dólares a la economía peruana. Esto presionará a la baja el tipo de cambio, como estima Santiago Pérez del Solar, analista de inversiones senior de Prima AFP, que proyecta que el dólar cierre 2024 entre S/3.65 y S/3.70. (MAP)

Evolución de la cotización del dólar en 2024

En S/



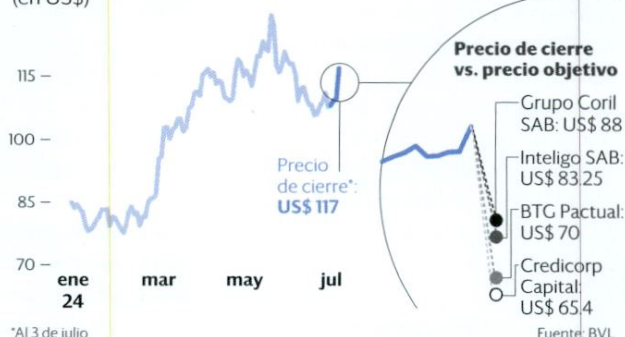
Fuente: BCR

MERCADO DE VALORES

Papeles y Valores Southern Copper

Aunque el anuncio del reinicio de Tía María haya impulsado a la acción, sus fundamentos no sustentarían semejante *upside*, incluso con un escenario optimista para el cobre.

Evolución de la acción de Southern Copper Corporation (en US\$)



*Al 3 de julio

Fuente: BVL

La acción de Southern Copper Corporation tomó un nuevo impulso tras el reciente anuncio del reinicio del proyecto Tía María. El *upside*, sin embargo, corre el riesgo de ser efímero, pues los fundamentos de la acción no se ajustan a valores tan altos.

Desde que se conoció la noticia, el 29 de junio, la acción pasó de US\$107 a US\$117. "En el muy corto plazo podría continuar el optimismo, pero desde lo fundamental podría haber una corrección. Hay que tener cautela", advierte Miguel Leiva, vicepresidente de Research Renta Variable de Credicorp Capital.

Incluso si se toma en cuenta la reciente noticia, la cotización actual está por encima de lo esperado, según Brian Huaytalla, analista de Estudios Económicos del Grupo Coril SAB. Si bien la empresa mantiene indicadores sólidos de rentabilidad y es eficiente en su *cash cost*, su ratio EV/ebitda es 12.3; muy por arriba del promedio de una muestra de product-

res de cobre comparables (6.2). Actualmente, la empresa está 98% por encima de dicho promedio, cuando lo usual (mediana de 5 años) es 77%.

El *upside* de los últimos días también responde a un rebote en el precio del cobre. A juicio de Leiva, el precio incorpora un escenario optimista sobre el *commodity* en el largo plazo, con una cotización por encima de US\$4.5/libra. Pero, aun así, el valor fundamental referencial preliminar que estima bajo ese escenario es de US\$90; muy

Credicorp Capital y Grupo Coril SAB recomiendan 'vender' la acción

por debajo de la cotización actual.

El precio de la acción, además, podría ser impactado por cualquier noticia negativa relacionada con Tía María, como las movilizaciones anunciadas en los últimos días por ciertos grupos opositores del proyecto. Credicorp Capital, que ya incorporó el factor Tía María, recomienda 'vender' y mantiene su valor fundamental en US\$65.4. Con la misma recomendación, Grupo Coril SAB fija un valor objetivo de US\$88. (JTV) ■

“Promoveríamos nuevas entradas de ETF hacia 2025”

Juan José Ponce, gerente de Distribución Institucional de LarrainVial Perú, anticipa que el acceso a ETF desde la BVL se seguirá ampliando. Y cuenta su experiencia con gestores como Ashmore, que podría replicarse en el Perú.



SEMANAeconómica

¿LarrainVial ve potencial para listar nuevos ETF este año en la Bolsa de Valores de Lima (BVL)?

Hemos listado recién 12 ETF de Invesco. Promoveríamos nuevas entradas hacia el 2025. Veremos este año cómo va la experiencia en términos de listado de ETF, que está empezando a despertar el interés del inversionista *retail*.

¿Gestores de fondos globales ven atractivo a la demanda del mercado peruano para sus fondos cotizados?

Sí. El interés primario viene del mundo institucional y también hay cierto interés por el mundo de la bolsa, por el mercado *retail*.

Aunque eso tiene que venir acompañado del esfuerzo de la bolsa y los corredores locales. Es verdad que el interés viene primero por los institucionales, pero es porque hemos estado trabajando el listado en la BVL. Es ese otro canal que queremos trabajar.

Respecto a la integración de la bolsa local con Chile y Colombia, ¿qué oportunidades apuntan a gestionar?

Estamos abiertos a alianzas con corredores que no tengan presencia en Chile, Perú o Colombia. Por el lado de fondos, podría funcionar que las acciones de los tres mercados cuenten para las AFP como posiciones locales. No sólo hablamos de ETF, también se po-

drían crear fondos de inversión. En Colombia tenemos un fondo con Ashmore, diseñado, no exclusivamente pero principalmente, para las AFP. Es algo que se podría replicar en Perú, si la regulación lo permite.

Habla de un jugador como Ashmore. ¿Cuáles son los retos pendientes que ven este tipo de gestores internacionales para poder incluir a Perú en sus fondos?

Habrán gestores, y no sólo Ashmore, interesados en desarrollar fondos de acciones latinoamericanas, peruanas o de la región andina. Pero esto dependerá mucho de la liquidez del mercado y de cómo vaya la evolución de la regulación. (JTV)

SEGUROS

APETITO POR LA DEUDA PRIVADA

Las compañías de seguros miran con creciente interés los instrumentos de inversión alternativos y, especialmente, la deuda privada, como vehículos para colocar los recursos que administran. Esto, ante el crecimiento sostenido de sus carteras y la persistente sequía de emisiones de deuda de oferta pública a largo plazo en el mercado local.

Al cierre de marzo del 2024, las aseguradoras manejaban un total de S/66,025 millones; un incremento de 44.6% respecto a diciembre de 2019, según datos de la SBS. De ese monto, alrededor del 77% está invertido en instrumentos de deuda

con vencimientos mayores al año y otro 8% está en activos inmobiliarios.

En el mercado de capitales local siguen predominando las emisiones de papeles a un año o menos. Para cubrir la necesidad de inversiones de largo plazo –requeridas para calzar las obligaciones con sus clientes–, las aseguradoras han incrementado su apetito por la deuda privada, que suele tener plazos de entre 10 y 15 años. “Hemos tenido que salir a buscar estas

operaciones, acercarnos a empresas no corporativas y no listadas en la BVL”, explica Juan

Luis Valdivieso, gerente de Inversiones de Protecta Security.

Por su parte Eduardo Tirado, gerente de Inversiones de Pacifico Seguros, confirma el mayor interés por la deuda privada a través de fondos de inversión. “Hace cuatro años había sólo

dos fondos, pero hoy son entre 10 y 12”, agrega.

Para ser considerados por las aseguradoras, los fondos de deuda privada locales deben tener garantías reales. Y estar enfocados en sectores resilientes al ciclo económico, como refiere Fabricio

Tejada, gerente de Inversiones de La Positiva Seguros. Además, hay apetito por deuda privada de Europa y EE.UU..

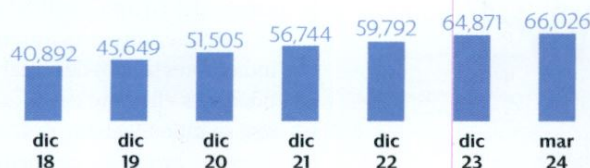
Las aseguradoras, por otro lado, están recurriendo a notas estructuradas, que son emisiones en soles de bancos del exterior a plazos de tres o más años. Y están poniendo más énfasis en las inversiones en negocios inmobiliarios para alquiler; principalmente, en centros comerciales, centros logísticos, inmuebles para fines educativos y edificios de vivienda. (MAP)

Se ha incrementado el interés por instrumentos alternativos

Portafolio de inversión de las compañías de seguros

En millones de S/

Desde fines del 2018 las inversiones de las aseguradoras han crecido 61.5%



Fuente: SBS

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

El tímido retorno del activismo *pride*

Aunque el *backlash* de sectores conservadores se hace notar, este año las empresas fueron un poco más activas en sus acciones externas por el mes del Orgullo LGBTQ+.

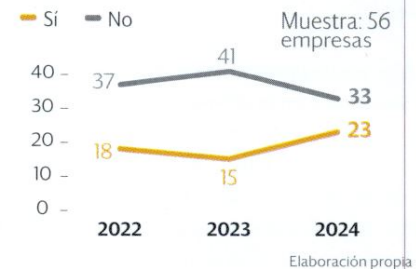
Las empresas han sido más proactivas este año en comunicar su compromiso con la diversidad y la inclusión de la población LGBTQ+. La difusión durante el mes de junio fue mayor que la del 2023. Ello a pesar de que aún prevalece un entorno conservador y polarizante, como demostró el reciente episodio de críticas contra Entel por su campaña ‘Voces del Orgullo’, lanzada el 28 de junio. Una controversia ante la cual la ‘telco’ redobló la apuesta, manteniendo su mensaje prodiversidad.

Por segundo año consecutivo, SEMANAeconómica evaluó las acciones externas de empresas líderes en diversos sectores (SE1874). Fueron evaluadas 56 marcas. Tras un 2023 en el que las compañías replegaron su comunicación, en este 2024 el 41.1% realizó al menos una publicación en redes sociales alusiva al *pride*; un resultado que contrasta con el 26.8% del año pasado. Las empresas que no realizan ninguna iniciativa externa todavía son la mayoría, pero están disminuyendo. “Veo cada vez más un compromiso activo de organizaciones de distintos sectores”, afirma Paloma Sierralta, gerenta de Gestión de Talento Región Américas de Gold Fields.

El interés por lograr un posicionamiento público como una marca inclusiva y que celebra la diversidad no siempre tiene correlato con un cambio real dentro de las empresas. “Lamentablemente, todavía existen muchas organizaciones que se quedan en

Iniciativas externas por el mes del orgullo

Realizaron al menos una publicación en redes sociales



el discurso. Lo que más vemos son acciones aisladas y poco respaldadas por políticas y lineamientos concretos”, advierte Nicole Hartley, consultora de Aequales.

“Todavía existen muchas organizaciones que se quedan en el discurso”

Y es que aún son pocas las compañías que trabajan en la construcción de indicadores para desarrollar planes estructurados que se traduzcan en objetivos de inclusión más concretos. Prueba de ello es que sólo una de cada tres gerencias de las empresas que trabajan

con Aequales consideró que la igualdad es prioritaria, según una encuesta realizada por la consultora. Si bien la inclusión es rentable para las organizaciones, el resultado arrojó “una estadística bastante baja”, de acuerdo con Hartley.

Uno de los factores que le restó prioridad a los asuntos de diversidad fue la pandemia del Covid-19, que afectó la asignación de presupuestos y la ejecución de inversiones vinculadas a la inclusión. Esta tendencia recién habría empezado a revertirse en algunas organizaciones. “En el 2023 recién empezó a moverse un poco [más]. [Empezaron] a activarse los comités de las empresas grandes otra vez”, cuenta Juana Mollo, socia líder de *Human Capital* y Diversidad e Inclusión en PwC Perú.

Aunque a paso lento y en medio de muchas resistencias, las fuentes consultadas estiman que los asuntos de inclusión y diversidad seguirán ganando terreno en las empresas. “En el sector minero, que tradicionalmente es percibido como conservador, estamos presenciando un cambio significativo”, anticipa Sierralta, de Goldfields. (MAB) ■



“Vemos en Perú un gran apetito por la innovación”

Guido Ipszman, *country manager* de Salesforce en Perú, señala los caminos que está tomando la inversión en innovación y tecnología de las compañías del país. La proveedora de *software* buscará ahora ampliar su alcance entre las pequeñas empresas.



SEMANAeconómica

¿Cuáles son los resultados obtenidos por Salesforce en el último año?

Ganamos nuevos clientes. Vemos en Perú un gran apetito por la innovación, en todo tipo de empresas. La industria de atención al cliente y la de servicios financieros están un paso adelante en la vanguardia y el apetito.

¿Cuánto han crecido y cuántos nuevos clientes obtuvieron?

Crecimos a doble dígito y agregamos decenas de nuevos clientes.

¿En qué desarrollos trabajan para mejorar la plataforma que ofrece Salesforce?

En casos de uso de inteligencia artifi-

cial (IA). El foco está en la calidad de los datos, en una plataforma unificada y en la integración de otros modelos de IA que los clientes tengan.

¿De qué forma el trabajo que los clientes realizan con la IA mejorará sus módulos de ventas, marketing y atención?

En atención al cliente, sin duda [con] respuestas más asertivas y rápidas. Van a atender y resolver incidentes, brindar respuestas de mejor calidad e incrementar el *Net Promoter Score*. En ventas, en ser más efectivos, eficientes y personalizados. Con todos los clientes estamos mirando indicadores de negocio de proyectos que están ‘corriendo’

desde hace poco. Estamos viendo cuál es la eficiencia que esto genera para ellos. Estamos haciendo proyectos y midiendo. Para aplicar la IA al negocio hay que evaluar cuál es el caso de uso, la intensidad del esfuerzo y la medida del impacto.

¿Hay alguna nueva industria en la que Salesforce buscará posicionarse?

Salesforce es para empresas pequeñas, medianas y grandes. Hoy estamos en mineras, automotrices, atención al cliente, consumo masivo. Estamos bien diversificados. Tenemos soluciones para cada industria. Queremos ampliar nuestra base de clientes pequeños. (MAB)

CULTURA ORGANIZACIONAL

Urge una revolución de liderazgos



Renzo Rossi Escuza,
Chief Human Resources Officer de Mibanco

Grandes cambios, como la digitalización de procesos, se sostienen sobre la cultura. Por eso, urge que los líderes evolucionen para guiarla.

Para enfrentar un contexto como el actual, de acelerada transformación, las empresas han adoptado cambios significativos en sus operaciones; entre ellos, la implementación de tecnología y la digitalización de sus procesos. Pero no todas las personas están preparadas para adaptarse y es allí donde los líderes deben cumplir un rol fundamental.

La tecnología ha impactado procesos tan relevantes como la selección del personal, con plataformas que facilitan las entrevistas; el aprendizaje, con el acceso a cursos virtuales; e incluso la rotación y la productividad, con el uso de la inteligencia artificial para intentar predecirlas. También existen *apps* para seguir el desempeño de los colaboradores y entregar *feedback* inmediato, y el mundo del análisis de datos ha crecido tanto que hoy se aplica a la mejora del clima laboral. Esta revolución tecnológica y digital seguirá creciendo. Por eso, urge que los líderes de las organizaciones sean

capaces de guiarla, sobre todo contando la historia completa y su propósito. Sólo así la resistencia a lo nuevo podrá ceder.

No olvidemos que los cambios se sostienen en la cultura organizacional, que también debe evolucionar. Los líderes, apelando a la experiencia, debemos ser flexibles. Cambios como la incorporación de la tecnología no afectan a todos por igual y la idea es que nadie quede fuera del juego o pensando que una máquina controla su trabajo.

Demostremos interés genuino por los problemas que surjan, escuchemos a nuestros colaboradores y comuniquemos de manera directa y honesta. Tenemos la responsabilidad de crear ese entorno adecuado para responder a las necesidades, modulando nuestras estrategias.

La tecnología nos ayuda a automatizar, predecir escenarios o facilitarnos tareas. Pero no debe quedar de lado el valor fundamental de la conexión humana, la empatía y la salud emocional. Mientras las herramientas digitales tengan su lugar definido, las personas podrán generar estrategias, adquirir nuevas capacidades y pensar en los próximos pasos. ■

REGULACIÓN

Indecopi apunta a los CEO

Cada vez más gerentes generales son incluidos por la agencia como responsables solidarios de infracciones a la protección del consumidor.

El Indecopi ha optado por aplicar un criterio más riguroso al determinar la responsabilidad solidaria de los altos ejecutivos de empresas sancionadas por infracciones en materia de protección al consumidor. Con la interpretación actual, no es necesario demostrar la intencionalidad ni la participación directa del alto ejecutivo en una conducta infractora para imponerle sanciones que pueden llegar hasta los S/25,750 (5 UIT). Entre el 2023 y lo que va del 2024, la Sala de Protección al Consumidor de la entidad estatal ha declarado en 28 casos la responsabilidad solidaria de los gerentes generales, valiéndose de este criterio.

El Código de Protección y Defensa del Consumidor establece que, de forma excepcional y atendiendo la gravedad de la infracción, los representantes de las empresas son responsables solidarios en los casos en los que se acredita dolo (un incumplimiento deliberado de la obligación) o culpa inexcusable (un acto negligente). Es sobre la base de este último criterio que Indecopi viene justificando sus sanciones. “Ya no se requiere que el representante haya participado activamente en el planeamiento, ejecución o realización de la infracción. Bastará con que haya omitido supervisar o impedir la conducta”, explica Ivo Gagliuffi, socio de Garrigues y expresidente del Indecopi.

El punto de partida de este nuevo estándar sancionador se marcó en marzo del 2023, cuando el Indecopi determinó la responsabilidad solidaria del CEO de una empresa inmobiliaria, por su presunta inacción al cumplir ofrecimientos hechos a sus clientes. En respuesta a una consulta de SEMANAeconómica, Indecopi afirmó que “al ser el responsable de la administración del proveedor y tener la obligación de supervisar las actividades, [el gerente general] debe responder administrativamente”.

La premisa de que la omisión de funciones puede ser causal de sanciones administrativas supone que los altos ejecutivos tienen la responsabilidad de controlar y aprobar todas las acciones de las empresas. Y, por lo tanto, pueden ser declarados responsables



Entre 2023 y 2024, Indecopi ha declarado responsables solidarios a 28 CEO

solidarios. Siguiendo esa línea, el Indecopi ha impuesto sanciones a representantes de tiendas de *retail* por cláusulas presuntamente abusivas en sus términos y condiciones. “A partir del 2023, se determina la responsabilidad solidaria casi de forma automática. No se considera la excepcionalidad del caso o el real nexo causal entre la infracción y la actuación del representante”, cuestiona Giancarlo Baella, asociado principal de Payet, Rey, Cauvi, Pérez.

Los expertos consultados por esta revista consideran que la actual interpretación es demasiado amplia, pues no siempre se condice con la forma en la que operan los negocios. Y porque tampoco hace distinciones entre las particularidades de cada industria o sector. “El criterio podría tener fundamento jurídico, pero se aleja de la realidad, porque la capacidad del gerente va por el lado de la gestión. Para aspectos más puntuales, tiene que apoyarse en el área legal. Por ejemplo, de aprobarse el proyecto de ley de llamadas *spam*, vamos a tener otro parámetro en el que se va a generar responsabilidad para los gerentes [de ‘telcos’ o *call centers*]”, advierte Alex Sosa, socio del Estudio Muñiz.

Ante las consultas formuladas por esta revista, el Indecopi señaló que todos los criterios que fija la Sala “son revisados constantemente y se aplican a cada caso concreto”. (KRA) ■

“La Junta Nacional de Justicia debe mantenerse”

Luis Valdez, secretario general de Alianza para Progreso (APP), revela el cambio de postura del partido sobre la Junta. Y prefiere no descartar a Fuerza Popular para la presidencia del Congreso.

La bancada de APP forma parte del autodenominado ‘Bloque Democrático’, junto a Fuerza Popular, Renovación Popular, Avanza País y Somos Perú. ¿Cómo van las conversaciones para tentar la Mesa Directiva del Congreso?

Aún no conversamos. Pero, si tenemos que poner a un miembro de APP a presidirla, se hará. Sin perjuicio de eso, creemos en la alternancia. Tenemos a los congresistas Eduardo Salhuana y Lady Camones, si las bancadas que hoy pueden presidir el Parlamento no quieren hacerlo.

La alternancia dice que le toca a Fuerza Popular, pero dicha bancada no estaría interesada en presidirlo.

Están actuando con prudencia, no los descarto. APP los invita a presidir la Mesa Directiva y manifiesta su pleno apoyo.

¿Las relaciones entre APP y Fuerza Popular se resquebrajaron tras las declaraciones de Salatiel Marrufo, quien afirmó que en el 2021 APP habría influido sobre el Jurado Nacional de Elecciones para favorecer a Perú Libre?

La relación del ‘Bloque Democrático’ es fuerte. Lo dicho por uno u otro pasa a ser anecdótico, porque en el campo político mandan los hechos. Si hay [algunos] empecinados en generar fracturas, desunión o debilitamiento, no lo van a conseguir.

¿Cuál es la posición de APP respecto a la gestión de la presidenta Dina Boluarte?

No la calificamos positivamente.

Y, por eso, tenemos que hacer el máximo esfuerzo para generar estabilidad. Tenemos que ser bastante racionales, tolerantes, pero sin llegar a la impunidad.

En el Congreso se alistan distintas reformas constitucionales. ¿La bancada de APP apoyará estas iniciativas?

El esfuerzo debe orientarse a reglamentar las cámaras [de diputados y senadores]. Debemos dejar de lado los puntos en los que no hay un importante nivel de consenso; por ejemplo, hoy APP está reexaminando lo que sería la eliminación de la Junta Nacional de Justicia. Creemos que todavía debe mantenerse.

¿El alcalde de Magdalena del Mar, Francis Allison, postulará por APP a la Municipalidad Metropolitana de Lima en las próximas elecciones?

Confiamos en que Francis Allison va a tener un gran desempeño en las próximas elecciones internas. El apoyo [a su postulación] es unánime. Sería extraordinario que nos represente en las elecciones. (KRA)



VACR

Rezagados en descarbonización



Brendan Oviedo Doyle,
socio de Hernández & Cía.

Perú va camino a incumplir su compromiso de reducción de gases de efecto invernadero. Para cambiar esa senda es clave involucrar al privado.

En el 2016, bajo el Acuerdo de París, el Perú se comprometió a reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en 30%, respecto a lo previsto para 2030. Y cuatro años después, en el 2020, el compromiso se incrementó hasta una reducción del 40%. Eso supone que nuestras emisiones de GEI del 2030 no deban exceder los 179 millones de toneladas métricas de dióxido de carbono equivalente.

Para cumplir la meta, el Perú viene implementando un plan de acción climática denominado ‘Contribuciones Nacionales Determinadas’ (NDC, por sus siglas en inglés), a través del cual se busca reconducir la inversión privada hacia actividades con bajo impacto climático. Dentro de este plan se establecieron 63 medidas de mitigación o reducción de emisiones de GEI en los sectores de energía, procesos industriales, agricultura, uso de la tierra, cambio de uso de la tierra y silvicultura. Sin embargo, el año pasado descubrimos, gracias al último inventario nacional de GEI, que en el 2019 nuestras emisiones ya ascendían a 210 toneladas métricas de dióxido de carbono equivalente. Una cifra que constituye 31 toneladas métricas más que el límite asumido hacia el 2030.

Hoy, nuestras emisiones crecen a ritmo de 3.8% anual y la tasa de reducción de la superficie forestal es un alarmante 4.4%. Es evidente que al Perú le será muy difícil cumplir su compromiso al 2030. Pero el Estado cometería un error si intenta limitar las emisiones como sea, porque en ese camino podría afectar la inversión privada, que es pieza fundamental para descarbonizar nuestra economía.

Lo que resulta urgente es que el Estado socialice con los actores privados que participan en el NDC la situación real de nuestro compromiso climático. Ello a fin de proyectar y coordinar las inversiones de corto, mediano y largo plazo. Y también la implementación de mecanismos de mercado (como la aprobación del registro nacional de mitigación), fiscales y otras medidas habilitantes, que permitan que dichas inversiones se materialicen. ■



Conversatorio

Revolución Organizacional

Nuevos paradigmas para la gestión humana

16 JULIO | 10:00 AM

Vía Streaming

Participan:



Maritza Zavala
Gerente Sénior de
Personas y Organización
de Repsol Perú



Renzo Rossi
Gerente Divisional de
Gestión y Desarrollo
Humano de Mibanco



Andrea Pizarro
People & Culture
Director de Betterfly

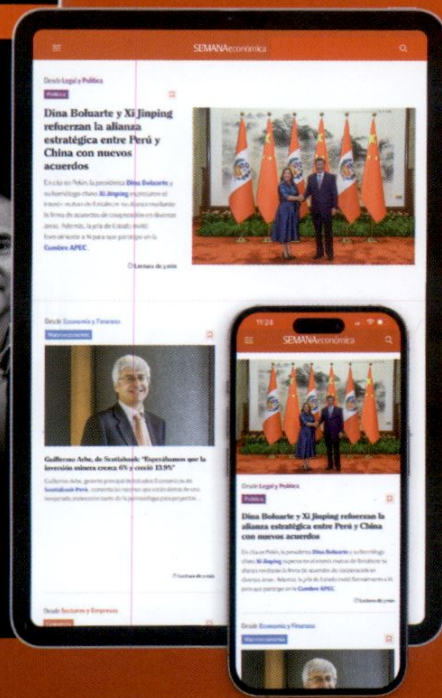


Gonzalo del Rio
Gerente Central de
Recursos Humanos
de Falabella



Regístrate





SEMANAeconómica

Las más importantes primicias empresariales
y el mejor análisis del mercado para los
tomadores de decisiones del Perú

Síguenos en:

