

# América economía

## Citi en el Perú, ligero y concentrado

Tras la venta de sus operaciones de banca para personas, el gigante estadounidense busca liderar la banca corporativa en el país.

[www.americaeconomia.com](http://www.americaeconomia.com)

Edición **Perú**

Nº  
084

Abril, 2015  
S/. 25.00



FERNANDO CASTILLO,  
GERENTE GENERAL DE ICCGSA

# Vía diversificadora

La constructora ICCGSA espera ingresar este año al selecto club de los S/. 1.000 millones en facturación y consolida su apuesta en los sectores agrícola, forestal e inmobiliario.



# SIEMBRA CONSTRUCTORA

ICCGSA espera este año ingresar al selecto club de las empresas que facturan más de S/.1.000 millones impulsada por su cargada cartera de proyectos de infraestructura. Al mismo tiempo, apuesta por expandirse a los sectores agroindustrial, inmobiliario y forestal.

POR LAURA VILLAHERMOSA, LIMA

**F**ernando Castillo pasó por todos y cada uno de los departamentos de Ingenieros Civiles & Contratistas Generales (ICCGSA) hasta llegar hace 18 años a la gerencia general. Pese a ser hijo de uno de los fundadores, el ejecutivo empezó desde abajo para tener la posibilidad de conocer de principio a fin la compañía de infraestructura, que este año celebra sus cincuenta años de historia. Tras cumplir casi dos décadas conduciendo el crecimiento de la empresa, Fernando Castillo, no obstante, está próximo a cerrar su etapa como gerente general. Sucede que el 'último superviviente' de su familia en puestos gerenciales de ICCGSA cederá su posta en las próximas semanas siguiendo el protocolo que acordaron sus accionistas años atrás.

“En la familia decidimos que tendría que darse un proceso de cesión de la gestión a los mejores profesionales que pueda haber y dedicarnos a otros lugares

**ICCGSA surgió como una compañía típicamente constructora, pero tras un crecimiento exponencial hoy ya es un grupo empresarial, con dos firmas principales: ICCGSA Constructora e ICCGSA Inversiones, que concentra sus nuevos negocios.**

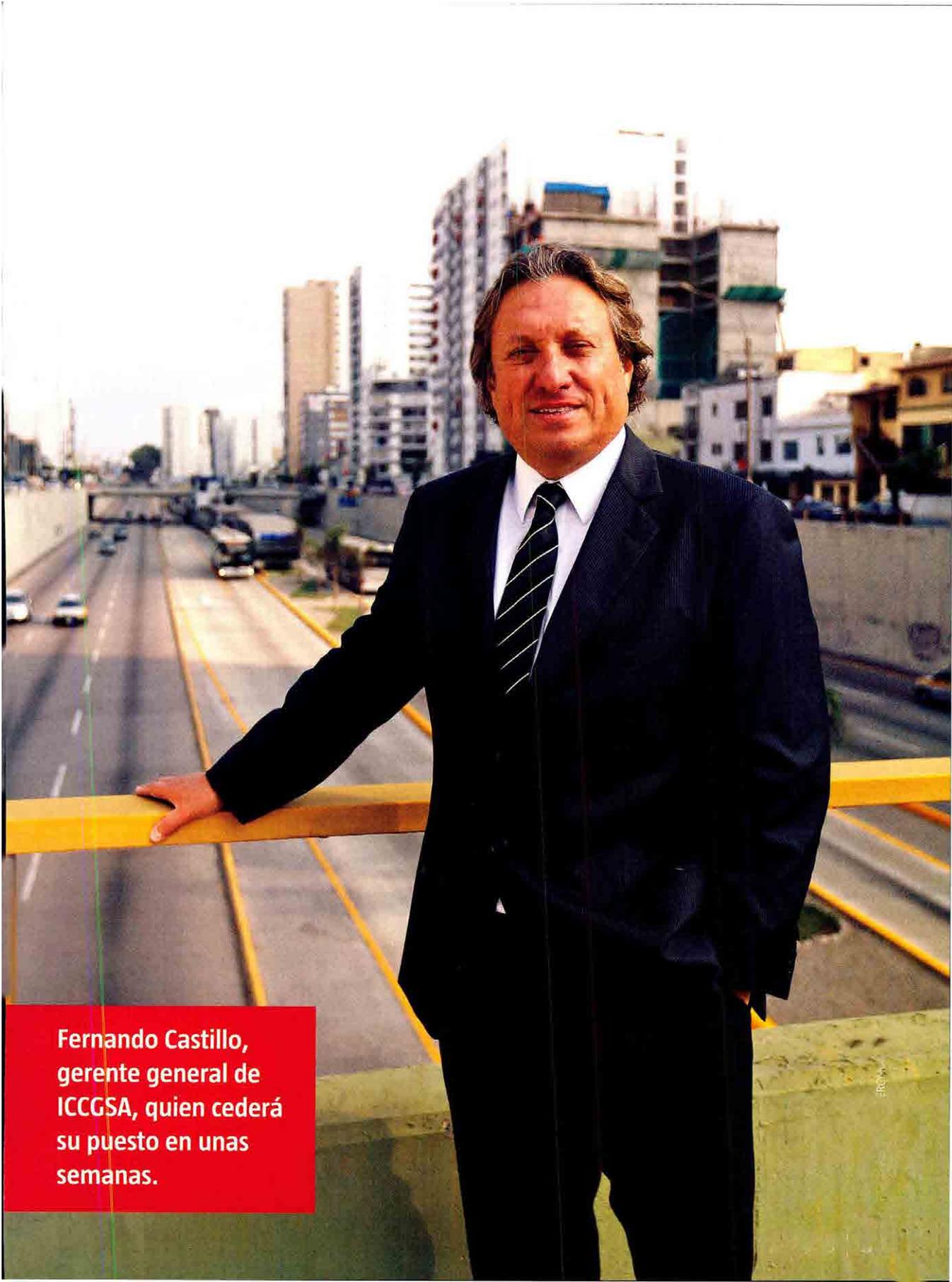
en la dirección donde podamos generar valor”, dice el ejecutivo. Lejos de jubilarse, Fernando Castillo asegura que pasará a analizar la visión a largo plazo del conglomerado y ver nuevas oportunidades de negocio, en lugar de ejercer de ‘bombero’ y gestionar la coyuntura diaria de las empresas de ICCGSA. “La idea es tener más tiempo para dedicarme a lo importante,

no lo urgente”, dice.

Se trata de un paso natural en muchas empresas familiares que dan el salto a las grandes ligas en las que ya se mueve el grupo ICCGSA, que compite con las grandes constructoras por nuevos proyectos de infraestructura, entre ellas Graña y Montero, Odebrecht, JJC u OHL. Para Yuri Vega, socio del estudio Muñiz, es una estrategia que conllevará a que el *holding* sea manejado por decisiones que no sean familiares y efectivamente les permitirá incorporar a profesionales en las posiciones gerenciales que conozcan bien los mercados en los que opera la empresa.

Si bien ICCGSA surgió hace medio siglo como una empresa típicamente constructora, hoy es ya un grupo empresarial que ha sembrado en otros negocios más allá de la construcción (en algunos casos literalmente), todos ellos con un denominador común: la tierra.

“Los accionistas de la empresa hace



**Fernando Castillo,  
gerente general de  
ICCGSA, quien cederá  
su puesto en unas  
semanas.**

EREN

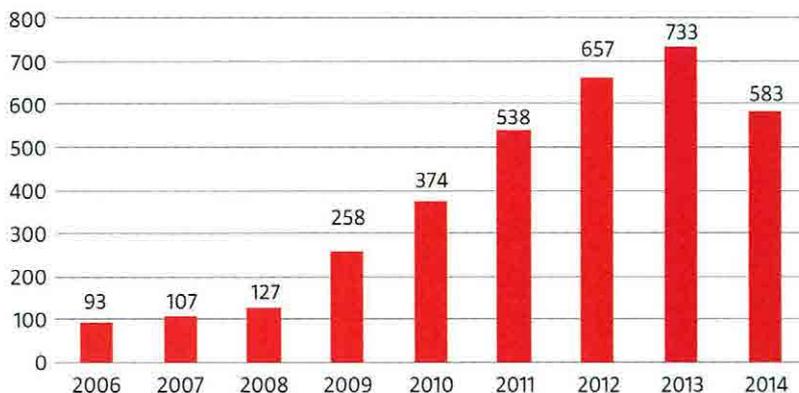
más de cinco años nos propusimos invertir en otros sectores de la economía que asegurasen su viabilidad y crecimiento a largo plazo. Somos optimistas respecto al desarrollo de infraestructura del Perú, pero los ciclos económicos se dan”, dice Fernando Castillo. Sucede que la diversificación –explica Enrique Díaz, catedrático de ESAN– permite repartir los riesgos a las empresas e incorporar factores de sostenibilidad. “Una empresa como ICCGSA, con cinco décadas de funcionamiento, solo podrá mantenerse vigente si se va adecuando a las nuevas oportunidades del mercado”, dice el especialista.

Hasta la fecha ICCGSA había crecido exponencialmente en ventas y organización, propulsada por las obras de infraestructura desarrolladas en el país, entre ellas la Vía Expresa de Paseo de la

### Despegue constructor

Facturación de ICCGSA en millones de S/.

Fuente: ICCGSA



República, la avenida Universitaria o el Instituto Nacional del Niño y el crecimiento del sector minero.

La búsqueda de nuevas oportunidades

dio como resultado su incursión en cuatro nuevos negocios: inmobiliario, de alquiler de grúas, agroindustrial y forestal, hoy bajo el paraguas de ICCGSA Inversiones.



FOTOGRAFÍA: PERCY RAMÍREZ

## “A VECES SEGUIR LA LEGISLACIÓN PARA INVERTIR ES UN VÍA CRUCIS”

Invertir en el Perú si bien puede resultar atractivo no es un proceso fácil. Fernando Castillo explica su punto de vista sobre las barreras del sector.

## **ICCGSA hoy está concentrada en su operación local, pero los accionistas ya acordaron dar el salto regional. Por ahora la empresa está en fase de búsqueda, y en 2017 podrían verse sus primeras apuestas regionales.**

Sucede que ante la diversificación de su cartera, los accionistas de ICCGSA decidieron escindir sus negocios en dos empresas: ICCGSA Constructora, concentrada en construcción de infraestructura, e ICCGSA Inversiones, con sus nuevas apuestas y su negocio de concesiones y las espaldas financieras cubiertas.

Ya en enero de este año ICCGSA Inversiones, como parte de un programa de bonos corporativos, realizó una primera emisión de hasta a diez años por S/. 61,45

millones, que consiguió en sus dos series tasas de 6,4% y 8% respectivamente, y la categoría AA.pe de la clasificadora de riesgo Equilibrium. “Estamos muy contentos con esta primera emisión y somos muy optimistas por el futuro de nuestras inversiones”, dice Castillo. Solo un mes después además, cuando se hizo efectiva la creación de las dos empresas, el grupo cedió a ICCGSA Inversiones un bloque patrimonial de S/. 21,60 millones.

Si bien los resultados de sus nuevas

**A nivel sectorial se dice que vienen buenos años para el sector construcción por la necesidad de infraestructura del Perú, pero aún persisten trabas a la inversión a nivel local. Como constructores ¿creen que los procesos no fluyen como deberían?**

En el desarrollo inmobiliario sí. La dificultad es la falta de suelo urbano y de servicios de agua. En Lima el tema es crítico, y eso impide que el sector privado atienda a la demanda de vivienda. El valor de la tierra es muy alto, y si uno quiere llegar a sectores D y E el precio lo hace imposible. Es algo que junto con el déficit de agua tiene que trabajarse a nivel de política de Estado a mediano y largo plazo. Se necesita una solución, por ejemplo que la subasta de grandes terrenos del Estado pasen al mercado.

**¿Y en el caso de las obras de infraestructura? Se dice que para avanzar hay que presentar hasta un centenar de veces el mismo permiso en algunos casos.**

Vas pasando por cada lugar y en cada uno te piden la licencia. Es una cosa de locos. Definitivamente se tiene que trabajar a largo plazo para que no sea tarea de titanes conseguir todos los permisos. Uno quiere hacer la inversión siguiendo todo el camino que la ley indica pero a veces es un vía crucis.

**En los últimos años se han tomado medidas para agilizar los trámites. ¿Se notan los efectos?**

Sí hay una conciencia del problema. Es un primer paso importante porque antes quizás no había ni esa toma de conciencia. Se están tomando mecanismos, aunque todavía no se ve nada concreto.

**Años atrás conseguir personal era toda una complicación en el sector construcción. ¿Cuál ha sido la estrategia de ICCGSA para que eso no fuera una barrera para crecer?**

En los años anteriores sí ha habido un cuello de botella en cuanto a personal

apuestas se verán a mediano plazo, en el sector inmobiliario es donde la compañía ha tenido un considerable avance, a través de la empresa Desarrollos Inmobiliarios Peruanos y la marca comercial Valora, a pesar del momento por el que pasa hoy esta industria. ICCGSA –explica Yuri Vega– aprovechó su experiencia en construcción para ‘comerse un pedazo más de la torta’ hace tres años en un contexto de ‘boom’ inmobiliario que se desinfló ya el año pasado.

“Si bien 2014 se perfilaba como un año como los anteriores, ya en mayo se empezó a notar una bajada que se hizo más profunda en agosto debido a que las personas toman más tiempo en decidir comprar una vivienda y a la dificultad para calificar para un crédito de los bancos”, dice María Osores, especialista inmobiliaria de la desarrolladora La Venturosa.

a todo nivel. Nuestra inversión en línea amarilla es importante, y no había personal adecuado para manejar los equipos. Además teníamos el agravante de que los capacitábamos y luego el sector minero se los llevaba. Eran momentos difíciles, pero hemos sabido sortearlos y establecimos alianzas con empresas amigas proveedoras para formar operadores e ingenieros. Tenemos también el proyecto de crear algún tipo de universidad o empresa.

**Cuando se acerca el año electoral sucesivamente se produce una desaceleración de las inversiones. ¿Cree que pasará de nuevo?**

El inversionista siempre ve qué cosa pasa, y hay una desaceleración. Sin embargo hay proyectos que están en marcha e inversiones que no se pueden detener. Yo soy optimista respecto al futuro del país y de que va a seguir adelante. Hay que ver siempre el vaso medio lleno. Estamos camino del progreso.

Fernando Castillo, por su parte, aunque reconoce que sí han sentido cierta desaceleración, asegura que su negocio inmobiliario crece de manera importante. Su cartera de proyectos, eso sí, está cargada y cuenta con siete proyectos, uno de ellos corporativo.

“Tenemos seis proyectos de viviendas en curso, seis de ellos en Lima: en Surco, Chorrillos, Jesús María y Villa María del Triunfo, que apuntan al sector socioeconómico B”, explica el gerente general de ICCGSA Constructora e Inversiones. Su proyecto en Villa María del Triunfo, como el desarrollo que realizará a mediano plazo en Piura, donde recientemente adquirió 60 hectáreas, podría complementarse con una oferta comercial. “Estamos viendo varios proyectos para incursionar en el sector de centros comerciales”, añade Castillo. Paralelamente buscan nuevos terrenos aprovechando la desaceleración sectorial, que hace que hoy sea un buen momento para el *landbanking*, tal y como afirma Yuri Vega.

En su apuesta inmobiliaria ICCGSA, a través de su marca Valora, parece que no va a dejar ningún mercado suelto. Resulta que la compañía además construye ya su primer edificio de oficinas, situado en la calle de Andrés Reyes en el distrito limeño de San Isidro. En este nuevo edificio, la compañía planea quedarse con alrededor de cuatro de sus siete pisos para trasladar a su creciente *staff* y alquilar los otros tres. “Pensamos inaugurarlo en el primer trimestre de 2017”, explica Fernando Castillo. Por su situación, para el ejecutivo, en el centro financiero de la capital, las expectativas de colocar las oficinas son altas.

La vacancia del centro financiero por lo pronto juega a su favor. Resulta que si bien en Surco a finales de 2014 el índice de vacancia se sitúa en 6,92% en el centro financiero esta es de 5,67 debido a que es la zona más demandada de la ciudad, según Ricardo Cabrera, gerente general de la consultora CBRE Perú.

## Construcción agrícola

La inmersión en el sector agroindustrial de ICCGSA se está materializando en dos empresas: Corporación Agrícola Olmos y Uvas del Norte, ambas constituidas en 2012. La primera de ellas se creó tras la compra de 1.000 hectáreas en la subasta de terrenos del proyecto Olmos y se destinará a la exportación de diferentes cultivos, entre ellos espárrago y palta, que se están empezando a desarrollar. En este negocio ICCGSA Agroindustrial tiene una alianza con Agrícola Chapi, con quien comparte el 50% de Corporación Agrícola Olmos. Sucede que ICCGSA Inversiones en los nuevos negocios a los que entra –explica Fernando Castillo– siempre va acompañado de alguien que tenga la experiencia necesaria.

Uvas del Norte, por otro lado, cuenta con 80,7 hectáreas en Sullana y ha

empezado a producir sus primeras cosechas de uva *red globe* para la exportación, que a nivel nacional creció más de 39% en 2014, según Comex.

A pesar de contar ya con 1.000 hectáreas para el desarrollo de su apuesta agrícola, en los próximos años podrían sumarse nuevas hectáreas a su banco de tierras. ICCGSA Agroindustrial evalúa la compra de los terrenos que salgan a subasta del proyecto de irrigación Chavimochic, en La Libertad.

En el ámbito forestal, por otro lado, el *holding* constituyó en 2011 ICCGSA Forestal para industrializar la madera producida con la reforestación de tierras en la selva y que cuenta con alrededor de 1.000 ha en Huánuco. Se trata de un proyecto cuya gestión ha puesto en manos de Reforestadora Amazónica y cuya primera cosecha está prevista para dentro de siete u ocho años.

FOTOGRAFÍA: ICCGSA



El trébol de Tomás Valle es uno de los proyectos de ICCGSA.

## El conglomerado por dentro

Fuente: ICCGSA



## Más infraestructura privada

Mientras avanzan sus iniciativas en materia forestal, agrícola e inmobiliaria, el negocio de construcción de infraestructura se mantiene como el principal motor de ICCGSA, que, según Fernando Castillo, llegará a una facturación de S/. 1.000 millones este año. Dentro del ámbito de infraestructura, sin duda, las obras de construcción vial son su *core*.

“Obras de infraestructura y mantenimiento es el negocio que más pesa de todos. Tenemos más de 2.800 km de carreteras en mantenimiento vial, 2.600 de la red vial nacional y 200 de la región San Martín”, explica el ejecutivo.

Para los próximos años, del mismo modo, ICCGSA Constructora tiene nueve proyectos en construcción: la carretera Saitipo-Puerto Ocopa, el proyecto vial Quinua 2 en el Vraem, la central hidroeléctrica Cheves, el túnel Gambetta, dos parques zonales y el puente Chino-Aguaytía. “Tenemos también trabajos en cuatro hospitales y el proyecto de telecabinas en Kuélap, en Amazonas, que busca potenciar el desarrollo turístico de la zona”, añade Fernando Castillo, quien asegura que ICCGSA se presentará a la licitación de la cuarta etapa de la Longitudinal de la Sierra.

Los siguientes movimientos

constructores de la compañía, según el ejecutivo, se concentrarán especialmente en los sectores salud y educación, donde piensa ir más allá con la ayuda del mecanismo de asociaciones público-privadas. “Estamos pensando evolucionar de dar solo servicios de construcción a brindar un servicio de construcción, ingeniería, mantenimiento y operación de la infraestructura educativa y de salud”, explica Castillo.

En esta línea, ICCGSA ha presentado varias iniciativas privadas sobre las que su gerente general prefiere no dar detalles, pero que están en trámite. “También estamos participando en algunos proyectos de obras por impuestos que todavía no puedo mencionar”, añade.

En infraestructura la estrategia de la compañía pasará por incrementar su participación en proyectos privados, que hoy suponen una pequeña participación en su cartera, y que constituye una de las debilidades actuales de ICCGSA Constructora, según el último informe de la clasificadora Equilibrium.

“Nuestra visión es tener un 50% de sector público y privado, aunque ahora seguimos centrados en el sector público porque son las oportunidades que el mercado nos presentaba en ese momento”, dice el ejecutivo, quien evalúa una incursión en el

sector hidrocarburos.

Fernando Castillo se muestra optimista respecto al futuro del sector infraestructura local, dadas las necesidades que tiene el Perú en esta materia, aunque a mediano plazo podría verse un salto regional. “En el Perú tenemos excelentes profesionales, e ICCGSA va a ir buscando oportunidades en otros países dependiendo de las coyunturas que se vayan presentado. Si ven alternativas las van a aprovechar, como han hecho Graña y Montero y Cosapi”, anticipa Óscar Talavera, director de la maestría de Dirección de la Construcción de la UPC.

Fernando Castillo lo confirma y añade que el directorio ya ha decidido tener presencia en otros países: “Estamos en fase de exploración, y a partir de 2017 podríamos tener ya quizás la primera operación”, dice el gerente general de ICCGSA Constructora e Inversiones.

Precisamente Castillo, cuando ceda la gerencia general, podría analizar personalmente a qué países aterrizar, puesto que preparar a la compañía para sus próximos cincuenta años será su tarea en la dirección de ICCGSA, un cambio al que está haciéndose a la idea. “Siempre cuesta trabajo dar el paso, pero la decisión está tomada, y tenemos un equipo ganador”, dice. **Ac**