

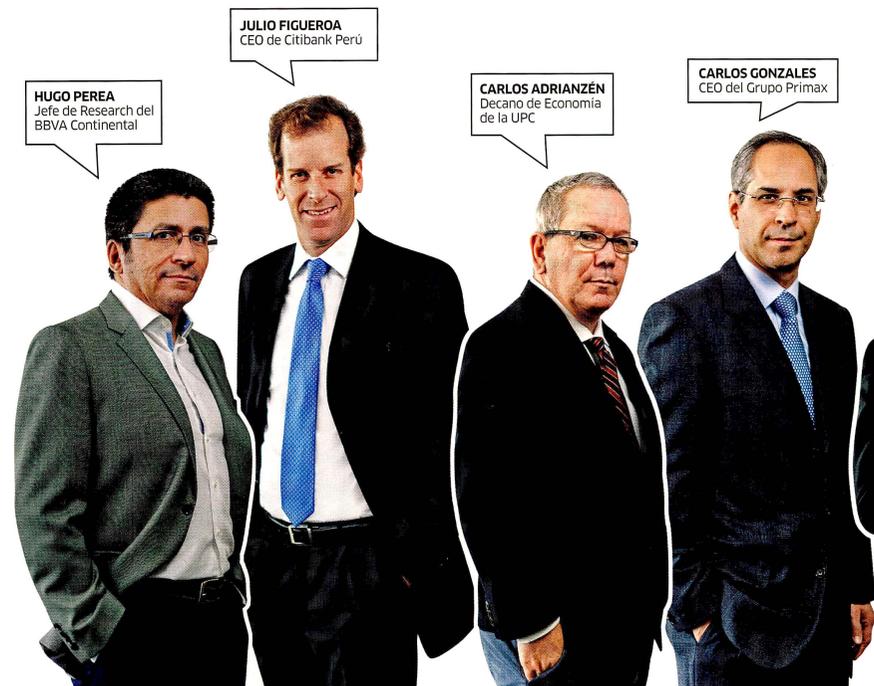


**CEO  
FORECAST  
2016**



# ¿PREPARADOS PARA UNA NUEVA ACELERACIÓN?

Con miras a ofrecer una referencia de lo que nos espera el último trimestre del año y el 2016, tres analistas macroeconómicos y seis CEO de sectores estratégicos de nuestra economía ofrecen una aproximación de lo que será el escenario de los negocios en el Perú.





**VUELTA 1**  
**ESCENARIO  
MACROECONÓMICO  
2015-2016**

**CARLOS ADRIANZÉN:** Soy muy optimista. La pregunta me inspira porque en este momento en octubre es bien fácil saber porque el año ya acabó. Y si vemos el promedio a octubre está al 2% con una tendencia medio temblorosa hacia el mundo. Para hacerlo sencillo, este año ya está en algún lugar alrededor del 2% y la inercia no ayuda en esa dirección. En mi opinión, los dos motores de los cuales nunca hablamos, y están totalmente conectados, exportaciones tradicionales e inversión privada, no dan señales de cambiar su ten-

dencia y, por más que se hable de gasto público, por ahí no vendrá la reactivación, y las cifras, no las opiniones, muestran que la recaudación crece mucho menos.

**HUGO PEREA:** Nosotros tenemos previsto un crecimiento del 2,5% para este año y queremos prever hacia adelante el momento de la economía. Vemos una recuperación en términos de crecimiento interanual, tocamos piso en el tercer trimestre creciendo 1%. Cuando uno analiza la composición de ese crecimiento, ve unas sorpresas que no permiten ser muy optimista, la verdad. Esta mejora en crecimiento en términos interanuales está vinculada a los sectores extractivos, a los niveles de producción de Antamina, la entrada de Toromocho, Constancia, que

están empujando la producción de cobre, así como la pesca. Uno diría ¿pero qué tiene de malo? Pues que son sectores volátiles y que su crecimiento no se siente. El otro componente del PBI, el no primario, más de 70% de todo lo que producimos está al ritmo del 2%. Es como si hubiéramos agarrado un bajo crecimiento que se está prolongando demasiado. Nuestra proyección indica, para este año, un 2,5% y para el próximo, por el fenómeno de El Niño más intenso, será 2,8%. Serán tres años de crecimiento decepcionante. Cuando pensamos que nuestra economía tiene para ir creciendo a velocidad crucero a un ritmo del 4%, estamos por debajo. Un economista diría que no estamos generando bienestar, empleo, riqueza. En el sector empresarial, hay bastante cautela





## ¿PREPARADOS PARA UNA NUEVA ACELERACIÓN?



como sugieren las circunstancias. Podríamos discutir si es cuestión de liderazgo, de cuestiones externas, es un wait and see, y eso retrasa aún más la salida y la recuperación de la economía.

**PEDRO GRADOS SMITH:** El mundo está complicado, es uno de los periodos más complicados desde la recesión. Si partimos del 2008 hasta ahora, esto es consecuencia de ese momento y hay que recordar que, desde los últimos siete años, nunca se ha emitido la cantidad de dinero como en este momento. Y que eso funcionó y evitó una gran depresión, pero todavía puede haber sorpresas con qué es lo que hará el banco central europeo, entre otros. El tema de China y de los emergentes en general: cuando uno analiza el periodo 2000-2007, los emergentes crecían más que los desarrollados; hoy día, siguen creciendo más, pero en promedio menos de lo que crecían y, los desarrollados, más de lo que venían creciendo en promedio. La dinámica de la economía mundial es hoy día centrada en lo que viene sucediendo en el mundo desarrollado. EE.UU. y China siguen siendo los principales países del mundo. Entre ambos, estamos hablando de un 35% del mundo. La segunda variable es América Latina. Si bien nos hemos querido diferenciar, la situación de Brasil es bastante

**“Tenemos un 50% de reserva eléctrica, cuando en un país como el nuestro un porcentaje de reserva razonable es de 30%”**

**Rosa María Flórez-Aráoz**

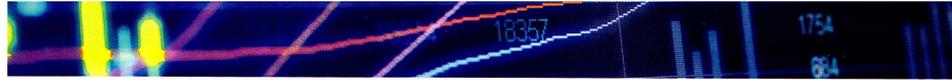
compleja y nos puede afectar con la reciente baja en su calificación de riesgo. Ahora, si bajo a Perú, son tres temas: el tema macro, seguimos siendo sólidos, son 25 años de trabajo; y en términos de solidez macroeconómica, según el WEF, estamos entre los 20 primeros. El problema está en la institucionalidad. Si copiáramos el modelo del BCR al Poder Judicial estaríamos cerca a Suiza; y en la parte social y de la integración. Estoy hablando más de largo que de corto que plazo, porque en el corto plazo las cifras están dadas.

## VUELTA 2

### IMPACTO EN LOS SECTORES

**JULIO FIGUEROA (BANCA):** Nosotros, en los presupuestos que hacemos, estamos entre el 2,5% este año y 3% para el año que viene. Ahora, yo creo que en el Perú, los problemas vienen de fuera, que no se pueden controlar, el precio de los commodities, tasas de interés, crecimiento de China, etcétera. Nosotros somos optimistas con el Perú en el mediano y largo plazo. Estamos muy cómodos con el Perú. Creo que la situación política no es lo que está parando la inversión, sino es el contexto general. Los candidatos tienen una buena aceptación en el mercado.

El sector financiero, en particular, ya no está en el negocio de consumidores, pero se ha visto algo más de incobrabilidades, aunque no creo que esté fuera de lo razonable; en el sector corporativo institucional, no hay compañías que estén en situaciones de crédito, no hay defaults ni eso. La compañías están bien, entonces, creo que el principal riesgo para ellos es el tipo de cambio, a pesar de que no se ha evaluado mucho. Eso es un tema importante para nosotros, que lo estamos monitoreando mucho. En cuanto a nuestro negocio, estamos esperando niveles de crecimiento alrededor del 8%, lo que pasa es



que los resultados de los bancos no reflejan la situación de crecimiento de la economía, porque en volatilidad de cambio los bancos tienen ganancias y pérdidas que salen de los parámetros de la economía y creo que es lo que está pasando este año. Los bancos tienen rentabilidades altas porque han navegado bien la ola del tipo de cambio. Y el Banco Central ha ayudado mucho en esto.

**CARLOS GONZALES (CONSUMO MASIVO E HIDROCARBUROS):** Nosotros estamos en el negocio de combustible y trabajamos con sectores sensibles como minería y pesca. Es decir, somos un termómetro de la economía. Quería empezar con el optimismo en el mediano y largo plazo. Las empresas con más de cien años siempre estamos mirando a largo plazo. A veces hay baches, hay que pasarlos. Hay que ser productivos sin dejar de ser estratégicos. Nosotros pensamos que este año ha sido muy complicado. De alguna manera, nuestra industria nos ha ayudado ante la caída drástica del precio del barril, lo que ha hecho que el precio del combustible disminuya y aumente el consumo en las estaciones de servicio. Más o menos este año, el crecimiento debe haber sido al 10%. Lo que sí nos ha pegado negativamente es el tema industrial. La minería, la pesca y la industria han reducido el consumo entre

3% y 5%, por lo tanto ha habido un equilibrio en la venta total. Al próximo año, creemos que el precio de barril subirá algo. Igual habrá dinamismo en consumo porque el exceso va a estar bajo. No va a crecer este 10%, estimamos un 5%. En la industria, sí creemos que el fenómeno de El Niño va a afectar. El norte se paralizará, se pedirán más líneas de crédito, por lo tanto, creemos que vamos a reducir nuestro crecimiento entre 3% y 5%.

En lubricantes, golpea más porque el sector de hidrocarburos demanda más y ahí ha caído más. En las tiendas de conveniencia, nuestro sector registró un crecimiento importante por encima del PBI, porque estamos en un nicho de mercado diferente al de los supermercados. Nosotros vendemos por conveniencia, y no es una compra planificada para la semana, sino la galleta para el día, y en época de crisis, las ventas en tiendas de conveniencia subieron, porque la gente compraba para el día, y como vendemos fast food, la gente prefería el hot dog o la hamburguesa.

**HAROLD MONGRUT (CONSUMO MASIVO):** Comparto el optimismo, y veo en Unilever una compañía que ve el largo plazo. Creo que en consumo masivo ya interiorizamos que esos crecimientos del 20% ya pasaron y, en nuestro caso, por lo que he escuchado

en la industria, se está creciendo más que el PBI. Lo que ha pasado es que hemos llegado al consumidor con nuevas categorías, con innovación. En el Perú hay más de 200.000 mayoristas y van a haber categorías que uno no soñaba que iban a estar en punto de venta de un mercado, que van desde comidas de mascotas hasta suavizantes. Las compañías hemos logrado que el consumidor se enganche; sin embargo, alguien tiene que haber pagado los platos rotos de eso, y pienso que son como los electrodomésticos: el televisor, la cocina se frenaron, ha pasado el boom de comprar cuestiones para el hogar y la categoría del consumo masivo se ha colado. Ahora, no quiero caer en el juego del consumo per cápita, pero hay otros factores que van desde la dificultad de vender en un mercado moderno creciente y donde hay muchos espacios. La realidad se ve cuando los puntos de venta no están llenos: la gente sigue prefiriendo ir a la vuelta de su casa y comprar en la tienda de la esquina, con crédito diario, semanal.

**ROSA MARÍA FLÓREZ-ARÁOZ (ENERGÍA):** En nuestro caso, fuimos demasiado optimistas en los años anteriores. Cuando hablamos de déficit de infraestructura, es un error poner en la misma bolsa al sector de generación eléctrica.



## ¿PREPARADOS PARA UNA NUEVA ACCELERACIÓN?

**“ En las tiendas de conveniencia, nuestro sector registró un crecimiento importante, por encima del PBI, porque estamos en un nicho de mercado diferente al de los supermercados ”**

*Carlos Gonzales*

Porque hoy en día, pasa lo contrario, hay una sobreinstalación, lo cual es buenísimo para el país, porque ya no hablamos más de lo que estuvimos acostumbrados: a estar preocupados por la energía que teníamos con apagones. Para que se hagan una idea de cómo estamos, hoy en día, la demanda máxima son 6.000 megavatios, y hoy por hoy, tenemos capacidad instalada de 9.000. Es decir, tenemos un 50% de reserva, cuando en un país como el nuestro, un porcentaje de reserva razonable es de 30%. Sin embargo, si lo vemos al 2016, la cosa está con mayor sobreoferta, porque en ese año ingresan varios proyectos hidroeléctricos. Si sumamos solo Cerro del Águila y Chaglla, ahí nomás ya tenemos 1.000 megavatios más.

### **JORGE BALSEMÃO**

**(INFRAESTRUCTURA):** Realmente todo esto no es fácil para la economía en el general. Me parece que sería muy importante que exista un director para infraestructura en este país para definir bien los títulos y los planes de infraestructura de aeropuertos, de hospitales, de educación. Es una pena que no se pueda desarrollar el turismo desde este punto de vista porque, desde que estoy aquí, el Perú me parece un país con potencial. Tengo que confesar que el país está pobremente desarrollado en términos de infraestructura para el turismo, aquí es solo Machu Picchu y lo demás se deja de lado. Hablando un poco de nuestra área, nosotros somos una compañía internacional que básicamente está en todos los tipos de infraestructura portuaria, ferroviaria, centrales hidroeléctricas, un poco de todo. Estamos en varios países del mundo y aquí, en el Perú, somos concesionarios del puerto de Paíta. El hecho de que haya desarrollo aeroportuario en el norte del país está siendo fantástico para todos. Ha favorecido al comercio, al transporte de materiales, como es el caso de Cementos Pacasmayo, que hasta antes del puerto, tenía una dificultades.

El Perú es un gran país en términos macroeconómicos y, aunque en unos dos, tres años las cosas no vayan a ser tan fáciles como ahora, no hay que escandalizarse: la reestructuración es la clave. Nosotros, en particular, nos sentimos preparados para hacer frente a los momentos difíciles.

**TITO PIQUÉ (INFRAESTRUCTURA):** En principio, tenemos una visión bastante positiva. Se ha mencionado que la brecha de infraestructura es bastante grande. Uno lo puede ver cuando sale a la calle, las pistas han colapsado, los hospitales, los colegios. Un amigo siempre me da un ejemplo y me dice: ¿Cuántos kilómetros de autopista hay en el Perú? Menos de 500 km, eso es una clara señal de que el déficit es alarmante. Si nos vamos a Chile, que a veces es nuestro referente, vemos que tiene más de 5.000 km, por ejemplo. Colombia o Ecuador también triplican esos números.

Particularmente, el sector inmobiliario está viendo empresas que, sacando uno o dos proyectos, quieren seguir avanzando, pero ya no pueden porque les ganó la deuda. En nuestro caso es una empresa que tiene más de 50 años, y estos procesos de cambio de gobierno ya los hemos vivido en casi doce oportunidades. Realmente la regla que nos ha servido es tener una lectura clara del mercado. Nosotros vivimos de los contratos de mediano plazo (bueno fuera que sean de largo plazo para generar flujos de caja estables). Nosotros dependemos de concursos públicos pero no han existido; sin embargo, nuestra facturación no ha disminuido de forma sustancial, porque en el momento que se pudo, aprovechamos esos contratos. La regla que ha podido mantenernos es que hay que prepararse y mirar el mediano y largo plazo.

El crecimiento económico es como un círculo virtuoso: cuando va aumentando la economía se requiere más infraestructura y eso es bueno. En el tema de infraestructura, creemos que el Estado ha

hecho un esfuerzo importante, no solamente este gobierno, sino los últimos dos. ¿Qué está pasando ahora? En el 2014 se dieron normas para que el privado identifique qué sectores deben invertir en infraestructura. Este año 2015 se han presentado más de 200 iniciativas del privado, pero vemos que hay una falta de capacidad de procedimientos por parte del Estado.



**RECETAS 2016**

**CARLOS ADRIANZÉN:** La historia de los entabamientos en el Perú no solo no se ha detenido, sino que se ha complicado mucho más. Mi consejo es que visualizar a largo plazo implica cuidar el éxito de cada negocio. Para mí, la gran interrogante es política, en economía no veo gran incertidumbre.

**JULIO FIGUEROA:** En el sector financiero lo importante es la prudencia. A veces las necesidades de crecimiento nos hacen irresponsables. Todo lo que estamos describiendo, al final, termina afectando a los individuos, a las empresas y, finalmente, a los bancos. Es momento de ser cautos, pero también de seguir apostando porque tenemos una versión positiva de Perú a mediano y largo plazo, pero creemos que los factores externos hay que pasarlos. Sin embargo, la ola está de frente para muchos países, no solo para el Perú, solo hay que saber navegarla. Las irresponsabilidades se pagan muy caro y muy rápido.

**TITO PIQUÉ:** En esta coyuntura, por la experiencia que hemos tenido, la planificación fue un factor importante pues llegamos con algo de combustible en el tanque. Eso es lo que nos ha permitido mantenernos y pasar este bajón. La recomendación es que las empresas puedan plani-



“ **Es importante desarrollar la ley de las expropiaciones: se tiene que salir de este problema que perjudica a muchas personas** ”

*Jorge Balsemao*

## **LAS CINCO “I”**

*Jorge Balsemao*

**Internacionalización**  
**Innovación**  
**Ingeniería**  
**Inversión**  
**Incentivo público**

## **LAS CUATRO “S”**

*Tito Piqué*

### **Suelo urbano:**

Habilitación urbana (agua, desagüe, energía).

### **Servicios:**

Se requieren planes maestros por parte del gobierno.

### **Seguridad:**

En las calles y en las obras, sobre todo en el norte del país.

### **Subsidio:**

El Estado está débil en el tema de subsidios (hay un prejuicio)

ficar y estructurar su organización mirando al mediano y largo plazo.

**HAROLD MONGRUT:** Me sumo a la prudencia con una observación y es que, en el consumo masivo, las tendencias cambian muy rápido, y la realidad es que, a veces, la lavada te puede salir más cara que la camisa cuando decides dejar de invertir en una marca o en una innovación. Las compañías que vivimos de marcas que compra el consumidor debemos estar permanentemente con innovación, con soporte, con mensajes claros al consumidor.

**JORGE BALSEMÃO:** Es un momento que debemos aprovechar para reestructurar. Sigo pensando que hay mucho por hacer en la gran mayoría de las compañías tradicionales. Es momento de adaptarnos, es una oportunidad. Por otro lado, cuando se hablaba de qué se puede hacer en conjunto con el sector, yo puedo decir que, por nuestra parte, estamos disponibles para hacer todo un conjunto de cosas: estamos dispuestos a invertir, sabemos que es necesario hacer iniciativas privadas. Pienso que debería ser una perspectiva importante desarrollar la ley de las expropiaciones. Se tiene que salir de este problema que perjudica a muchas personas. Estamos todos disponibles para ayudar a hacerlo.

**JULIO FIGUEROA:** En este momento, hay tener prudencia, sobre todo en la caja, con el tipo de cambio, con la cartera, con los stocks. Hay que ser prudentes al interior de la compañía. En un partido en el que va a llover o en el que hace mucho calor, uno se prepara. Pero siempre mirando al mercado. Uno no puede dejar de tener una estrategia, sea innovar, crear, siempre hay que mantenerlo, eso no puede perderse. Hay que continuar con ese lineamiento responsable pero no se puede salir del rumbo que uno ha trazado.

**ROSA MARÍA FLÓREZ-ARÁOZ:** Lo primero que tenemos que tener en el corto plazo es prudencia sin dejar de lado los temas estratégicos de cada empresa y cada sector. En los momentos en los que hay turbulencias de corto plazo ese es el mejor momento para buscar unidad en los sectores y entre las empresas de cada sector para justamente hacer análisis adecuados para los objetivos que se puedan presentar. El problema es que nunca nos sentamos a criticarnos como sector empresarial y eso es algo que a mí me llama mucho la atención del Perú, porque creo que en nuestras manos está hacer mucho, siempre y cuando prime el interés colectivo en lugar del interés particular de las empresas. Nosotros vamos a empezar a hacer las cosas de manera más rápida y más clara y va a haber mayor apertura de cualquier gobierno de turno a escucharnos. Ahí es donde quiero recomendar que, si queremos mayor institucionalidad, tenemos que empezar por fortalecer la nuestra, ¿y cuál es? Los gremios empresariales. ¿Cómo podemos pedirle al Estado que sea responsable si nosotros no logramos tener una unidad para poner la institucionalidad del sector empresarial en donde tiene que estar?

**GUILLERMO QUIROGA:** Está claro que hemos hablado de institucionalidad e infraestructura. La segunda pata de este triángulo es la educación y, entonces, todavía tenemos mucho para avanzar. Tenemos una educación de primer mundo pero que solo alcanza al 1% de la población. Ojo, no es un problema solo de Perú, sino también del mundo. Les cuento una anécdota: estuve tomando desayuno con la autora del libro *Océano azul*, que fue asesora de Clinton en educación, y ella me decía que en Estados Unidos el problema no era cómo hacer que muchos puedan pagar para estudiar en Harvard, sino cómo hacer que toda la educación sea de calidad. ■