SEMANAeconómica

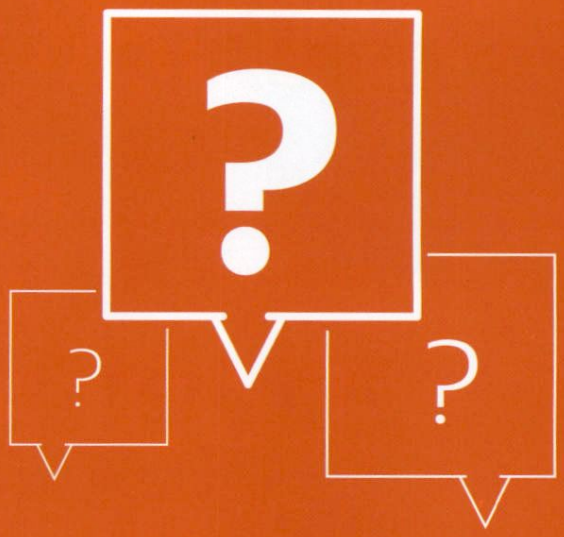
SEMANAeconomica.com

Lima, 9 de enero del 2022 | Año XXXVII | No 1799 | Precio S/30

EDTECH

Educación a medida

Jugadores internacionales ingresan al mercado peruano de tecnología educativa y apuntan a nuevos nichos, como el corporativo y el emprendedor. (p. 10)



Son tiempos **inciertos**

Que su información no lo sea

Suscríbase a:

SEMANAeconómica

Índice

9 de enero del 2022 | Año XXXVII | No SE 1799

LA VOZ DE SE La lista de deseos de *SEMANAeconómica* para el 2022 incluye una visión coherente y técnica por parte del gobierno perulibrista. 7

VOCES Y OPINIONES Patricia Goicochea, gerenta de Experiencia Cliente Omnicanal del Grupo Efe 10

SE DESTACA La competencia del mercado de tecnología educativa en Perú se intensifica con la llegada de nuevos jugadores y la demanda del segmento corporativo. 10

Sectores y Empresas

AGROPECUARIO Ecosac: "Duplicaremos la producción de langostinos en el 2022" 14

COMERCIO Hino, del grupo Toyota: "El 2021 ha sido uno de los mejores en cuanto a volumen vendido" 14

MINERÍA El conflicto en Las Bambas se reactivaría en el corto plazo 12

SERVICIOS Foco en La Leña, el negocio familiar que ya supera los S/60 millones en ventas 18

TELECOMUNICACIONES Red Dorsal Nacional: costo cero y tarifa flexible atraerían a más clientes 14

TURISMO Aerolíneas mantienen sus expectativas de recuperación para el 2022 pese al Ómicron 14

Management

GOBIERNO CORPORATIVO Cumplimiento tributario: buen gobierno corporativo para controlar los riesgos 20

SERVICIOS PagoEfectivo: "La alianza [con PaySafe] nos daría un 20% más de transacciones hacia fines de 2022" 20

TALENTO Y CULTURA Beneficios para el talento TI: escasez empuja mayor flexibilidad y capacitaciones en el 2022 19

Economía y Finanzas

FONDOS DE INVERSIÓN Tyba: "Más del 90% del dinero invertido a través de Tyba termina fuera de Perú" 23

FINANCIAL TIMES Diez tendencias económicas que podrían definir el 2022 26

MACROECONOMÍA Inversión pública en el 2022: viene la moderación después del 'pico' del 2021 22

PAPELES Y VALORES Nexa Resources, una opción de inversión atractiva para este 2022 23

Legal y Política

SECTOR PÚBLICO Facultades legislativas: ¿un Banco de la Nación más grande? 28

POLÍTICA Luis Durán, nuevo presidente del Partido Morado: "No queremos ser un centro de acomodo" 30

Movidas

JOSÉ RÍOS es el nuevo CEO de Scharff, en reemplazo de **Carlos Abuid**. Anteriormente fue director de Crecimiento de Negocios e Innovación en la misma compañía.

RAIMUNDO MORALES es el nuevo CEO de Yape, en reemplazo de **Luis Alfonso Carrera**. Fue socio de McKinsey & Company. **LUIS ALFONSO CARRERA** es ahora el nuevo gerente central de Banca Mayorista del BCP.

ROBERTO FIGARI es el nuevo vicepresidente de Ransa Perú. Ha sido director de Logística de Valor Agregado de la misma empresa

RICARDO FLORES es el nuevo presidente del directorio de Credicorp Capital, en reemplazo de **Alejandro Pérez**. Ha sido director del BCP.

CARLOS MUJICA es el nuevo presidente del directorio del grupo JJC. Actualmente es socio principal en Structura-T.

MILAGRITOS OLIVERO es la nueva vicepresidenta de Finanzas de Camposol. Fue gerente de Finanzas y Planeamiento de la misma compañía.

PIETRO SOLARI es el nuevo *country head* de la operación de Gallagher en Perú. Asimismo, es CEO de la operación de Reaseguros de la compañía.

SEMANAeconómica

Número 1799
Lima, 9 de enero del 2022

DIRECTOR DE CONTENIDOS / David Reyes Zamora

EDITORA / Bárbara Salas Vanini
EDITORA ADJUNTA / Jenny Varillas Paz
JEFE DE SECCIÓN / Juan Rosales Arenas
COORDINADORA *WEB* / Karen Rojas Andia
ANALISTAS / Alessandra Saavedra U., Walter Noceda, Eduardo Prado, José Fernández, Claudia Gutiérrez Coveñas, Luciana Flores

***COMMUNITY MANAGER* /** Diana Yong
ASISTENTE DE REDACCIÓN / Bruno Tuesta

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.Q.
SUBEDITORA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar
DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales
FOTOGRAFÍA / Alessandra Villaverde
MULTIMEDIA / Gonzalo Bocanegra

GERENTE GENERAL / Carlos de la Rica
GERENTE DE GENERACIÓN DE INGRESOS / Ernesto Ferrini
SUBGERENTE DE PROYECTOS ESPECIALES / Alvaro Roncal B.

JEFE DE *CALL CENTER* / Martín Bringas
JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmery de la Torre

ANALISTA DE PRODUCTO / Guido Perona
JEFA DE PRODUCTOS ESPECIALES / María Claudia De Ita Vega
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 / Amauta Impresiones Comerciales S.A.C.
Jr. Juan Manuel del Mar y Bernedo 1290, Lima - Perú
DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204
RUC / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE SEMANA económica

Esta publicación integra el **Consejo de la Prensa Peruana** y se sujeta a la competencia de su Tribunal de Ética Periodística. El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en: https://semanaeconomica.com/etica

Nivelamos la cancha por una sociedad más inclusiva

Este 2021 reafirmamos nuestro compromiso con el desarrollo del sector:

Inclusión Financiera:

- Más de 1.2 millones de créditos atendidos.
- Más de 24,300 mujeres lograron su independencia financiera y social con Crédito mujer.
- Más de 603 mil peruanos accedieron a servicios de agua y desagüe con Crediagua.

Inclusión digital:

- Más de 570 mil clientes digitalizados con nuestra App Mibanco móvil y Banca por internet.

Educación Financiera:

- Más de 140 mil capacitaciones a clientes para la reinvención de sus negocios.

En los últimos 10 años, más de 1.1 millones de emprendedores accedieron por primera vez a un crédito a través de Mibanco, lo que reafirma nuestro liderazgo de la industria de las microfinanzas en el país y nuestro esfuerzo por el desarrollo de más peruanos.

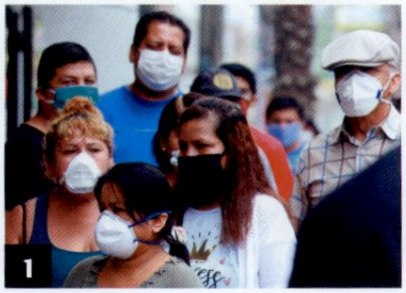
Descubre nuestras iniciativas en
elmañanaesdetodos.pe

El mañana es de todos

mibanco

SE

Qué Pasó


1

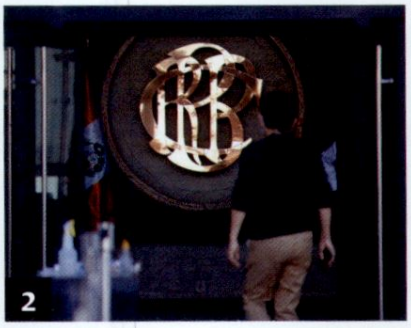
1 ÓMICRON. El Ministerio de Salud (Minsa) confirmó el inicio de la tercera ola por Covid-19 en el Perú. Lima Metropolitana y otras 20 provincias fueron reclasificadas del nivel de alerta moderado a alto; la variante Ómicron ya es predominante en la capital. Desde el 7 de enero, los aforos son menores: 40% en centros comerciales, 50% en restaurantes, eventos empresariales y profesionales, y 60% en bancos.

2 AL ALZA. El BCR elevó su tasa de interés de referencia a 3%. La decisión supone "la normalización de la posición de la política monetaria", señaló el BCR. Su gerente central de Estudios Económicos, Adrián Armas, explicó que la tasa tendería a ubicarse precisamente en su posición de equilibrio en los próximos meses (3.5%). Con ello, estaría a punto de abandonar su ciclo expansivo. Según advirtió esta revista (SE 1796), el impacto de la nueva variante del Covid-19 sobre la inflación empujaría al BCR hacia una política monetaria más restrictiva. Durante el 2022, el banco central endurecería su posición, pues solo así se volverían a anclar las expectativas de inflación por debajo de 3%. La tasa de referencia podría estar por encima de 3.5% a fin del 2022 (SE 1796).

3 PAZ FUGAZ. MMG, operadora de Las Bambas, reinició sus operaciones luego de que las comunidades de Chumbivilcas levantaran el bloqueo del corredor vial del sur al alcanzar una serie de acuerdos con el gobierno el pasado 30 de diciembre. Sin embargo, este ambiente de paz no duraría, ya que los principales acuerdos incluyen propuestas de difícil o lenta ejecución (Ver *Paz fugaz en Las Bambas* en la p. 12). De hecho, el último viernes la premier Mirtha Vásquez accedió a volver a la zona el 14 de enero, después de que algunas comunidades evaluaran la posibilidad de nuevos bloqueos. En tanto, el Gobierno Regional de Apurímac ha manifestado su interés en habilitar una ruta alterna al corredor del sur.

4 SUELDO MÍNIMO. La ministra de Trabajo, Betssy Chávez, anunció que la discusión sobre el aumento de la remuneración mínima vital (RMV), actualmente en S/930, se dará en la segunda quincena de enero. La funcionaria precisó que se tiene prevista una reunión este mes en el Consejo Nacional del Trabajo (CNT). En diciembre del año pasado, el titular del MEF, Pedro Francke, consideró que ante un proceso de recuperación económica el sueldo mínimo debería ajustarse "con cuidado".

5 *STAND BY.* La Fiscalía de la Nación dejó en suspenso las investigaciones preliminares que abrió contra el presidente Pedro Castillo por tres casos: licitación del proyecto 'Puente Tarata III' por S/232 millones, la adquisición de biodiésel a Heaven Petroleum por US$74 millones y las presuntas presiones palaciegas en los ascensos militares. Las investigaciones se reiniciarán tras la culminación del mandato de Castillo Terrones, dado a su inmunidad absoluta. ■


2

Comenta el director

Espejismo numérico

Por David Reyes Zamora

Toda cifra requiere de un contexto. Un 13% de crecimiento del PBI siempre suena bien. Pero suena menos bien si sabemos que se trata de un rebote —tras la caída implacable del año anterior— y que tiene más de efecto estadístico que de mérito propio. También que hubo un contexto internacional favorable, con el precio del cobre anual promedio más alto de la historia. O que la liberación de los ahorros —la AFP y la CTS— y la entrega de bonos hicieron lo suyo en el consumo y la autoconstrucción. Y que entonces, si algo se le sumó al rebote, fue la consecuencia —casi de suerte— de estos factores.

Que el Perú continúe financiándose barato es sobre todo el resultado de nuestras bases sólidas: el riesgo país de hoy es una tendencia histórica y no un logro del gobierno. Es cierto que nuestro nivel de deuda de 35% sobre el PBI no nos coloca mal en la región y que el déficit del año que pasó fue controlado, gracias —hay que decirlo— a los ingresos fiscales extraordinarios de la minería. Pero es una falacia —como dice el titular del MEF, Pedro Francke— que los inversionistas confían en el Perú. Basta ver, para desengañarse, el 0% de crecimiento de la inversión privada que proyecta para el 2022 el BCR, un optimista frente a los actores privados.

Sin duda, podríamos aprovechar mucho mejor el contexto. Según el IPE, la inversión en exploración minera en el 2021 fue poco más de un tercio de la del promedio entre el 2010 y el 2012, con un precio del cobre incluso menor. ¿Por qué? Por la incertidumbre política, los conflictos sociales y el discurso antiminero del gobierno. Los proyectos mineros de hoy nacieron en esos años. Hoy no nace ninguno. De ahí que el riesgo del gobierno se torne cada vez más de largo plazo, agazapado bajo cifras reales, pero engañosas. ■

La Voz de SE

OJALÁ

SEMANAeconómica lanza su lista de deseos para el 2022. Esperamos que el gobierno tenga una visión coherente y técnica que permita la mejora de las perspectivas económicas.

El 2021 vino acompañado de eventos que cambiaron radicalmente el panorama político, sanitario y económico del país. El inicio del proceso de vacunación, la segunda ola de la pandemia y la llegada al poder de Pedro Castillo, así como la recuperación gradual de la economía en medio de la mayor salida de capitales de la que se tenga registro.

En esa línea, nuestro primer deseo es que el gobierno —fuente principal de la incertidumbre política y económica— pueda encontrar un rumbo y abandone la improvisación y los mensajes contradictorios a nivel interno. Ojalá que el Ejecutivo articule un discurso y políticas públicas coherentes y con sustento técnico, lejos de arrebatos populistas que no tienen mayor impacto en el bienestar de los ciudadanos. Y que tampoco se siga avalando contrarreformas en sectores clave, como transportes y educación. Ojalá que no se tolere más la presencia de ministros mediocres o con graves cuestionamientos.

Ojalá que se restauren las reglas fiscales para los próximos años, elemento clave para dar predictibilidad a los inversionistas

En el plano económico, ojalá que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) dé señales de un manejo más responsable de las cuentas fiscales y no haga oídos sordos a las recomendaciones del Consejo Fiscal. Ojalá que no se vuelvan a aprobar créditos suplementarios vía decretos de urgencia, ni que se autorice un mayor gasto corriente a partir de saldos presupuestales no ejecutados. Y ojalá que se restauren las reglas fiscales para los próximos años, elemento vital para dar predictibilidad a los inversionistas y requisito indispensable para garantizar la tan necesaria consolidación fiscal.

Ojalá que los mensajes a favor de la inversión privada no se vean empañados por un pobre manejo de los conflictos sociales ni por discursos contradictorios del propio presidente o la premier, particularmente en el sector minero. Solo así la confianza empresarial —todavía en terreno negativo— tendrá chances de recuperarse, y con ello las perspectivas económicas del país.

Ojalá que la economía pueda crecer más allá del 3% hoy esperado por el mercado, y que los vientos externos, como el alto precio de los metales, sigan siendo favorables. Ojalá que las presiones sobre los precios de *commodities* importados cedan y permitan que la inflación descienda gradualmente, aliviando la carga sobre los sectores más vulnerables.

Por otro lado, la lucha contra la pandemia aún no termina y el gobierno tiene tareas pendientes. Ojalá que el gobierno disponga todos los recursos —pruebas, equipo, personal de salud— para que el impacto de la tercera ola de Covid-19 sea mucho menos que el de las dos trágicas olas previas. Ojalá que se avance de manera rápida y descentralizada la vacunación de niños. De esta manera, ya no quedarán mayores excusas para aplazar el retorno presencial a las aulas, tras casi dos años en los que la generación más joven del país ha visto severamente comprometida la calidad de sus aprendizajes y su salud mental.

En fin, ojalá que los deseos expresados aquí puedan cumplirse, al menos parcialmente. El Perú es un problema, pero también una posibilidad, como decía Jorge Basadre, y no cabe espacio para el cómodo pesimismo. Nuestro país sabe darnos sorpresas. Ojalá que sean positivas. ■

COLUMNISTA INVITADA

Se busca perfil innovador

Cinco habilidades –innatas, pero perdidas en el camino a la adultez– nos hacen innovadores. La cultura empresarial debe girar a su alrededor.

Patricia Goicochea

Gerenta de Experiencia Cliente Omnicanal de Grupo Efe

Hace un par de semanas, resultado del balance 2021 y el planeamiento 2022, como equipo nos quedamos con una pregunta como reflexión final: ¿cómo podemos lograr soluciones más innovadoras, disruptivas y sobre todo simples a los dolores de nuestros clientes? A la reflexión, le siguió una respuesta: nos faltan perfiles innovadores en la organización. Y un sinfín de preguntas: ¿cómo podemos ser más innovadores? ¿Un innovador nace o se hace? ¿Cómo podemos atraer talento innovador? ¿Y cómo podemos fomentar una mayor cultura de innovación en la organización?

Clayton Cristensen, académico de Harvard, desarrolló el concepto de innovación disruptiva y, junto con Jeff Dyer y Hal Gregersen, del MIT, escribieron un extraordinario libro llamado *El ADN del innovador*. Ahí comparten las cinco grandes habilidades que separan a los innovadores de los que no lo son. La primera buena noticia es que estas habilidades nacen con nosotros y nos acompañan de niños, solo que algunos las perdemos en el camino a ser adultos. La segunda es que podemos volver a activarlas mediante estas prácticas:

Los niños reúnen las cinco habilidades que los adultos innovadores tienen. ¿Por qué las perdimos?

Asociar. Desarrollar la capacidad de conectar ideas, preguntas y problemas de diferentes campos con los dolores actuales, y generar nuevas ideas.

Cuestionar. Provocar más preguntas que respuestas y cuestionar siempre el status quo. Preguntas simples como *por qué* y *por qué no* deben tener el espacio suficiente en las reuniones. Una buena práctica: tomar 10 a 15 minutos diarios y escribir diez preguntas para cambiar el *statu quo*.

Observar. Pero observar desde el gemba, término japonés que significa "lugar donde ocurren las cosas". Por eso hay que vivir la experiencia, ir al canal, caminar la tienda, visitar la web, comprar y recoger el pedido, etc.

Experimentar. Con prototipos y pequeños pilotos que nos permitan tangibilizar de forma ágil una idea, una mejora o un nuevo proceso para demostrar su impacto.

Networking. Usar nuestras redes, y la capacidad de intercambio o discusión de ideas con personas con diferentes perspectivas. Por naturaleza o afinidad, solemos juntarnos con quienes piensan igual que nosotros, cuando lo importante es diverger con quienes provienen de otras realidades y experiencias. ¡Ahí está la oportunidad!

Según Harvard, nuestra habilidad para pensar creativa e innovadoramente proviene 1/3 de la genética y 2/3 del aprendizaje y la práctica, con lo cual fomentar espacios de discusión multidisciplinarios ayuda a desarrollar las cinco habilidades. Eso sí: se requiere de mucha actitud de los colaboradores por saber, querer y poder.

Los niños reúnen las cinco habilidades que los adultos innovadores tienen. ¿Por qué las perdimos? La respuesta es simple: en algún momento de nuestro crecimiento dejamos de cuestionar, de preguntar y de mirar el mundo con ojos de principiante. Y pasamos a responder.

Una persona innovadora está en constante evolución, educación y preparación. El artículo *The innovator's DNA* de Harvard Business Review —y de los mismos autores— resume bien las cinco habilidades. Estoy segura que, tanto en el Perú como en nuestras empresas e inclusive familias, tenemos mucho talento innovador por descubrir, desarrollar y potenciar. Asimismo, confío plenamente en las capacidades innovadoras que muestran nuestros emprendedores, que son el futuro de nuestra economía local y — por qué no— global.

Entonces, si este 2022 buscas tener más perfiles innovadores, los puedes contratar o puedes comenzar a generar una cultura de innovación y aprendizaje continuo que facilite y movilice el desarrollo de estas habilidades perdidas en nuestras organizaciones. ■

SOBRE EL AUTOR

Patricia Goicochea es gerenta de Experiencia Cliente Omnicanal del Grupo Efe. Antes fue gerenta de Operaciones de *E-commerce* de Hipermercados Tottus, y gerenta de Experiencia Cliente y Diseño de Telefónica. Es ingeniera industrial de la Universidad Nacional de Trujillo y MBA del PAD, y ha llevado el *Innovation Management Program* del IESE y el programa *Strategy and Innovation* del MIT.

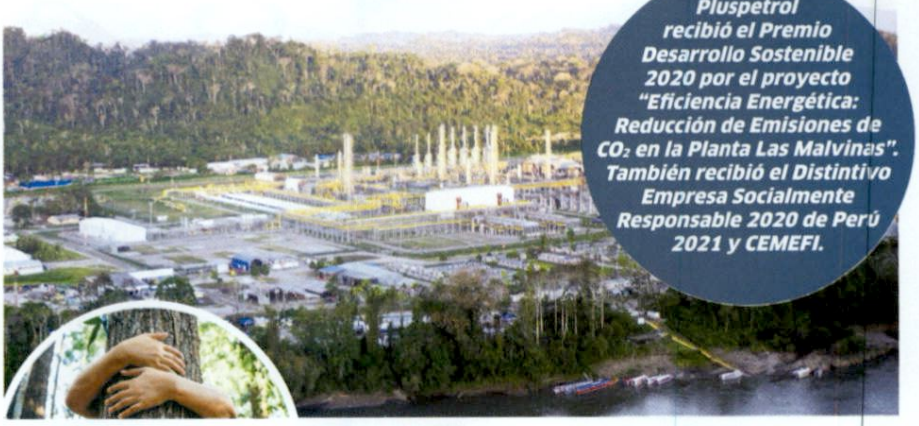
pluspetrol

Pluspetrol presenta sus estrategias y avances frente a la pandemia en su Informe de Sostenibilidad

El documento recoge las experiencias de la compañía para mantener el bienestar de sus colaboradores y orientar una transformación digital que tenga como base la sostenibilidad ambiental y social de sus operaciones.

Con el objetivo de mantener la transparencia dentro de sus operaciones, Pluspetrol acaba de publicar datos sobre su progreso hacia una producción sostenible y que garantice el suministro de energía para el país. Dentro de su 13° Informe de Sostenibilidad, la compañía recoge sus principales desafíos, así como las estrategias que le permitieron la continuidad de sus actividades y el reconocimiento de su gestión ambiental.

En un contexto marcado por la pandemia, la empresa definió tres objetivos centrales para enfrentar la nueva normalidad: cuidar de sus colaboradores, sostener su producción para asegurar el abastecimiento de energía y minimizar el impacto económico de sus decisiones. Para ello, tomó como punto de partida la Política de Sostenibilidad de la compañía considerando los aspectos ambientales de sus actividades, pero también las relaciones de confianza con sus grupos de interés y un comportamiento ético a todo nivel.



Pluspetrol recibió el Premio Desarrollo Sostenible 2020 por el proyecto "Eficiencia Energética: Reducción de Emisiones de CO_2 en la Planta Las Malvinas". También recibió el Distintivo Empresa Socialmente Responsable 2020 de Perú 2021 y CEMEFI.

ENERGÍA CULTURAL

Por un lado, el bienestar de los colaboradores se garantizó desde distintos frentes. Como parte de las adecuaciones más destacadas estuvieron las medidas de gestión de riesgo y peligros para los procesos operativos tomadas ante la pandemia. También el acompañamiento del personal durante esta difícil etapa, a través de la cercanía de los líderes y el sector de Recursos Humanos.

Asimismo, durante el 2020, Pluspetrol lanzó el Programa "Energía Cultural", con el objetivo de alcanzar metas estratégicas que potencien el ambiente de trabajo. En este marco, el programa articuló más de 40 espacios de diálogo con el Comité Ejecutivo, en los que más 2.200 participantes tuvieron la oportunidad de escuchar respuestas de los altos ejecutivos sobre el curso de la pandemia.

SEGURIDAD Y TECNOLOGÍA

En cuanto a la adaptación tecnológica frente al nuevo contexto, Pluspetrol impulsó la apropiación de nuevas tecnologías como generadoras de sostenibilidad. Con ello, agilizó la implementación de grandes proyectos de digitalización, como la iniciativa Lean Cluster para una operación remota desde la planta Las Malvinas y la herramienta digital My Shift Change para registrar las novedades diarias en las actividades y gestionar los cambios de turno.

Este uso de la tecnología no solo mantuvo la salubridad de los colaboradores, sino que resguardó la seguridad de las comunidades nativas dentro del Bajo Urubamba y las zonas de influencia de los proyectos. Sin embargo, a pesar de la distancia, Pluspetrol pudo diseñar contingencias para mantener la continuidad del Programa de Monitoreo de la Biodiversidad (PMB) y el Programa de Monitoreo Marino Costero en la Bahía de Paracas.

Además, dentro de sus relaciones comunitarias implementó el eje salud, brindando asistencia en los momentos más críticos de la pandemia con la distribución de equipos de protección, kits de limpieza, pruebas de diagnóstico, insumos médicos, balones de oxígeno y otros recursos para fortalecer la red de servicios de salud en los distritos de Megantoni y Sepahua.

Para más información sobre los alcances en la gestión de Pluspetrol, ingresa a: **http://www.pluspetrol.net/pdf/Pluspetrol_Informe_de_Sostenibilidad_2020.pdf**

Logros en la Gestión de las Operaciones

Capacidad organizacional

- Se estructuró y potenció el rol de la autoridad técnica dentro de los procesos y la gestión de riesgo.
- Se avanzó en la gestión del capital humano con la plataforma Growing Together, que permite recibir información constante y oportuna sobre el talento.
- Se lanzó el primer Pluspetrol Forum, evento digital global para compartir conocimientos e impulsar la gestión del aprendizaje.

Procesos

- En 2020, se creó un equipo multidisciplinario para optimizar el proceso de excelencia de capital.
- Se fortalecieron los procesos de planificación a mediano y largo plazo, estableciendo lineamientos para todas las unidades de negocio.
- Se identificaron oportunidades de mejora incorporando tecnología (Lean Operations) para el manejo de recursos, procesos y más.

Tecnología

- Se implementó una plataforma de trabajo para distribuir y gestionar información con agilidad, ayudando a los gerentes en su labor.
- Se desarrolló la herramienta My Shift Change, para gestionar incidencias y el cambio de turno en las operaciones.
- Se aceleró la transformación digital de la compañía y las plantas, adoptando a la tecnología como habilitadora de sostenibilidad.

Durante el 2020, el 94,9% de las compras de Pluspetrol se dieron a proveedores locales en Perú.

EDTECH

EDUCACIÓN A MEDIDA

La competencia del mercado de tecnología educativa en Perú se intensifica con la llegada de nuevos jugadores y el crecimiento agresivo de la demanda en el segmento corporativo.

POR EDUARDO PRADO Y KAREN ROJAS

El mercado de *startups* educativas en el Perú entra a una fase de ebullición con el ingreso de jugadores internacionales y el crecimiento acelerado de nuevos nichos de mercado, como el segmento corporativo y el emprendedor. Así, las *edtech* —tecnologías educativas— se enfocan en alianzas con instituciones y empresas.

La instalación de la educación remota luego de la aparición del Covid-19 en Perú abrió una puerta trabada hasta ese momento para el *e-learning*. "La pandemia aceleró el tema por cinco años. Antes nos pedían hacerlo con calma, hoy nos lo piden para mañana. Hay más claridad en la gestión del cambio", asegura Andrés Nuñez, CEO de Griky, plataforma colombiana de aprendizaje permanente.

B2B en ascenso

El 2021 confirmó una tendencia que apareció durante el primer año de la pandemia: el crecimiento exponencial del segmento corporativo. Así, algunas *edtech* han multiplicado su crecimiento gracias a las alianzas con grandes corporaciones. "Hay un cambio en la mentalidad de las empresas a raíz de la pandemia. Antes casi todas las capacitaciones eran presenciales", señala Juan Carlos Solidoro, CEO y cofundador de Netzun, que creó su segmento corporativo a mediados del 2020 y que espera que en los siguientes dos años represente el 50% de la facturación de la empresa. Actualmente representa el 25%.

Del mismo modo, Crehana, la *edtech* más grande del Perú, cerró el 2021 con más de 560 empresas como parte de Crehana for Business, lo que representó un incremento de 363% respecto al 2020, según Diego Olcese, CEO de la *startup*. "Las tendencias en capacitación están relacionadas a habilidades digitales, blandas, liderazgo incluyente en el trabajo remoto, procesamiento y analítica de datos, e innovación y marketing digital", dice Olcese, quien asegura que estas representaron entre el 40% y 60% de contenidos más solicitados por las empresas.

La migración progresiva hacia este segmento responde a una importante variable: el B2B, ya sea con empresas, colegios o universidades, tiene *tickets* de venta más altos, una mayor retención de usuario y demanda por productos más específicos. "Es un mercado grande y hay muchos más clientes que antes. Vender a empresas es mucho más sencillo que vender al consumidor final", apunta Solidoro, de Netzun. "El potencial del mercado corporativo es cinco a siete veces mayor que el

universitario. Se mueve mucho más rápido y sus necesidades son bien puntuales", comenta Yuri Rangel, vicepresidente de Cypher Learning, la *edtech* estadounidense especializada en gestión del aprendizaje.

Nuevos jugadores

La madurez digital alcanzada por algunas instituciones de educación básica y superior privada durante el último año permite la entrada de nuevos jugadores internacionales, como Griky, que ingresó en diciembre al mercado local de la mano de Enfoca e Inversiones Educa. "Esto nos abre las puertas a las instituciones de iEduca, que son Toulouse Lautrec, Certus y Ucal, pero también queremos llegar a más universidades. Nuestra plataforma tiene 2,000 cursos", señala Nuñez, de Griky, que cobra un *fee* de US$2.65 por estudiante y ya tiene presencia en 21 universidades de siete países en Latinoamérica.

> "Perú será el mercado donde enfocaremos nuestros esfuerzos" - Cypher Learning

Por su lado, Aprende Institute, la plataforma virtual educativa que recientemente aterrizó en Perú, se ha convertido en *partner* estratégico del Banco Alfin para garantizar su llegada al público emprendedor. Así, la entidad bancaria podría ofrecerle al cliente el acceso a la academia dentro de un paquete crediticio. "Imagina que un emprendedor solicita un financiamiento al banco, éste lo evalúa y además le ofrece a ese cliente una formación, que es económica, efectiva y personalizada", precisa su CEO, Martín Claure. La *edtech* espera que su cantidad de estudiantes crezca de 1,000 a 5,000 este año.

Por su parte, Cypher Learning recientemente anunció que abrirá dos oficinas en Sudamérica: Colombia y Perú. "Queremos tomar una parte importante del mercado, trabajar muy de cerca en asociaciones con Senati, por ejemplo, para colaborar en el desarrollo profesional técnico. Perú va a ser probablemente el mercado número uno donde enfocaremos nuestros esfuerzos en Latinoamérica", asegura Rangel.

Edtechs con presencia en Perú

Edtech	Financiamiento (en millones de US$)	N° de cursos	N° de usuarios
Crehana	93.9	700	6'000,000
Cypher Learning	40	-	-
Aprende Institute	27.2	2,000**	1,000
Ubits	7.5	-	-
Griky	5	2,000	200,000
Crack the code	2.7	90*	1,500
Netzun	1	400	70,000

*Módulos de aprendizaje de un mes de duración
**Clases en vivo por mes

Crunchbase.com, elaboración propia

Financiamiento y KPI

Si bien la captación de financiamiento continúa siendo uno de los principales desafíos para las *edtech* por las características propias del sector —*tickets* elevados, estructura de costos—, algunas *startups* educativas han conseguido cerrar nuevas rondas de financiamiento. Aprende Institute, por ejemplo, cerró una por US$22 millones, con lo que apunta a fortalecer su posición en el mercado latinoamericano.

Ahora el foco estará en los KPI y en la retención de usuarios, para continuar incrementado el atractivo hacia nuevos inversionistas. "Habrá mucho más B2B en el corto plazo. Estas plataformas sufren mucho con el indicador de retención, y trabajar con una empresa ayuda mucho porque incentivan a sus trabajadores a utilizarla", dice Luis Narro, exdirector ejecutivo de la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (Pecap) y *venture partner* de Alaya Capital. "En educación uno de los elementos más atractivos es el *lifetime value*, y en colegios puede ser de hasta 12 años. El foco estará en cómo mejorar el producto académico y digital para maximizar ese periodo de vida", agrega María del Mar Vélez, fundadora y CEO de Crack de Code, *edtech* peruana enfocada en formación en tecnología y ciencias en los colegios, que acaba de cerrar una ronda de financiamiento por US$1 millón. ■

MINERÍA

Paz fugaz en Las Bambas

Andina

El acuerdo entre Las Bambas, Chumbivilcas y el Ejecutivo no sería sostenible pues incorpora compromisos de compleja ejecución.

La paz tras el acuerdo alcanzado entre Las Bambas, el Ejecutivo y las comunidades campesinas de Chumbivilcas (Cusco) no duraría por mucho tiempo. Los principales acuerdos alcanzados el 30 de diciembre incluyen propuestas de difícil o lenta ejecución (ver gráfico). Además, otras comunidades de Apurímac y Cusco ya estarían alistando sus propios reclamos, en vista de los beneficios que recibiría Chumbivilcas.

El Ejecutivo y la mina se han comprometido a una serie de acuerdos de difícil cumplimiento (ver gráfico). "El gobierno podría hacer el asfaltado del Corredor Minero mediante obra pública, pero se enfrenta a deficiencias de gestión. Sería mejor optar por Obras por Impuestos, lo cual es atractivo para la empresa", indica Juan José Cárdenas, líder de proyectos e infraestructura de EY Law. "Estás creando un incentivo perverso, en lugar de una solución a largo plazo te comprometes a contratar a las comunidades para que le echen agua a las vías y así no levanten polvo", cuestiona Jeffrey Radzinsky, director de Grupo Fides Perú (GFP).

La inclusión de las comunidades en la cadena de valor de la mina está pendiente

No se ha llegado a ningún acuerdo específico sobre el punto de mayor controversia: la inclusión de las comunidades en la cadena de valor de la empresa, lo cual deberá negociarse el 19 de enero. "Es muy difícil que involucres a comunidades que se encuentran a 200 kilómetros de distancia antes de los que están cerca de ti. El cobro por el mantenimiento de las vías será un punto de conflicto permanente porque tendrían el monopolio del tramo que le corresponde a cada una", señala Carlos Gálvez, director y expresidente de la SNMPE. "Los comuneros no tienen el capital para implementar empresas que brinden ese tipo de servicios. Es una actividad completamente distinta a la que ellos llevan a cabo", sostiene Richard Arce, excongresista de Apurímac.

El "trato preferencial" hacia Chumbivilcas frente a las otras comunidades campesinas ubicadas a lo largo del Corredor Minero del Sur ya estaría generando reacciones. La comunidad de Challhuahuacho (Apurímac) tenía una reunión pactada con la PCM y Las Bambas el 28 de diciembre, la cual fue cancelada. Sin embargo, se llevó a cabo la reunión en Chumbivilcas dos días después y no se les incluyó. "Hubo un acto de provocación al suspender la reunión. [Los pobladores] no van a bloquear, sino que van a ir directo al campamento minero", declaró Jacinto Lima, presidente de la Federación Campesina de Challhuahuacho. **(LF)** ■

Principales acuerdos entre el Ejecutivo, Las Bambas y Chumbivilcas

Ejecutivo

- MTC: saneamiento físico legal, asfaltado y mantenimiento del Corredor Minero del Sur
- MTC: posibilidad de involucrar a la comunidad de Chumbivilcas en los mantenimientos de vías vecinales y caminos de herradura.
- Minam: seguimiento del proceso de modificatoria del EIA*. Ejecutivo considerará a estas comunidades como Zona de Atención Especial.

Las Bambas

- Mantenimiento en el tramo de la vía que corresponde a la comunidad de Chumbivilcas.
- Compromiso a considerar a dichas comunidades como Área de Interés Social y Ambiental.
- Continuar la discusión sobre la inclusión de Chumbivilcas en la cadena de valor de la empresa.

Chumbivilcas

- Compromiso de continuar dialogando en un clima de paz y tranquilidad social.

*EIA: Estudio de Impacto Ambiental

Elaboración propia

Una Vida por Dakota
"ME VACUNO PARA SER
FUERTE COMO UN SUPERHÉROE"
Estar vacunado es más que estar inmunizado
1981
SOUTH SIDE
ATHLETIC DEPARTMENT
CONOCE LOS CENTROS DE VACUNACIÓN EN
WWW.VACUNARPARALAVIDA.PE

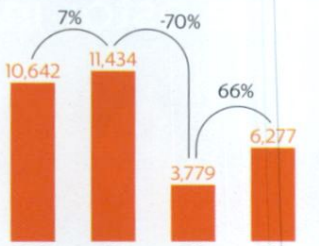
TURISMO

REACTIVACIÓN PESE A ÓMICRON

La propagación de Ómicron generará disrupciones en la oferta de las aerolíneas de forma inmediata. Sin embargo, al no haber nuevas restricciones gubernamentales en cuanto al tránsito aéreo, la nueva variante del Covid-19 no cambia las expectativas de recuperación del sector para el 2022.

A nivel global el alto nivel de transmisibilidad de la nueva variante ha puesto en jaque al sector aerocomercial. Por ejemplo, en EE.UU. más de 2,000 vuelos se han cancelados en las últimas semanas por la gran cantidad de contagios en el personal de las aerolíneas.

Tráfico de pasajeros a nivel nacional a octubre (en miles de pasajeros)



DGAC

Ómicron también impactaría en las operaciones del Perú en el corto plazo; sin embargo, éste sería más acotado que lo que se está viendo en otros países. "En Asia no se han visto tantas cancelaciones como en EE.UU. y por el momento no hemos visto cancelaciones de las grandes aerolíneas que vuelan a regiones como Europa", comenta Carlos Gutiérrez, gerente general de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (Aetai). "Hemos tenido algunos casos de contagio o aislamiento por Covid-19 en alguna de nuestras tripulaciones; sin embargo, se ha tratado de mantener la operación teniendo solo 4% de vuelos cancelados a nivel de grupo", dice Carolina Vigil, gerente comercial de Viva Perú.

El impacto de Ómicron dependerá de las restricciones de ingreso o los nuevos protocolos sanitarios que pueda ordenar el gobierno. "La incertidumbre hoy viene más por el lado de lo que hagan los gobiernos porque las personas están viajando asumiendo el riesgo que ello implique, el único condicionante está en la incertidumbre de tener problemas logísticos en el lugar al que estás viajando por nuevas restricciones", explica Eliseo Llamazares, líder de turismo de KPMG.

El mercado doméstico volvería a niveles prepandemia

Esta vez el gobierno peruano ha decidido no añadir restricciones para los turistas, por lo que las perspectivas de recuperación se mantienen. "A septiembre el tráfico nacional estuvo al 60%, mientras que el internacional al 35%. Para diciembre debió estar entre 65% y 70% en el nacional y 40% en el internacional. Este año deberíamos llegar al 100% en el mercado nacional", explica Gutiérrez (ver gráfico).

Así, las aerolíneas tienen planes más ambiciosos que hace un año. "A nivel doméstico no solo esperamos igualar los niveles del 2019 sino se superarán esos niveles en cantidad de pasajeros transportados", cuenta Antonio Olórtegui, gerente de asuntos corporativos de Latam en Perú. **(WN)**

COMERCIO

"El 2021 ha sido uno de los mejores en volumen vendido"

Bryan Palomino, gerente de Hino, explica cómo la empresa del grupo Toyota dedicada a la venta de camiones y buses logró ganar *market share* en pandemia.

¿Cómo les fue en el 2021?
En el 2021 hemos empezado con los pedidos pendientes del 2020, con una lista de espera. Eso ayudó muchísimo en los primeros meses del año y hasta octubre hemos vendido 1,375 camiones, ya hemos superado los números del 2019 y 2020. El 2021 ha sido uno de los mejores en cuanto a volumen vendido. Esto nos ha ayudado a ganar más *market share*, que aumentó a 15.2% [desde el 13.9% del 2020].

¿Qué segmentos de vehículos han crecido más?
Livianos es uno de los segmentos en el que mayor dinamismo hemos visto. En el 2021 se han vendido 4,894 unidades de este tipo de vehículos, un crecimiento interanual de 17%. Los clientes han estado buscando estos vehículos de menor tonelaje por *e-commerce*.

¿Qué acciones han tomado para crecer más que el

AGRICULTURA

"Duplicaremos la producción de langostinos en el 2022"

Mario Mustafá, presidente del directorio de Ecosac, cuenta sobre el financiamiento de US$93.5 millones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la expansión en el mercado de mariscos congelados y frutas orgánicas.

¿Cómo están distribuidas sus operaciones?
Tenemos 2,500 hectáreas de producción de un terreno de 6,000 hectáreas en total. 1,450 hectáreas de uva y casi 700 hectáreas que dedicamos a pimiento, que va a conservas, frascos o latas.

La empresa cuenta con tres plantas procesadoras, la primera es el *packing* de uva, la segunda es la planta de conservas donde hacemos los pimientos, y la tercera es la de congelados de langostinos y conchas de abanico.

La empresa exporta aproximadamente 3,500 contenedores al año, al cierre del 2021: 2,000 de uva, 1,000 de pimiento, 260 de langostinos y el resto es pimiento seco, palta y lima.

¿Por qué optar por financiamiento con el BID?
Nos gusta por su concepto de desarrollo. Inicialmente comenzamos con la banca local, pero

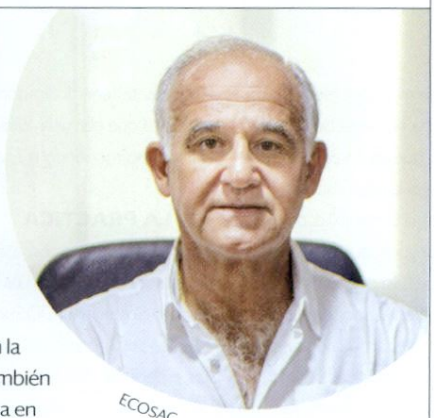
Toyota

en términos de fábrica por el incremento de los fletes marinos. Vamos a ver un incremento en el precio de los componentes y microcomponentes; y por otro lado, vamos a ver el incremento de *commodities* como el acero. Por ello, sí va a haber un incremento de precios por parte de Hino.

¿Qué otras expectativas tienen para este año?
La minería va a continuar y ya tenemos clientes que nos alquilan a través de *renting*. Entonces, esperamos que el mercado siga creciendo y que segmentos como el de buses [para la movilidad de personal, turística y urbana] empiecen a recuperarse. El único riesgo actual es la nueva variante [del Covid-19]. **(WN)**

mercado?
Uno de los principales atributos que hemos tenido es la disponibilidad de inventario, a diferencia del año pasado. Un camión te lo compran porque hay un negocio de por medio y si tú no tienes *stock*, se lo compran a otra marca. Además, hemos podido introducir nuevos productos como el FD en el segmento de livianos.

¿Cómo será la situación del *stock* para este año?
El 2022 va a ser un año distinto



ECOSAC

fue difícil que entendieran los plazos y las características de nuestro negocio. Las tasas de interés son más convenientes para competir con el resto de países. No solo es un apoyo en la parte financiera sino también asesoría para la empresa en gestión de recursos hídricos.

¿A qué inversiones están destinando el préstamo?
Parte del financiamiento es capital de trabajo estructural en los tiempos de cultivo. También contempla las inversiones de agua y el desarrollo de 250 hectáreas adicionales, de las cuales 75 están destinadas al cultivo de uva orgánica.

¿Cómo cerraron el 2021?
Con una facturación de US$130 millones, 18% más que el año anterior. Nuestra producción anual es de cuatro millones de kilos al año, pero en el 2021 hemos terminado el desarrollo de un laboratorio para la producción de nuestra propia larva, con lo cual la idea es duplicar la producción de langostinos. Fue una inversión de US$6.8 millones que nos permite abastecernos directamente porque antes importábamos larvas de Ecuador, y trabajar en mejoramiento genético para cultivarlas en un tiempo más corto. **(LF)**

MTC

TELECOMUNICACIONES

OPERADOR TEMPORAL

Pronatel definirá este mes al operador temporal de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO), luego de que el MTC decidiera resolver el contrato con Azteca Comunicaciones en julio del año pasado (SE 1763). Si bien el último cambio que se realizó para que las instituciones estatales puedan usar la red dorsal a costo cero ayudará a elevar el tráfico de datos, también será necesario tener una tarifa flexible. Operadores como Fiberlux y Optical Networks serían algunos de los interesados en la operación del megaproyecto de masificación de Internet.

"Con una tarifa razonable, la dorsal puede servir de *backup* para los operadores" -Optical

El uso de la dorsal a costo cero permitirá captar la demanda de instituciones públicas como colegios y hospitales. "Hay un doble pago del Estado porque pagó por la construcción, la operación y mantenimiento de la dorsal; y también paga a los privados por los servicios de Internet. El Estado debería transferir servicios a la dorsal", señaló Sandro Marcone, expresidente del comité digital del MTC. Hoy el tráfico de datos de la red dorsal, tras cinco años de operación, no supera el 3%. "Con esta medida el tráfico podría subir a 15% o 20%", recalcó Iván Chumo, miembro del directorio de Optical Networks.

Fiberlux, por ejemplo, pasaría de contratar 50 Mbps a casi 10,000 Mbps para atender la mayor demanda. "El costo cero hace que los que no tenemos red propia podamos competir de igual a igual con los que sí tienen", explicó Alex Ternero, CEO de Fiberlux.

También se tendrá que corregir la rigidez tarifaria. "No se le puede dar continuidad a la parte de un contrato que ya se resolvió. La tarifa la tiene que establecer el interventor para que tenga flexibilidad", enfatizó Virginia Nakagawa, exviceministra de Comunicaciones. "Con una tarifa razonable, la dorsal puede servir como *backup* de operadores privados", aseguró Chumo.

Esto significa que Osiptel no debería regular la tarifa, pero sí supervisar en caso se genere una distorsión, coinciden las fuentes. SEMANAeconómica se comunicó con el regulador y señaló que siguen esperando información del MTC pues no necesariamente habrá una regulación tarifaria.

A pesar de las continuas dificultades que ha presentado el megaproyecto, todavía hay interesados en su adjudicación, como Fiberlux y Optical. "Nos interesa porque hace sinergias con nuestras operaciones", aseguró Ternero, de Fiberlux.

El que se adjudique la RDNFO solo la operaría por un máximo de tres años, mientras un grupo de trabajo –conformado por MTC y Pronatel– evalúa cuál será el destino de esta red y las redes regionales. **(ASU)**

BBVA Creando Oportunidades

RIMAC

WEBINARS SE

GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD: ¿ESTAMOS PREPARADOS PARA EL 2022?

La estrategia ideal sería que la sostenibilidad sea parte del modelo de negocio y que involucre a toda la organización y sus ecosistemas.

"La estrategia de sostenibilidad debe tener soluciones que sean tanto accionables como medibles"

Micaela Cortés, directora de Programa ODS de Perú Sostenible

"Muchas empresas están pensando '¿Cuál es mi propósito?' y eso está ayudando a informar sus estrategias de sostenibilidad

Cecilia Zevallos, gerente corporativa de Asuntos Institucionales y Sostenibilidad de Breca

A diferencia de lo que muchos creen, la sostenibilidad en una empresa no es la continuación de lo que en un primer momento fue la filantropía y, luego, la responsabilidad social corporativa. En realidad, la sostenibilidad implica –como dice la palabra– asegurar que el negocio sea sostenible desde la perspectiva económica, así como desde un enfoque ambiental, social y ético.

Sobre este concepto es que partió la discusión en el *webinar* "Gestión de la sostenibilidad: ¿cómo estar preparado para el 2022?", como parte del Club de la Sostenibilidad, iniciativa de *SEMANAeconómica* con el respaldo del BBVA y Rímac Seguros.

Un primer paso para estructurar una estrategia de sostenibilidad sólida, entonces, obliga a mirar hacia adentro de la organización y evaluar cuál es el modelo de negocio y el propósito de la empresa, la razón/aspiración por la que existe. "Mi primera gran recomendación es que comprendamos cómo nuestra organización impacta, sea positiva o negativamente a nuestros empleados, clientes, medio ambiente y la comunidad, y tengamos un real enfoque de cadena de valor", señala Micaela Cortés, directora de Programa ODS de Perú Sostenible.

En segundo lugar, la estrategia debe enfocarse en soluciones que sean accionables, así como medibles. Así lo detallaba Cortés al explicar que "es muy importante tener indicadores de impacto y no de actividad que permitan saber si al final de cuentas estoy o no moviendo la aguja".

EN LA PRÁCTICA

¿Cómo aterrizar esa estrategia de sostenibilidad? ¿Hacía donde dirigirse? Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas pueden servir como guía, ya que trabajan con metas específicas y un lenguaje común aplicable tanto a empresas como asociaciones civiles y públicas.

La estrategia debe estar vinculada al *core* del negocio para asegurar que su abordaje sea orgánico y tenga éxito dentro de la organización. Esta debe "ser transversal a la gestión del negocio. A veces dicen 'la sostenibilidad es la ONG de la empresa'. No es así; la sostenibilidad es un modelo de negocio que no solo busca generar valor financiero, sino también valor social, ambiental y ético de largo plazo", explica Carolina Peñaflor, *chief human resources officer* de Rímac Seguros.

En un primer momento, lo apropiado sería analizar los ODS y enfocarse en aquellos donde haya un vínculo con el *core* del negocio y lo que se hace día a día. Así, se podrá involucrar a toda la organización y la sostenibilidad no será percibida como una línea de trabajo independiente.

Para lograr este objetivo es clave la participación del equipo de talento. Por ejemplo, incorporando incentivos en los *scorecards* de los colaboradores. Así, se trabaja para que la sostenibilidad "no sea un *Nice to Have* ni sea un 'yo ayudo al Equipo de Sostenibilidad'. No, [se convierte en] 'esta es mi meta, yo soy *owner* de esto'", explica Cecilia Zevallos, gerente corporativa de Asuntos Institucionales y Sostenibilidad de Breca. De esta manera, al establecer la estrategia y qué objetivos se buscan alcanzar, "el cómo tiene que ver con cómo incorporamos esto en las metas de cada una de las personas para que se sientan dueños y realmente gestionen la sostenibilidad desde su día a día".

VER MÁS ALLÁ

Finalmente, se abordó la necesidad de que las empresas trabajen de forma conjunta con el Estado, con el objetivo de que la experiencia y el *know how* del sector privado alrededor de la gestión pueda trasladarse al aparato público. "Todos estamos en el mismo barco, si le va bien al Estado nos va bien a todos. Si el Estado está en crisis nos va mal a todos", expresó Juan Manuel Arribas, director ejecutivo de Hombro a Hombro, asociación civil apoyada por 50 empresas que trabaja en la gestión de políticas públicas.

Una estrategia de sostenibilidad sólida obliga a mirar hacia adentro de la organización

Para Arribas el principal desafío para el trabajo conjunto entre actores públicos y privados es la desconfianza: "la única manera que se conoce para romper con la desconfianza es el compromiso en el tiempo y la transparencia de nuestras intenciones y la efectividad en las acciones". ■

MODERADO POR

David Reyes, director de *SEMANAeconómica*

"Aún hay situaciones en las que la sostenibilidad sigue viéndose por el lado filantrópico y no en la estrategia de negocio"

Carolina Peñaflor, *chief human resources officer* de Rímac Seguros

"Mientras tengamos un Estado fuerte y eficiente que proporciona igualdad de oportunidades a la población todos nos vamos a beneficiar

Juan Manuel Arribas, director ejecutivo de Hombro a Hombro

La Leña superó en ventas los S/60 millones
SEMANA ECONÓMICA

SERVICIOS

Foco en La Leña

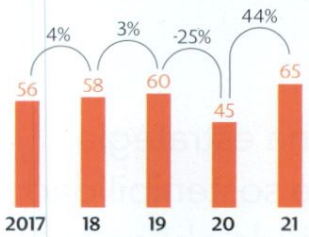
Negocio familiar de pollería que inició hace 30 años y cuenta con 17 locales a nivel nacional. Este año seguirá fortaleciendo su presencia en Lima con la apertura de nuevos restaurantes. **(ASU)**

OPERACIONES

La Leña tiene 17 restaurantes en total: 14 ubicados en Lima y 3 en Huancayo. Sus restaurantes tienen una afluencia de alrededor de 6,000 clientes mensuales por local y un *ticket* promedio de S/70.

También tiene una planta en Ate que se encarga del procesamiento de cárnicos, panadería, pastelería, entre otros.

Facturación de La Leña
En millones de S/



La Leña

CRECIMIENTO

La Leña ha llegado a superar los S/60 millones en ventas. Si bien el 2020 registró una caída de 25% por la pandemia, la empresa logró reducir los impactos gracias al servicio de *delivery*. "De julio a diciembre pudimos quedarnos a un 80% de la venta del 2019", recalcó Víctor Advíncula, CEO de La Leña Restaurant.

El año pasado la empresa logró recuperarse de los golpes del Covid-19 e incluso superó los niveles del 2019, alcanzando una facturación de S/65 millones. "Todas las tiendas crecieron entre 3% y 8% respecto al 2019, en parte por los clientes que capturamos al aprovechar el *delivery* propio", contó Advíncula.

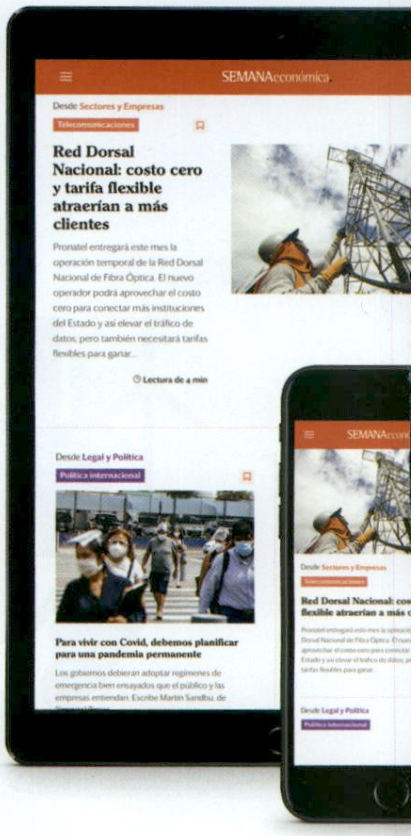
La empresa también lanzó nuevos productos, como los banquetes de Fiestas Patrias y de Navidad. "Las ventas de los banquetes de Fiestas Patrias representaron 5% de las ventas", dijo el ejecutivo.

En el 2021 la empresa invirtió entre US$800,000 y US$900,000 en la inauguración de dos restaurantes más, uno en Santa Anita y otro en San Isidro. "Cada local generará S/300,000 mensuales", agregó Advíncula.

PLANES

La Leña buscará seguir consolidando su presencia en Lima, para lo cual abrirá dos locales más este año. "Aún no tenemos presencia en Surco, Magdalena y Barranco", recalcó Advíncula. Más adelante se expandirá a otras ciudades como Chiclayo, Piura y Arequipa. "Para salir a provincias se tienen que 'peinar' tres regiones cercanas para que sea rentable porque se tiene que mover toda una operación de supervisión, control y logística", explicó Advíncula.

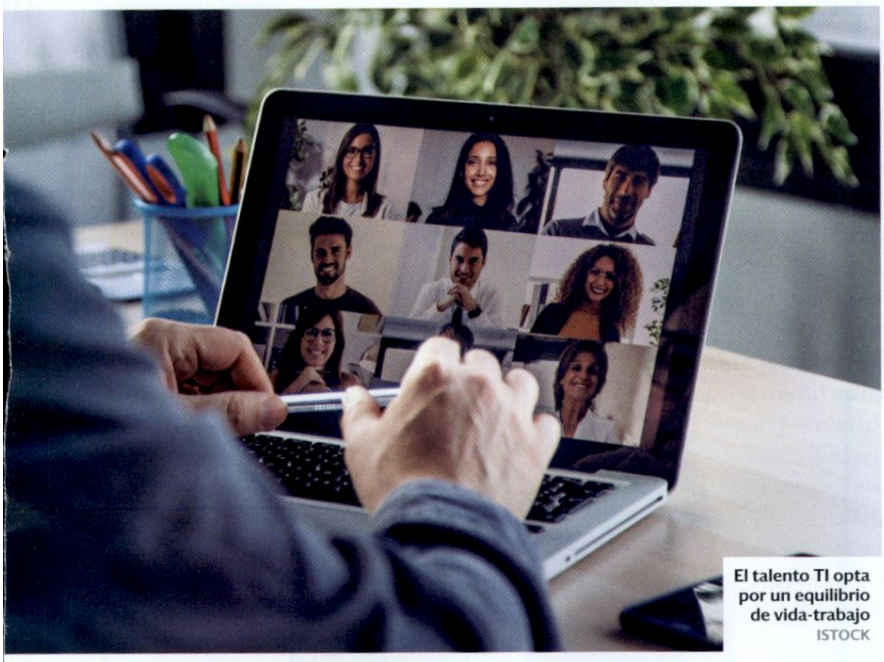
En el mediano plazo la empresa apuntará a internacionalizarse. Los destinos podrían ser algunas ciudades de EE.UU. como Miami.



SEMANAeconómica

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

Síguenos en:



El talento TI opta por un equilibrio de vida-trabajo
ISTOCK

TALENTO Y CULTURA

Más beneficios para el talento TI

La escasez de talento TI en el Perú empuja nuevas capacitaciones y mayor flexibilidad laboral para el 2022.

La escasez de talento especializado en Tecnologías de la Información (TI) lleva a las empresas peruanas a repensar sus estrategias de retención. Estas se basan cada vez más en requerimientos del colaborador, como trabajo remoto permanente y flexibilidad de horarios.

El talento TI requiere de una gestión más focalizada. "Realizamos entrevistas para identificar principales motivaciones, y lo que encontramos fue un requerimiento del equilibrio vida-trabajo, y la necesidad de crecer y explotar habilidades en la posición en la que está, más que tener a más gente a cargo", comenta Sandra Yamamoto, *talent manager* del BBVA.

La flexibilidad brindada al implementar capacitaciones será clave para retener a estos perfiles. IBM viene implementando la plataforma IBM Your Learning. "Mediante esta, le enseñamos al colaborador a identificar lo que necesita aprender, todo esto en el tiempo que decida correcto", señala Gina Vanoy, gerente de recursos humanos de IBM.

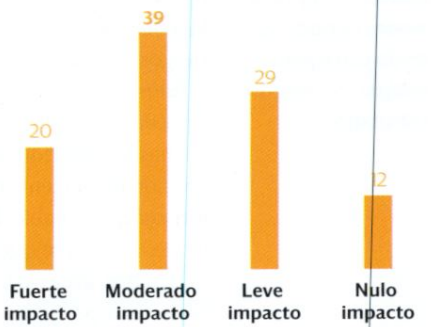
La posibilidad de trabajar en proyectos internacionales desde un formato remoto también forma parte de los nuevos beneficios al talento TI. "Promovemos entrenamientos *on the job*, que son asignaciones y proyectos especiales, muchas veces fuera de sus líneas de negocio para una mayor interacción", indica Celeste Simone, *HR regional business partner* de Oracle.

"El trabajo híbrido limita el *pool* de talento de la compañía" – Neo Consulting

A diferencia del promedio del mercado, donde el agotamiento del colaborador en el entorno digital representa una de las mayores preocupaciones de los CEO de cara al 2022 —según el último reporte de Cornerstone (ver gráfico)—, la mayoría de perfiles TI optan por no volver a las oficinas. "Varias empresas peruanas están optando por un trabajo híbrido. Pero este formato limita el *pool* de talento que puede tener la compañía si optaría por contratar a talento remoto a nivel regional o global", afirma Daniel Falcón, de Neo Consulting.

Así, dar flexibilidad para asistir o no a la oficina puede ser más atractivo que otorgar mayores salarios, coinciden las fuentes. "Si solo basas tu estrategia en pagar más, al final habrá alguien que pague más que tú. Planteamos beneficios como ir un día o dos a la oficina, o trabajar remotamente, y un acompañamiento a las familias de los colaboradores y a su entorno", comenta Pablo Ruiz, *country manager* de Telefónica Tech. **(BT)**

Impacto del agotamiento digital en su compañía para los CEO en 2022
En %



Cornerstone, Vistage

SERVICIOS

"La alianza [con Paysafe] nos daría 20% más transacciones"

El gerente general de PagoEfectivo, Juan Fernando Villena, comenta sobre las expectativas de plataforma a raíz de su venta a Paysafe el año pasado, y explica cómo su expansión se asentaría en nuevos métodos de pago.

¿Qué nuevas expectativas tiene PagoEfectivo tras la compra de Paysafe?
El plan es seguir conectando cada vez más y mejorar nuestro producto tratando de agrupar más métodos de pago. Adicionalmente, Paysafe nos va a permitir para los próximos 12 meses llegar a más *merchants*. Estamos hablando de Google Play, Amazon Prime, etc, ahí donde Paysafe ya está integrado y va a sumar con PagoEfectivo un eslabón a la cadena de pago para Perú y Ecuador.

¿Cómo aportarán esta alianza en sus proyecciones?
Esta [alianza con Paysafe] nos debería dar un 20% más de transacciones hacia fines de 2022. Si ahora registramos tres millones de pagos por mes, quizá podríamos hablar de 500,000 o 600,000 pagos adicionales al mes por esta conectividad. Paysafe es un acelerador adicional.

¿Qué otras ventajas esperan observar en un futuro próximo?
Paysafe ha hecho recientemente una inversión en Latam en SafetyPay. La idea es complementar los servicios [...] Por ejemplo, quizá ninguna [de estas compañías] trabaje hoy con eBay, pero podríamos presentarnos como una plataforma regional que le va a permitir llegar a 15 países de un solo golpe con una sola integración o contrato. Eso quizá se vea más adelante.

¿Tienen previsto lanzar nuevos productos o soluciones digitales?
PagoEfectivo está integrando más canales de pago. Las novedades para 2022 serán productos de financiamientos alternativos mediante bancos y la implementación de pagos mediante billeteras digitales que serán activadas a través de un código QR [...] Va a haber un par de alianzas próximamente.

¿Cuál es el crecimiento esperado en ingresos para 2022?
En 2022 esperamos crecer entre 35% y 40% más. De esta manera, en el periodo de 2020 a 2022, el tamaño de PagoEfectivo [habrá crecido] un poco más del triple **(KRA).**

GOBIERNO CORPORATIVO

Cumplimiento tributario: cómo controlar los riesgos

Edgar Vera,
director de Tax & Legal de KPMG en Perú

Establecer controles periódicos en cada área involucrada y revisiones periódicas serán clave para mitigar los riesgos tributarios.

Uno de los aspectos relevantes para un buen gobierno corporativo es el cumplimiento tributario. Identificar riesgos existentes en cada actividad del proceso, establecer controles para mitigarlos, así como realizar revisiones periódicas para verificar el cumplimiento de los controles, permitirá mayores eficiencias y reducir los riesgos propios de esta actividad.

Estos riesgos son variados, dependen de la organización y pueden ser desde regulatorios, originados por el mercado, hasta operacionales, como información inadecuada, revisión insuficiente o sistemas que no proporcionan información confiable. Las empresas pueden manejar estos últimos, siempre que los tengan claramente definidos.

Muchas áreas de impuestos no documentan sus procesos operacionales o no suelen hacerlo debidamente. Si bien la mayoría cuenta con personal que lleva mucho tiempo calculando y preparando las declaraciones para el *compliance* tributario, varias no cuentan con flujogramas o los tienen desactualizados, o no poseen un manual operativo que permita su continuidad cuando la persona responsable cambia de posición.

Otro punto que suele descuidarse es identificar y monitorear aquellos procesos administrados por otras áreas y que son críticos para la función de impuestos. Actividades como las del área de compras, pagos, recursos humanos, entre otras, impactan directamente en el cumplimiento fiscal. Por ejemplo, el área de compras debe contar con un detalle o listado de actividades desarrolladas por otras oficinas, solicitar los manuales de procedimientos y pedir que las tareas cumplan ciertos controles, como ser revisadas por sus responsables cada trimestre como mínimo.

En resumen, estos controles permitirán introducir mejoras al proceso para lograr eficiencias y reducir actividades que puedan estar duplicándose. ■

LOS DESEOS NECESITAN *ESTRELLAS COMO TÚ*

Juntos podemos crear esperanza para muchos niños con enfermedades graves

DONA EN MAKEAWISHPERU.ORG

Make-A-Wish®
PIDE UN DESEO PERÚ

Economía y Finanzas

MACROECONOMÍA

Inversión pública, más moderada

La inversión pública avanzaría entre 2% y 4% este año y aportaría 0.25 puntos porcentuales al crecimiento económico anual.

Tras registrar un avance superior al 30% en el 2021, la inversión pública moderará su crecimiento este año hacia el rango 2% - 4%. El efecto base, la continuación de las obras bajo el mecanismo de Gobierno a Gobierno (G2G) y el foco del gobierno en la inversión pública explicarán la cifra. Hacia el 2023 el dinamismo podría perderse debido al cambio de autoridades subnacionales.

La inversión pública seguiría mostrando resultados positivos durante el 2022, aunque su aporte al PBI sería acotado: el crecimiento entre 2% y 4% supondría un aporte de apenas 0.25 puntos porcentuales al crecimiento esperado de 3%, señala Eduardo Jiménez, jefe del sistema de información de Macroconsult.

"Esperamos que este año haya una moderación en la inversión pública. Es difícil volver a repetir un número tan alto como el 2021", observa Hugo Perea, economista jefe de BBVA Research. "Esperamos una tasa de 4%, lo cual sigue siendo una tasa importante. Y en términos nominales los niveles altos de ejecución van a seguir para este año", complementa Luis Falen, *head* de macroeconomía de Intéligo SAB.

La inversión pública seguirá beneficiándose de la ejecución de obras G2G como la Reconstrucción con Cambios (RCC), coinciden las fuentes. Durante el 2021 la RCC logró ejecutar cerca de 80% de su presupuesto anual, equivalente a alrededor de S/2,000 millones.

Andina

El enfoque del gobierno sobre el rol de las obras públicas también influiría. "Si hay algo que un gobierno de este tipo prioriza es sobre todo la inversión pública. No creo que el actual ministro de Economía o alguien similar vaya a permitir que se contraiga", sostiene Jiménez.

"Es difícil volver a repetir un número tan alto como el 2021" - Hugo Perea, BBVA *Research*

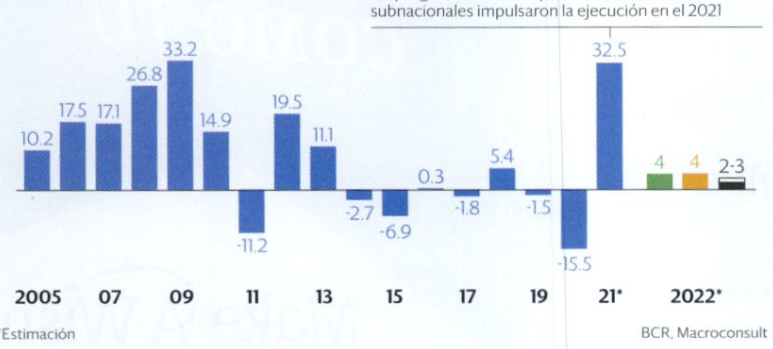
Por otro lado, un mejor avance en las obras bajo Asociaciones Público Privadas (APP) podría acelerar los niveles de ejecución y las proyecciones para la inversión pública. El destrabe de obras emblemáticas como Majes Siguas II y Chavimochic III sigue en el 'tintero' de las autoridades regionales. "El esquema de APP ha estado algo cuestionado por corrupción, pero hay que reforzar los mecanismos de control y no destruir un esquema que involucra el *know-how* y la eficiencia del sector privado en la ejecución de obras públicas", advierte Perea.

Hacia adelante, el principal riesgo es el cambio de autoridades subnacionales en el 2023. El proceso de aprendizaje llevaría a una ralentización o paralización de las obras públicas. **(JF)** ■

Evolución de la inversión pública en términos reales (en %)

Proyecciones 2022 según: Macroconsult Intéligo BBVA Research

El avance en la Reconstrucción con Cambios, así como los programas de acompañamiento a autoridades subnacionales impulsaron la ejecución en el 2021



*Estimación

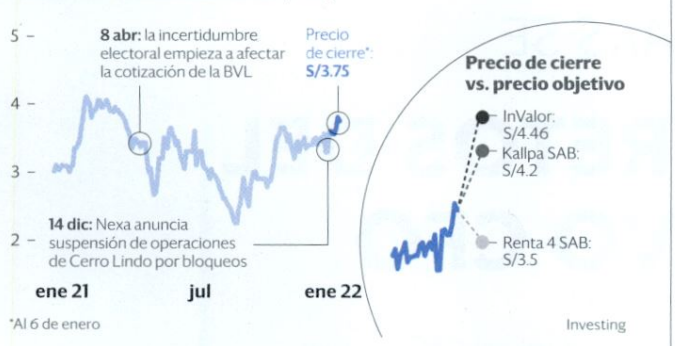
BCR, Macroconsult

MERCADO DE VALORES

Papeles y Valores
Nexa Resources

El precio de la acción de la minera se podría elevar hasta 19% este año. Su valor será impulsado por el precio del zinc y los mayores niveles de producción.

Cotización de Nexa Resources (en S/)



*Al 6 de enero

Investing

La acción de Nexa Resources se perfila como una opción atractiva de inversión, con un *upside* de hasta 19%. El valor de la minera será impulsado por el precio del zinc y la normalización de sus niveles de producción. Ante estos resultados, la empresa podría retomar el reparto de dividendos este año.

Nexa Resources cerró el 3T21 con un crecimiento en ventas de 25.2% gracias a la recuperación de los niveles de producción, que habían sido afectados en el 2020 por la suspensión de algunas operaciones. Estos resultados también se repetirían este año. "Estimamos que las ventas se expandan un poco más y lleguen a niveles de US$835 millones o US$840 millones por la recuperación de la producción de zinc en sus unidades de Cerro Lindo y El Porvenir", señaló Alonso Choquecota, CEO de InValor.

Los altos precios del zinc, metal que representa el 56% de su producción, fueron otro *driver* de crecimiento. "El mercado está bajo mucha presión por la crisis energética de Europa, varias refinerías de zinc han tenido que suspender operaciones y esto ha hecho que se reduzca la oferta", explicó Marco Contreras, *head of research* de Kallpa SAB. Esta situación se mantendría hasta 1S22, lo que le generaría a la minera mayores ingresos y utilidades.

El precio de la acción ha aumentado 14% desde noviembre

Ante estas expectativas, la minera podría reactivar el reparto de dividendos este año, lo que no se ve desde el 2019. InValor proyecta un *dividend yield* aproximado de 9% a 10%. "Es una compañía que tiene muy poca deuda en el balance y buen nivel de caja", resaltó Choquecota.

Kallpa SAB tiene un precio objetivo de S/4.2, lo que significaría un *upside* de 12%. En tanto, InValor proyecta S/4.46 a finales del 2022, que generaría un upside de 19%. Por su lado, Renta 4 proyecta S/3.5 a un año, por debajo del nivel actual, debido a la recuperación que ha tenido el papel en los últimos meses. **(CGC)** ■

Tyba

FONDOS DE INVERSIÓN

"Más del 90% de lo invertido a través de Tyba termina fuera"

Valdemaro Mendoza, CEO de Tyba –plataforma digital de asesoría financiera y acceso a fondos mutuos lanzada por BCP–, detalla los resultados de su primer estudio sobre el ánimo de inversión en Perú, Chile y Colombia.

El estudio de Tyba revela que en Perú, Colombia y Chile el ánimo del inversionista es "medio bajo". ¿Qué variables explican esto?

Una de las preguntas que hicimos fue si consideras que tus ingresos van a decrecer, subir o caer en los próximos seis meses, y 28% de los peruanos cree que sus ingresos se van a reducir. Es muy difícil tener una buena actitud hacia las inversiones cuando crees que tu ingreso se va reducir. Otra pregunta fue si piensas hacer una inversión en los próximos seis meses. Solamente 24% de los peruanos piensa invertir, mientras que en Colombia el resultado fue 40%.

Finalmente, lo que más mata la inversión es la incertidumbre.

¿Qué diferencias han visto en el comportamiento de los inversionistas peruanos?

La más marcada es que los inversionistas peruanos casi en su totalidad invierten fuera de Perú. Más del 90% del dinero que se ha invertido a través de Tyba termina fuera de Perú. En el caso de Colombia y Chile, también hay buena parte que se invierte fuera de los países, pero no es tan marcado. Puedes estar más en 60% fuera y 40% local. En el caso de Perú, es 90% y 10% local, incluso puede ser 95% y 5%.

¿Qué resultados ha tenido Tyba en Perú desde su lanzamiento?

Nuestros objetivos para un año después de lanzamiento era llegar a 60,000 usuarios y S/60 millones que se manejen a través de la plataforma. Hoy llegamos a los 60,000 usuarios, pero estamos cercanos a los S/25 millones. Claramente no ha sido el mercado con mayor ánimo para un producto de inversión como el nuestro, como lo demuestra el estudio. Sin embargo, creo que estamos en camino a cumplir nuestras metas en los próximos doce meses.

¿Qué objetivos tiene Tyba en la región?

Actualmente tenemos ya casi 400,000 usuarios, 60,000 clientes y US$90 millones en activos gestionados a través de la plataforma. Este año esperamos terminar en casi 800,000 usuarios, 220,000 clientes y llegar a los US$250 millones de activos. **(CGC)**

ORACLE
NETSUITE

WEBINARS SE

LOS RETOS DEL NUEVO CFO

¿Cómo ha cambiado el rol del CFO y cuáles son sus desafíos dentro de la transformación y digitalización de las empresas?

"Nosotros manejamos un montón de información y lo que podemos obtener de esa información es muy valioso para la gestión del negocio"

Matías Maciel, CFO de Rextie

"Es importante construir relaciones de largo plazo con todos nuestros *business partners* y [desarrollar] la comunicación a todo nivel"

Yani Basurto, gerente corporativo de Administración y Finanzas de Montana

Hoy la figura del gerente financiero que, sentado en su escritorio, se enfocaba principalmente en analizar planillas y hacer cálculos, ya no debería existir más. Así de categóricos fueron los *speakers* del *webinar* "Tecnología y finanzas: los desafíos del CFO para transformar la empresa" al comentar cómo viene evolucionando el rol de este cargo en las organizaciones. Daniel Hurtado, director ejecutivo de SG Gestión Financiera, lo resumió explicando que: "si mañana el gerente general está enfermo, el CFO debería tener la capacidad para asumir el rol de manera inmediata". Pero, ¿qué implica esto?

A nivel mundial y ya desde hace un tiempo, la tendencia indicaba que el Chief Financial Officer iba tomando un rol cada vez más protagónico dentro de las empresas, enfocado en el planeamiento; la mirada dejaba de estar tan centrada en los temas operativos para fijarse en aspectos más estratégicos. La pandemia no hizo más que profundizar este fenómeno. "Este último tiempo, las cuestiones financieras han sido muchísimo más relevantes de lo que eran anteriormente, sobre todo dado el estrés al que sometió a muchísimas empresas y *stakeholders*, tanto internos como externos. La mentalidad estratégica y visión comercial del CFO se hizo muchísimo más relevante", dijo

Matías Maciel, CFO de Rextie.

En esa línea, Hurtado de SG Gestión Financiera, mencionó que "el CFO tenía la costumbre de ser el dueño del 'no' en una organización y ya dejó de serlo. Hoy día es el dueño del 'cómo'". Para él, es parte de esa visión estratégica pensar en nuevas oportunidades de inversión o estrategias innovadoras para estructurar inversiones.

Yani Basurto, gerente corporativo de Administración y Finanzas de Montana, explica que "el rol que hoy tenemos ya no está solamente [vinculado] a los reportes financieros, estar controlando el presupuesto o buscar eficiencias. Ahora es mucho más dinámico, especialmente en este tiempo de crisis, porque debemos estar pendientes de lo que está pasando, mitigar los impactos y también ver las oportunidades que puede haber en el negocio para velar por la rentabilidad y sostenibilidad".

MANO DERECHA

El uso de la tecnología se convierte en un pilar fundamental para sostener este cambio. Las soluciones digitales y de inteligencia artificial que muchas áreas financieras utilizan "les permite garantizar y asegurar la continuidad del negocio", sostiene Catalina Vega, gerente regional de Ventas de Netsuite. Estas herramientas permiten "tener la visibilidad de cómo la compañía estaba funcionando, cómo está funcionando ahora y cómo lo hará en el futuro; que seamos capaces de detectar tendencias para que, desde el área financiera, puedan generar oportunidades dónde crear mayores eficiencias y dónde potencialmente encontrar áreas de crecimiento".

Para Vega, tener la data y que esta sea procesada ha "cambiado la dinámica de toma de decisión dentro de la compañía". De la misma forma, Maciel de Rextie explicaba que "hasta ahora, muchas veces hablábamos del análisis de indicadores que te mostraban cómo fue la evolución pasada. Hoy cada vez más estamos haciendo énfasis en indicadores predictivos, que nos pueden predecir lo que puede llegar a ser el resultado de algún ratio, alguna variable o algún comportamiento de nuestros clientes".

La tendencia indicaba que el CFO iba tomando un rol cada vez más protagónico dentro de las empresas, enfocado en el planeamiento

NUEVAS HABILIDADES

Este rol más estratégico exige del CFO entender el modelo de negocio y generar un acercamiento y una sinergia con otras áreas de la empresa, especialmente con el equipo comercial. "Como CFO es importante ser facilitadores y ser el *business partner* con todas las áreas, tanto las de soporte como pueden ser Capital Humano o Supply Chain y, especialmente, con las áreas comerciales. Tenemos que entender más el negocio", dijo Basurto de Montana.

Finalmente, en esa línea, los *speakers* también destacaron la necesidad de trabajar en habilidades blandas como comunicación, flexibilidad y empatía para lograr los objetivos comunes. ■

MODERADO POR

Alvaro Roncal,
subgerente de Nuevos Proyectos de *SEMANAeconómica*

"En los últimos años, el enfoque del CFO ha migrado mucho más hacia los temas de estrategia que a los temas operativos"

Daniel Hurtado,
director ejecutivo de SG Gestión Financiera

"Hay analítica avanzada con la que vamos a tener la capacidad de descubrir patrones y prescribir acciones para lograr los resultados"

Catalina Vega,
gerente regional de Ventas de Netsuite

Syndicated articles from
FINANCIAL TIMES

©The Financial Times Ltd, 2016. Todos los derechos reservados. Este contenido no debe ser copiado, redistribuido o modificado de manera alguna.

Ruchir Sharma

Diez tendencias económicas que podrían definir el 2022

Desde la desaceleración de China hasta la "inflación verde" de los precios de los productos básicos, los inversionistas deberían tomar nota de estos pronósticos.

Por segundo año consecutivo, la pandemia ha reconfigurado el mundo; no cambiándolo todo, sino acelerando muchas cosas, desde el descenso de la población hasta la revolución digital. Aquí te mostramos cómo estas tendencias podrían definir el 2022.

1. Descenso de las tasas de natalidad

Las parejas tuvieron muchas oportunidades, pero aparentemente les faltaron deseos de traer más niños a un mundo en confinamiento. El descenso de las tasas de natalidad ha ido reduciendo el crecimiento económico mundial y se redujo a un ritmo más rápido durante la pandemia, incluyendo una caída dramática en China. A largo plazo, el descenso de las tasas de natalidad reducirá aun más la fuerza laboral mundial. Ya son 51 los países en los que la población en edad laboral ha disminuido, en comparación con los 17 en el año 2000.

2. Apogeo de China

Frenada por el descenso de las tasas de natalidad, el aumento de la deuda y la intromisión del gobierno, China representó una cuarta parte del crecimiento del producto interno bruto (PIB) mundial en 2021, en comparación con un tercio antes de la pandemia. El giro cada vez más brusco de China desde el comercio hacia la "autosuficiencia" está desatando sus lazos con otras economías. La correlación casi perfecta hace cinco años entre el crecimiento del PIB en China y otros países emergentes apenas se nota ahora. Es posible que China haya llegado a su apogeo como motor de crecimiento.

3. La trampa de la deuda

Tras haber aumentado durante cuatro décadas, la deuda mundial creció incluso más rápido durante la pandemia, impulsada por el endeudamiento de los gobiernos. Veinticinco países, entre ellos EE.UU. y China, tienen una deuda total superior al 300% del PIB, en comparación con ninguna a mediados de la década de 1990. El dinero impreso por los bancos centrales sigue inflando los mercados financieros y profundizando la trampa de la deuda. Está claro que a las sociedades adictas a la deuda les resulta difícil hacer recortes por miedo a las quiebras y al contagio.

Tras haber aumentado durante cuatro décadas, la deuda mundial creció aun más rápido durante la pandemia

4. No es como en la década de 1970

El menor número de trabajadores, el mayor gasto público y el aumento de la deuda pública apuntan a una mayor inflación, pero posiblemente no a los niveles de dos dígitos de la década de 1970, como temen algunos expertos. El gasto público debería reducirse en 2022 y los cambios tecnológicos seguirán limitando los precios. El mayor riesgo son los precios de los activos. Los mercados financieros han crecido hasta cuadruplicar el tamaño de la economía mundial, y cuando los mercados colapsan, a menudo les sigue la deflación.

5. "Inflación verde" (costos asociados a la "adopción de medidas ecológicas")

Es bien sabido que la lucha contra el calentamiento global está aumentando la demanda de metales verdes, como el cobre y el aluminio; menos conocido es que la política verde está reduciendo el suministro de materias primas de todo tipo. La inversión en minas y yacimientos petrolíferos ha disminuido considerablemente en los últimos cinco años. El resultado es una "inflación verde" en los precios de los productos básicos, que

acaban de experimentar su mayor incremento anual desde 1973.

6. Paradoja de la productividad

Se ha desvanecido la esperanza de que la rápida adopción de los servicios digitales durante la pandemia pusiera fin al largo declive del crecimiento de la productividad mundial. El repunte en 2020 se limitó a EE.UU. y se redujo a finales del año pasado. Hasta ahora, los datos indican que el personal que trabaja desde casa trabaja más horas y produce menos. Persiste la paradoja de una productividad débil a pesar de la aceleración del cambio tecnológico.

7. Localización de los datos

El virus afectó a un mundo que se estaba retrayendo, con flujos decrecientes de todo (comercio, dinero, personas) excepto de datos. Es probable que el tráfico de Internet en 2022 supere todo el tráfico hasta 2016, con una particularidad. Desafiando las esperanzas de que Internet evolucionaría más allá del control gubernamental, las autoridades están impidiendo que los datos crucen las fronteras. Las regulaciones más restrictivas se están manifestando en los países emergentes, encabezados por China, Arabia Saudita e India.

8. Se desinflan las 'pequeñas burbujas'

Aunque se ha dicho que esta es la era de la economía de burbuja, algunos activos muestran los clásicos signos de burbuja, desde los precios que se han duplicado en un periodo de 12 meses hasta las transacciones frenéticas. Estas 'pequeñas burbujas' (o *bubblets*) se adhieren a las criptodivisas, las energías limpias, las compañías tecnológicas sin beneficios y las SPAC (empresa de adquisición de propósito especial, por sus siglas en inglés). A lo largo del año pasado, todos fueron testigos de caídas del 35 por ciento o más desde el pico, una línea más allá de la cual las burbujas rara vez se recuperan. Un consuelo: las burbujas tecnológicas como estas suelen dejar tras de sí unos pocos supervivientes potencialmente gigantescos.

iStock

9. Enfriamiento del comercio minorista

Los inversionistas minoristas se apresuraron a entrar en el decimotercer año del mercado alcista mundial y las llegadas tardías entusiastas suelen ser señal de que la 'fiesta' se está acabando. Desde EE.UU. hasta Europa, millones de personas abrieron cuentas de operaciones por primera vez, y muchos pidieron dinero prestado para comprar acciones a un ritmo frenético. Estas manías rara vez duran, lo que sugiere que incluso si el mercado de valores en su conjunto no está en riesgo, los nombres más populares entre los inversionistas minoristas probablemente sí lo están.

10. La economía física es importante

El creciente bombo y platillo al metaverso parecía augurar el declive de la economía física, pero los precios dicen lo contrario. Los nativos digitales también necesitan un refugio físico. La demanda de los *millennials* y la generación Z ayudó a inflar los mercados de viviendas en 2021. La tecnología del futuro no vuelve obsoletos los recursos físicos. Los coches eléctricos consumen mucho más cobre que los de gasolina. Detrás de cada avatar hay un humano, y la escasez de mano de obra está elevando los salarios incluso en los trabajos más amenazados por la automatización, como la conducción de camiones. El réquiem por lo tangible es prematuro.

El escritor es estratega global jefe de Morgan Stanley Investment Management y autor de *Las diez reglas de las naciones exitosas*. FT

Legal y Política

SECTOR PÚBLICO

¿Un Banco de la Nación más grande?

Las facultades legislativas en materia financiera podrían allanar el camino para la entrada de la entidad al segmento mype.

El Banco de la Nación podría convertirse en un banco más grande, aunque no necesariamente más eficiente. A fines de diciembre, el Ejecutivo obtuvo facultades legislativas en materia financiera, lo cual incluye disposiciones relativas al fortalecimiento del Banco de la Nación. Si bien estas no le añaden nuevas funciones al banco, su amplitud y laxitud podrían allanar el camino para un banco con participación en nuevos mercados, como el segmento mype.

Al respecto, Luis Arias Minaya, expresidente del Banco de la Nación, opina que dichas medidas ya se podían ejecutar por el directorio, por lo cual no se estaría añadiendo una regulación nueva. "El directorio tiene hoy día facultad para solicitar directamente al MEF un aumento de capital", indica.

De esta manera, se otorgarían herramientas para que el banco cuente con más recursos y pueda afrontar las responsabilidades que tiene, "y probablemente para que asuma más adelante otro tipo de funciones, a las que debemos estar atentos", señala Rafael Alcázar, socio principal en Rebaza, Alcázar & De Las Casas.

El principal riesgo de las facultades delegadas es que puedan dar pie a un sobredimensionamiento del Banco, en un contexto en el que la gerencia busca entrar a participar en el segmento mype, tal como ha señalado su gerente general. Las facultades solicitadas incluían la entrada del banco a este nicho de mercado, pero el Congreso lo rechazó.

Andina

No obstante, a mediados de diciembre del año pasado la Comisión de Defensa del Consumidor del Congreso aprobó un proyecto de ley que faculta al Banco de la Nación a brindar servicios de banca múltiple a personas naturales y micro y pequeñas empresas (mypes).

Los aumentos de capital darían cuenta de planes de expansión del banco

Como esta revista señaló (SE 1773), de aprobarse ello, se generaría una situación de competencia desleal en el sistema financiero y pondría en riesgo la solvencia del banco estatal. "Ese no es el rol del Banco de la Nación", indica Arias Minaya. "Hasta puede ser insostenible para la propia viabilidad del banco", indica Alfredo Lau Tam, asociado *senior* del estudio Muñiz.

Los aumentos de capital de forma periódica en los próximos cuatro años —plazo que se establece para la capitalización— darían cuenta de planes de expansión, añade Diego Peschiera, socio del área de derecho bancario y financiero de CMS Grau. **(JF)** ■

LEY 31380

Facultades en materia financiera vinculadas al Banco de la Nación

- Establecer una **definición legal** de los contratos bancarios o financieros que se encuentren excluidos del proceso de contratación pública.
- Requerir al directorio **contar con la autorización** de Fonafe para realizar aumentos de capital para los próximos 4 años.
- **Autorizar al directorio** a aprobar el Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI).
- Autorizar al directorio a **aprobar el incremento** del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y la escala remunerativa del banco.

El Peruano, Estudio Rebaza, Alcázar & De Las Casas.

WhatsApp | Desde la REDACCIÓN SEMANAeconómica

Ahora los análisis de SEMANA Económica llegan vía Whatsapp con los comentarios de los principales miembros de nuestro equipo:

Inscríbase a nuestra lista de difusión **exclusiva para suscriptores:**

POLÍTICA

"No queremos ser un centro de acomodo"

El Partido Morado (PM) aún no tiene un rostro visible de cara a las elecciones del 2026; sin embargo, su presidente, Luis Durán, asegura que el partido está enfocado en su institucionalización y en su proceso de regionalización.

Andina

Ha mencionado que el PM tendrá una orientación hacia el "centro republicano", ¿qué implica esta idea?
Consiste en que los ciudadanos tienen el derecho y deber de hacer sus proyectos de vida, lo que se sustenta en la libertad humana, la libertad es indivisible y nadie puede separar la libertad económica de la social y política. El centro republicano tiene que hacer que el Estado sea eficiente en producir servicios públicos que son necesarios para que los ciudadanos ejerzan esa libertad.

En las elecciones 2021 hubo una polarización: derecha vs izquierda. ¿El centro republicano hacia qué postura se inclina?
Si el centro es concebido como espacio, los políticos pueden tirarse al centro izquierda o derecha según sus conveniencias electorales. Pero la otra noción es el centro como metodología, con lo cual se tiene que tener capacidad de dialogar políticamente, hacer gestos para atraer a extremos y llegar a la razonabilidad [...] No podemos ser de centro derecha ni de centro izquierda. Eso sería ubicarnos en el primer concepto de centro y no queremos ser un centro de acomodo.

Al PM se le critica su *limeñización* ¿Cómo será su proceso de regionalización?
Necesitamos que la inquietud del centro republicano funcione en cada región, que dirigentes y militantes [entiendan] qué significa libertad y progreso en Tacna, Tumbes, Huancayo, etc., para reconstruir sobre esas diversidades. Para todo eso, necesitamos construir cuadros políticos. Mi visión es que para 2026 tengamos más de 300 [y eso implica] incluir a más militantes de regiones y profundizar en la escuela política partidaria.

¿Qué resultados apunta tener en las elecciones subnacionales este año?
Aún no hemos tenido un análisis sobre metas y objetivos institucionales, pero el PM va a participar en todas las regiones, cumpliendo con la ley de paridad, y [propiciando que] el discurso de centro republicano aterrice en cada región, que no sea un discurso de un solo color, sino que tenga tonalidades para tener resultados aceptables, pero aún estamos lejos de cuantificar cuáles serían esos resultados.

¿Ya tienen un posible candidato para las elecciones municipales de Lima?
Hay sorpresas interesantes. Hay personas en el partido que podrían postular [...] Mi visión es que el futuro es femenino y juvenil. Lo que puedo adelantar es que Elmer Arce, profesor principal de derecho de la PUCP, será precandidato a la alcaldía de Lince.

Sin Guzmán, Sagasti o usted, ¿con qué lideres podría llegar el PM a las elecciones generales de 2026?
Sé que para un sector del país, la política es antropomórfica y necesita una figura vigente de cara a la elección nacional, pero nosotros tenemos otra lógica. El gran problema es que hemos tenido candidatos pero no partidos políticos ni fuerzas políticas sólidos [...] Hay militantes del PM con perfil 'candidateable' [..] Quién sea, hoy no es trascendente porque estamos enfocados en la institucionalización y formación. **(KRA)**

Olvide la noticia

Recuerde el análisis

Suscríbase a:

SEMANAeconómica

NECESITAMOS TU AYUDA PARA SEGUIR SALVANDO VIDAS

En **Médicos Sin Fronteras** trabajamos con total independencia, brindando asistencia médica a poblaciones víctimas de catástrofes, de conflictos armados, de epidemias y de enfermedades olvidadas, sin discriminar por etnia, religión o ideología política.

La pandemia de COVID-19 sumó un riesgo más donde los sistemas de salud son frágiles. Recursos humanos y financieros se reasignan y quitan prioridad a otras actividades médicas: los centros de salud pueden cerrar, las campañas de vacunación ser canceladas o los trabajadores de salud ser víctimas de la enfermedad, entre otros impactos.

Con USD 20 podremos vacunar a 60 niños contra el sarampión, o brindar kits médicos de emergencia para 50 personas.

ESCANEA ESTE CÓDIGO PARA COLABORAR

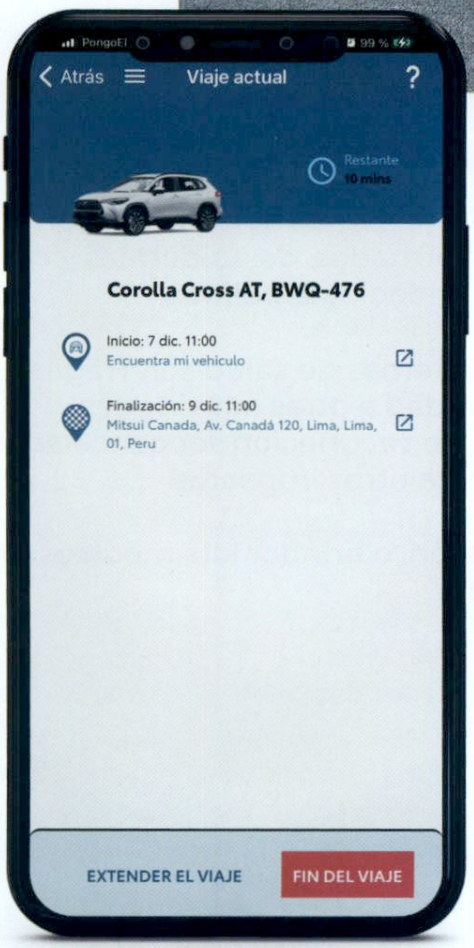
Y AYÚDANOS A SEGUIR SALVANDO VIDAS

MEDICOS SIN FRONTERAS

msf.org.co / msf.org.uy / msf.org.ar

KINTO
SHARE

¿Por qué manejar un solo auto, si puedes **MANEJARLOS TODOS** de manera simple?



¡Ahora puedes llegar a donde siempre has querido más fácil y a tu manera!

Descarga el app **KINTO Share**, reserva el Toyota o Lexus que quieras y maneja hasta donde siempre has deseado llegar.

Descarga, reserva y maneja
#MuéveteConKINTO

Más información en:
www.kinto-mobility.com.pe

Descarga el app

Reserva tu auto

Maneja a donde sea

MUÉVETE LIBRE ¡DESCÁRGALO YA!

Available on the iPhone App Store

ANDROID APP ON Google play