

Capítulo 13

AYESA

Ayesa Perú SAC se constituyó en el año 2010 y se ha convertido en una de las ingenierías internacionales más importantes en este país.

Para Ayesa en Perú se cumplen las tres condiciones básicas para invertir en otro mercado: seguridad jurídica, expansión económica y estabilidad política.

Perú cumple las condiciones que necesitamos para internacionalizarnos

Por Francisco Javier Rodríguez Gutiérrez

Gerente General Ayesa Perú

Ayesa llega a Perú en el año 1999 para ejecutar un pequeño proyecto de vialidad. No era un proyecto que generase en sí mismo el establecimiento permanente de la compañía, ni como sucursal ni como filial. Pero sí permitió comenzar a observar la evolución de la sociedad peruana, sus condicionantes de crecimiento y aquellos aspectos de seguridad jurídica e inversión que permiten a una empresa establecerse de forma definitiva. Es en 2009 cuando, comprobado que estas condiciones se daban, se apuesta decididamente por Perú como mercado permanente de Ayesa. Se elige la opción de crear una sociedad dependiente del grupo tipo filial, con estructura societaria de Sociedad Anónima Cerrada (SAC). Este hecho cristaliza en 2010 con el registro de Ayesa Perú SAC.

Ayesa tiene la permanente estrategia de expansión, de forma que genere crecimiento sostenible, en un ámbito de prudencia y con la expectativa de creación de valor. Siendo el núcleo de su modelo de negocio la ingeniería y la consultoría, sólo va a realizar este desembarco en un escenario que permita este aporte técnico. Otro aspecto fundamental es evitar experiencias cortoplacistas. Apostar por un mercado debe ser una estrategia de muy largo plazo, lo cual establece un mecanismo mayor de prudencia en la toma de decisión.

En la actualidad podemos decir que la implantación en Perú ha sido una decisión de éxito que nos ha convertido posiblemente en una de las ingenierías interna-

cionales más importantes en este país. En este proceso, Ayesa Perú, acompañada frecuentemente por la matriz, ha ejecutado (o lo está haciendo) con satisfacción proyectos y supervisiones de los que destacamos los más importantes y sus clientes:

- Relapasa (Repsol): varios proyectos como el Tratamiento de Efluentes en RLP 26; las nuevas especificaciones en combustibles de RLP 21 y todos los trabajos técnicos para Bloque 3 y Bloque 4.
- Gasoducto Sur Peruano (Enagás, Odebrecht, Graña y Montero): Supervisión de Ejecución y Puesta en Operación del Gasoducto Surperuano.
- Consorcio Línea 2 Metro Lima (Dragados, FCC, Cosapi, Impregilo): Redacción del Expediente Técnico de Detalle de la Línea 2 del Metro de Lima.
- Consorcio Majes Siguan (Cobra Cosapi): Redacción del Expediente Técnico de Detalle para el Proyecto de Irrigación de Majes Siguan en Arequipa.
- Poder Judicial, Corte Lima Norte: financiado por el Banco Mundial, se desarrolla el Proyecto de Consultoría para la Modernización del Expediente Judicial de la Corte de Lima Norte perteneciente al Poder Judicial del Perú.
- Ositran: Adjudicación de la Supervisión de la Construcción del Aeropuerto de Chinchero en Cuzco.

Para que Ayesa se implante en un mercado es preciso que se den tres condiciones:

- Seguridad jurídica. Es necesaria para la correcta ejecución del producto en sí y especialmente para la seguridad en la inversión generada.
- Expansión en infraestructuras y consultoría. Ayesa sólo contempla la posibilidad de expandirse a través de su *know how*. Por ello, la cuestión es si el mercado elegido es un país en el que Ayesa cree valor a través de sus fortalezas.
- Estabilidad política. Invertir en un país desde la estrategia del largo plazo exige un clima político de estabilidad en el horizonte. Los proyectos en los que invierte recursos Ayesa suelen ser de plazos superiores a procesos de cambios de poder, aspecto que debe ser una línea roja en el proceso de elección de un mercado.

Las principales dificultades que hemos tenido en el mercado peruano están relacionadas con la burocracia, aspectos financieros y el mantenimiento del ritmo inversor y de crecimiento.

En el entorno de la inversión pública y cooperación público-privada, la excesiva burocratización de los procedimientos obliga a periodos mucho más largos de los necesarios en la toma de decisiones y en la puesta en marcha de las inversiones. La prolongación de estos periodos de aprobación genera un incremento de inversión no productiva que en comparación con otros mercados ralentiza el retorno de la inversión y disminuye el necesario beneficio industrial esperado.

Por otra parte, la alta retención que se hace del trabajo externo penaliza la aportación de experiencia en otros países y en los Tratados con países ajenos a la región este aspecto está pendiente de solución. El impacto financiero de esta cuestión es importante para el desarrollo de las infraestructuras locales.

Por último, el crecimiento es consecuencia de la inversión y está en la base de nuestro modelo de negocio. En los últimos años, la ralentización de este proceso inversor provoca la pérdida de cartera y lógicamente debilita la posición de empresas tecnológicas como la nuestra en un mercado del que se espera (y se necesita) mayor convergencia social a través de inversión en comunicación, educación, salud y desarrollo.

La posibilidad de que Perú se contagie de la ralentización regional, desde nuestro punto de vista es escasa. Perú hoy tiene una virtud propia de países muy estables y con una democracia consolidada, como es la protección de la economía. Los datos macroeconómicos del país en la actualidad proponen un futuro inversor de alta calidad y muestran la capacidad de, independientemente del Gobierno que haya en cada momento, establecer las medidas necesarias en materia de inversión para reducir las distancias sociales. Como en el resto de los países en esta situación, políticas de transporte, hospitales, política estratégica hidrológica y desarrollo tecnológico son absolutamente prioritarias. En el futuro a corto plazo, esperamos que estas medidas sean promovidas de forma estable por el Gobierno y la inversión, sea pública o privada, permita al país el necesario crecimiento en este sentido.

Los recursos naturales, especialmente la minería, son uno de los pilares básicos de la economía peruana, generando una parte importante de su PIB.

Las estrategias energéticas están por ser puestas en marcha. Las energías renovables tienen pendiente una subasta de más de 1.200 MW, que evitará el consumo de energía procedente de combustible fósil y que posibilitará el desarrollo industrial.

Finalmente, y de forma menos científica pero igual de estratégica, Perú se convierte en un pulmón regional de atracción de inversión extranjera. Sumar esta entrada de capital a la reducción del proceso burocrático y a la adopción de medidas que faciliten las inversiones puede convertir este país en uno de los mercados más activos en los próximos años en el sur de América.

Estableciendo el paralelismo entre el modelo de negocio de Ayesa y la prognosis que se puede establecer del futuro de Perú en los próximos años, la idea de aportar valor en este mercado de una forma más activa, aún si cabe y con un mayor volumen de negocio, permitiría dar mayor estabilidad a Ayesa Perú dentro de la compañía Ayesa. Con la disminución de la inversión son muchas las empresas extranjeras que han decidido su retirada. Ayesa, lejos de tomar este camino, confía y muestra su compromiso con el país no sólo manteniendo la intensidad de su aportación a la riqueza local, sino, de una forma muy importante, contratando personal local y dotándolos del mismo entorno tecnológico y científico que el resto del grupo. El aprendizaje, la formación técnica y la relación con compañeros de otros países propios de una multinacional, confiere a esta generación una herencia indudable de valor similar y comparable a la del resto de colegas de otros países.