

Capítulo 21

INCLAM

Inclam es una compañía experta en asesoramiento a responsables de la gestión de los recursos hídricos.

Está implantada en Perú desde el año 2011, trabajando principalmente para el Estado, en Ministerios y organismos dependientes de estos, y para Gobiernos regionales.

Perú, un país con futuro

Por **Jordi Pastor**

Director de América del Sur

Inclam está en Perú desde el año 2011, cuando empezamos el proyecto de planes de gestión piloto en tres cuencas de la vertiente pacífica peruana, en los departamentos de Piura, Tumbes y Tacna. Actualmente Inclam desarrolla actividades en Perú de consultoría en planificación y gestión de recursos hídricos, ingeniería básica y de detalle de obras hidráulicas e instalación y operación de plantas de tratamiento de agua potable con componente social. Inclam trabaja principalmente para el Estado, en Ministerios y organismos dependientes de estos, y para Gobiernos regionales.

Los motivos por los que Inclam ingresó al mercado peruano están relacionados con el dinamismo de su mercado, su potencialidad y nichos de mercado existentes y por una política de la compañía dirigida a diversificar su cartera de clientes y los riesgos.

Cuando llegamos a Perú en 2011 la economía peruana registraba cifras de crecimiento anual cercanas a las de China, principalmente por el elevado precio internacional de sus principales productos de exportación. Además, presentaba una situación macroeconómica robusta por tener un bajo endeudamiento, estabilidad presupuestaria y baja inflación. Inclam supo aprovechar esta coyuntura favorable consiguiendo la adjudicación y culminación exitosa de importantes contratos, principalmente con la Autoridad Nacional del Agua (ANA), el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, el Ministerio de Energía y Minas, el 2030WRG del

IFC-Banco Mundial o el Gobierno Regional de Ica, posicionando a Inclam como la empresa de referencia en la gestión de los recursos hídricos en Perú.

Además, detectamos muchas oportunidades en el mercado peruano para una empresa como Inclam. Perú es un país donde la moderna gestión de los recursos hídricos es aún incipiente. El país enfrenta enormes retos en cuanto a la gestión del agua, puesto que la gran mayoría de la población se concentra en la costa pacífica, tremendamente árida y desértica, mientras que la práctica totalidad del agua dulce corre hacia la cuenca amazónica y el Océano Atlántico. Esto hace que empresas como Inclam dispongan de un amplio campo de acción y un potencial mercado muy importante.

Asimismo, la cantidad de competidores que estaban presentes en Perú en el momento de la llegada de Inclam era manifiestamente inferior a lo que el mercado requería para cubrir las necesidades de *know-how* que el país necesitaba, lo que posibilitó la exitosa trayectoria de Inclam en el país.

Por otra parte, Perú nos ha permitido diversificar la cartera de clientes internacionales y con ello el riesgo. Cuando Inclam llegó a Perú se encontraba presente de forma estable en pocos mercados, además de que la facturación del grupo provenía principalmente de sus clientes tradicionales en España. Perú contribuyó junto a otros nuevos mercados a compensar la reducción de ventas en España fruto de la crisis.

Las principales dificultades con las que nos hemos encontrado en el desarrollo de nuestra actividad empresarial en Perú están relacionadas con las diferencias de usos y costumbres en la contratación con el Estado, la fiscalidad, la burocracia de las Administraciones Públicas y los recursos humanos.

El entorno de la administración pública peruana difiere del español. La precariedad laboral y la alta rotación de los funcionarios peruanos dificultan la generación de proyectos a largo plazo y la consolidación de relaciones de *outsourcing* más o menos estables y recurrentes. A esto hay que sumar un entorno de lucha contra la corrupción que genera un sistema policial muy focalizado sobre el funcionario, poco eficiente, que acaba perjudicando la toma de decisiones por parte de estos funcionarios que muchas veces se centran más en el cumplimiento de las formas (plazos, alcances, entregables, etc.) que en la calidad y utilidad de los productos, generando muchísima burocracia y los sobrecostos que esto puede tener sobre un planteamiento de dirección de proyectos como el que se hace en la península.

En cuanto a la fiscalidad, el fisco peruano (SUNAT) no actúa de forma homogénea sobre todas las actividades comerciales, sino que lo hace con mucha más intensidad en las actividades formales (la informalidad en el país es un porcentaje muy elevado del PIB) lo que genera una gran previsión tanto a nivel fiscal (montos) como de gestiones administrativas y contables, producidas entre otras cosas por revisiones constantes a multinacionales y extranjeras. Aunque el sistema tributario parece muy similar al español, y el IVA (IGV) es menor, las normas de aplicación de las figuras, como la retención del IGV, la gestión del crédito fiscal, etc., son distintas y suelen aplicarse siempre a favor del Estado y perjudicando la tesorería de la empresa y su competitividad.

En Perú el Estado tiene un amplio margen de mejora en la tecnificación del personal y en facilitar los procesos administrativos, ahora muy burocratizados. Esto genera altos costes a las empresas en cuanto a trámites administrativos que deben hacerse, renovarse y repetirse múltiples veces. Asimismo, cuando las empresas se enfrentan a un trámite en las Administraciones peruanas tienen la sensación permanente de que no hay procedimientos suficientemente bien definidos, por lo que las empresas se mueven en un terreno movedizo al que afectan factores externos y que están fuera de su control.

Por último, en cuanto a los recursos humanos disponibles en el mercado, la experiencia de Inclam es que Perú es un país con un capital humano técnicamente competente, pero que a nivel gerencial tiene mucho trabajo por delante para estar a la altura de las necesidades de crecimiento de la economía del país. Asimismo, la fidelidad de los trabajadores hacia las empresas es muy baja y el interés de las mismas por retener al personal talentoso también. Esto provoca unas relaciones laborales complicadas, con un coste elevado para las empresas.

La estrategia futura de Inclam en Perú pasa por introducir en este país las líneas de negocio del grupo que aún no están presentes: plantas de depuración y desalación de agua, arquitectura y edificación, y, finalmente, consultoría en cambio climático y medio ambiente. Asimismo, se pretende consolidar a los clientes donde ya estamos presentes, como:

- Programa Nacional de Saneamiento Rural del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
- Servicio de Agua Potable y Saneamiento de Lima y Callao (Sedapal), del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
- Autoridad Nacional del Agua (ANA), del Ministerio de Agricultura y Riego.
- Algunos Gobiernos Regionales: Ica y Lambayeque.

Además de eso pretendemos colaborar con más Gobiernos regionales, el Ministerio de Medio Ambiente y desarrollar el programa PAES (Programa de Agua y Educación en Salud), en coordinación con la ONG estadounidense MSH, con la cual estamos desarrollando el proyecto de operación de potabilizadoras con educación social y se pretende replicar la exitosa experiencia lograda en otras regiones del país.