

Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas

## Perú: firme vocación internacional

Experiencias de internacionalización de empresas  
españolas en mercados emergentes VII



**PERÚ: firme vocación internacional**

**Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes VII**

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Derechos reservados © 2017, respecto a la primera edición en español, por:

**McGraw-Hill/Interamericana de España, S. L.**

Edificio Valrealty, 1.ª planta  
Basauri, 17  
28023 Aravaca (Madrid)

**© Universidad Nebrija**

Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas

**Dirección y coordinación del proyecto:** Gonzalo Solana González

Director de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas

**Comité Científico:** Juan Carlos Collado, Miguel Cuervo, Matilde Madrid, María Dolores Mejías y Jesús Paúl.

ISBN: 978-84-486-1304-4

Código: 978-0008501549

Depósito Legal: M-14405-2017

**Editora:** Cristina Sánchez Sáinz-Trápaga

**Director gerente Universidad y Profesional:** Norberto Rosas Gómez

**Director general España y Portugal:** Álvaro García Tejeda

**Equipo de preimpresión:** Disegraf, S. L.

**Diseño de cubierta:** Universidad Antonio de Nebrija

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN

## Índice

### Perú: firme vocación internacional

---

<b>Perú avanzando hacia el mundo moderno</b> .....	IX
Por <i>Pedro Pablo Kuczynski</i> Presidente de la República del Perú	
<b>Perú, un país de oportunidades</b> .....	XI
Por <i>Gonzalo Echeandía Bustamante</i> Country Head, Santander Perú	
<b>Introducción</b> .....	XIII
<b>Parte I</b>	
<b>Principales resultados</b>	
Capítulo 1 <b>Principales resultados</b> .....	3
Por <i>Gonzalo Solana González</i> Director de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas	
<b>Parte II</b>	
<b>Opinión de los expertos</b>	
Capítulo 2 <b>Proceso de configuración del Perú al mundo</b> .....	31
Por <i>Eduardo Ferreyros Küppers</i> Ministro de Comercio Exterior y Turismo de Perú	
Capítulo 3 <b>España y Perú, unidos por los valores</b> .....	35
Por <i>Fernando García Casas</i> Secretario de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España	
Capítulo 4 <b>Las relaciones entre España y Perú: juntos rumbo al bicentenario</b> ...	39
Por <i>Ernesto de Zulueta Habsburgo-Lorena</i> Embajador de España en el Perú	
Capítulo 5 <b>Perú y España: Una relación estratégica a favor del desarrollo</b> .....	43
Por <i>José Antonio García Belaúnde</i> Embajador del Perú en España	
Capítulo 6 <b>El creciente interés de la empresa española por el mercado peruano</b> ...	47
Por <i>Francisco Garzón Morales</i> Consejero delegado del ICEX	

Capítulo 7	<b>Perú: la oportunidad de invertir es hoy</b> .....	49
	Por <i>Carlos A. Herrera</i> Director de Servicios al Inversionista de Proinversión	
Capítulo 8	<b>El Perú como objetivo de internacionalización de la empresa española</b> .....	53
	Por <i>Galo Herrero Villanueva</i> Consejero económico y comercial de la Embajada de España en Perú	
Capítulo 9	<b>Bienvenidos al Perú</b> .....	55
	Por <i>Alberto Almendres</i> Presidente de la Cámara de Comercio española en Perú	
Capítulo 10	<b>Perú, un país con condiciones propicias para las inversiones</b> .....	57
	Por <i>Martín Pérez</i> Presidente de la CONFIEP, marzo de 2015-marzo de 2017	
Capítulo 11	<b>Inserción internacional como palanca de la internacionalización de las empresas peruanas</b> .....	61
	Por <i>Guillermo Díaz Gazani</i> Economista País CAF para Perú y Chile	
<b>Parte III</b>		
<b>Experiencia de las empresas españolas</b>		
Capítulo 12	<b>AENOR</b>	
	<b>Contribuyendo con el desarrollo sostenible de Perú</b> .....	67
	Por <i>Pedro J. Fernández</i> Director General de AENOR Perú	
Capítulo 13	<b>AYESA</b>	
	<b>Perú cumple las condiciones que necesitamos para internacionalizarnos</b> .....	71
	Por <i>Francisco Javier Rodríguez Gutiérrez</i> Gerente General Ayesa Perú	
Capítulo 14	<b>BANCO SANTANDER</b>	
	<b>Comprometidos con el futuro de Perú</b> .....	75
	Por <i>Gonzalo Echeandía Bustamante</i> Country Head, Santander Perú	
Capítulo 15	<b>CNTA</b>	
	<b>Perú, un país con las condiciones adecuadas para internacionalizarse</b> .....	77
	Por <i>Iván Nieto Gorostidi</i> Director Desarrollo Internacional	
Capítulo 16	<b>COBRA</b>	
	<b>Perú debe estar en la agenda de internacionalización de las empresas españolas</b> .....	79
	Por <i>Fernando Sánchez de Lamadrid</i> Gerente General Cobra Perú	
Capítulo 17	<b>CONSORCIO</b>	
	<b>Perú se ha convertido en la elección ideal para constituir un negocio</b> .....	81
	Por <i>Valeria Piaggio</i> Vicepresidenta de Grupo Consorcio	
Capítulo 18	<b>ENAGÁS</b>	
	<b>Vocación de permanencia en Perú</b> .....	85
	Por <i>Marcelino Oreja Arburúa</i> Consejero Delegado	

Capítulo 19	<b>EULEN</b> <b>Perú nos ha permitido ser más grandes y responsables</b> ..... 89 <i>Por Rodrigo Yépez</i> Gerente General EULEN del Perú	89
Capítulo 20	<b>HOTELES SAN AGUSTÍN</b> <b>Apostamos por un desarrollo del turismo en Perú</b> ..... 93 <i>Por Manuel García</i> Presidente del Consejo de Administración	93
Capítulo 21	<b>INCLAM</b> <b>Perú, un país con futuro</b> ..... 97 <i>Por Jordi Pastor</i> Director de América del Sur	97
Capítulo 22	<b>INDRA</b> <b>El potencial de crecimiento en Perú como país lo hace un mercado estratégico</b> ..... 101 <i>Por Víctor Suzuki</i> Gerente General Indra Perú	101
Capítulo 23	<b>LLORENTE &amp; CUENCA</b> <b>La gestión de la reputación como factor clave para Perú</b> ..... 103 <i>Por José Carlos Antón</i> Director Senior de la operación y parte del «equipo fundador»	103
Capítulo 24	<b>MAPFRE</b> <b>Perú es uno de los países donde nos convertimos en multinacional</b> ..... 107 <i>Por Mario Payá Arregui</i> Vicepresidente Ejecutivo MAPFRE Perú	107
Capítulo 25	<b>OHL</b> <b>Perú, un país clave en nuestra estrategia internacional</b> ..... 111 <i>Por Ricardo Vega Llona</i> Presidente del Grupo OHL en Perú	111
Capítulo 26	<b>ONTIER</b> <b>La importancia de un buen socio local en la expansión internacional</b> ..... 115 <i>Por Juan Enrique Dupuy García</i> Socio de ONTIER Perú	115
Capítulo 27	<b>RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA</b> <b>Perú, energía para el crecimiento</b> ..... 119 <i>Por Juan Majada</i> Director del Negocio Internacional	119
Capítulo 28	<b>SM PERÚ</b> <b>Colaborando en el avance de Perú mediante la educación</b> ..... 123 <i>Por Alberto Almendres</i> Director General SM PERÚ	123
Capítulo 29	<b>SOLARPACK</b> <b>Conocimiento y tecnología para el desarrollo de la energía solar en Perú</b> .. 127 <i>Por Íñigo Malo de Molina Lezama-Leguizamón</i> Gerente de la Región Andina	127
Capítulo 30	<b>TELEFÓNICA</b> <b>La historia de Telefónica del Perú se entrelaza con el desarrollo del país</b> .... 131 <i>Por Álvaro Valdez Fernández-Baca</i> Director de Comunicación, Imagen y Responsabilidad Corporativa de Telefónica	131

Capítulo 31	<b>TELEPIZZA</b> <b>Perú es un mercado abierto a cambios y nuevas marcas</b> .....	135
	Por <i>Ana Diogo</i> Managing Director Latam	
Capítulo 32	<b>VOLVERD6</b> <b>Perú es un país muy diferente que presenta muchas oportunidades</b> .....	139
	Por <i>Francisco Baró</i> Director General	
<b>Parte IV</b>		
<b>Análisis de los académicos</b>		
Capítulo 33	<b>Una radiografía de la empresa española en Perú</b> .....	145
	Por <i>Gonzalo Solana González y Raúl Mínguez Fuentes</i> Director y Coordinador, respectivamente, de la Cátedra Global Nebrija Santander en Internacionalización de empresas	
Capítulo 34	<b>Las inversiones directas españolas en América Latina y Perú</b> .....	161
	Por <i>Alfredo Arahuetes</i> Profesor Ordinario de Economía Internacional y, en la actualidad, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE), Universidad Pontificia Comillas	
Capítulo 35	<b>El Perú y España desde lo inédito</b> .....	165
	Por <i>Ángel Pérez Martínez</i> Profesor Asociado y representante en Europa de la Universidad del Pacífico	
Capítulo 36	<b>Perú-España: evolución y oportunidades de comercio, inversión y turismo</b> .....	173
	Por <i>Juan Carlos Mathews</i> Catedrático de la Universidad del Pacífico y Viceministro de MYPE e Industria del Ministerio de la Producción de Perú	
<b>Parte V</b>		
<b>Inversión peruana en España</b>		
Capítulo 37	<b>La inversión empresarial de Perú en el exterior. Especial referencia a España</b> .....	181
	Por <i>Santiago Pantín y Jose Carlos García de Quevedo</i> Director Adjunto de Información en la Dirección Ejecutiva y Director Ejecutivo de ICEX-Invest in Spain, Exportación e Inversiones, respectivamente.	
Capítulo 38	<b>AJE</b> <b>Democratizando el consumo de lo local a lo global</b> .....	187
	Por <i>Jorge López-Dóriga</i> Director de comunicación y sostenibilidad	
Capítulo 39	<b>CAMPOSOL</b> <b>España es una pieza clave para nuestra internacionalización</b> .....	191
	Por <i>Sergio Torres Takahashi</i> Gerente General UE & CEO Adjunto – Camposol Trading	
Capítulo 40	<b>YANBAL</b> <b>España, un mercado impulsado por la emigración latinoamericana</b> .....	193
	Por <i>Aurelio Fernández-Pacheco</i> Director General de Yanbal Europa	

**Parte VI**

**Información básica**

Capítulo 41	<b>Recomendaciones para una pyme que quiera hacer negocios en Perú ..</b>	199
	<i>Por Sergio Bacigalupo</i> International Desk. Banco Santander Perú	
Capítulo 42	<b>Datos básicos .....</b>	205
Capítulo 43	<b>Direcciones de interés .....</b>	209
<b>Bibliografía</b>	<b>.....</b>	215



## Perú avanzando hacia el mundo moderno

---

Por **Pedro Pablo Kuczynski**

*Presidente de la República del Perú*

En las últimas décadas, el Gobierno peruano se ha comprometido en reformas que han fortalecido a sus instituciones, mejorando servicios y productos entregados a los mercados. Hoy, el Perú es un país con ingresos medio-altos que empodera mejores prácticas.

Con este fin, el Perú inició un Programa País con la OECD, el cual fue realizado con éxito, demostrando lo preparado que está nuestro país para unirse a la organización.

Durante los últimos veinte años, el Perú ha logrado un progreso excepcional al implementar políticas de tono fiscal y monetarias, dirigiéndose a una consolidación de una economía robusta que ha sacado a 9 millones de personas de la pobreza. Este crecimiento económico ha creado nuevas oportunidades para inversionistas locales y extranjeros, en áreas como la minería, la agricultura, la producción, el *retail* y la infraestructura, la cual ha alimentado una dinámica de mercado doméstico con una expansión de la clase media.

Como resultado, el Perú ha superado una crisis financiera significativa y desastres naturales a través de su diseño de mejores políticas, y, adicionalmente, mejorando su gasto público con el apoyo del Congreso.

Internacionalmente, el Perú reconoce el incremento relevante de sus relaciones de intercambio con el borde del Pacífico y, así, jugar un rol activo como miembro de la APEC. De igual manera, las prioridades compartidas de los miembros de la Alianza del Pacífico y los valores parecidos con los de la OECD han hecho de este foro de integración el más exitoso y avanzado en Latinoamérica. De hecho, el compromiso peruano con estos valores nos alientan a convertirnos en co-presidentes del programa de la OECD Latinoamérica y El Caribe, lo cual vemos como un catalizador para promulgar reformas en toda la región.

El Perú reconoce la importancia de adoptar políticas responsables y adherir los estándares establecidos por la OECD para atraer inversiones. La estrategia del Gobierno hacia la integración a la OECD es totalmente respaldada por el Congreso y es una prioridad máxima de esta Administración.

*Perú: firme vocación internacional*

El crecimiento estable de nuestro país, el respeto por la democracia y la importancia de la ley y una economía de libre mercado han posicionado al Perú como un socio fiable que puede promover los valores y atraer inversiones globales.

Perú está avanzando hacia el mundo moderno.

## Perú, un país de oportunidades

---

Por **Gonzalo Echeandía Bustamante**

*Country Head, Santander Perú*

Perú es un país con abundantes recursos naturales y una gran cantidad de micro climas que concentran cerca del 60 % de la biodiversidad del planeta. Es el mayor productor de harina de pescado en el mundo y un exportador importante de alimentos naturales como espárragos, uvas, pimientos, arándanos, mangos, palta o aguacate, café y azúcar, entre otros. Es el mayor exportador de espárragos, el segundo mayor productor mundial de cobre, tercero de plata y de estaño, cuarto de zinc, quinto de oro y cuenta además con 12 millones de hectáreas de bosques naturales.

El país tiene una matriz de energía limpia basada mayoritariamente en gas e hidroeléctrica, que provee de ventajas competitivas en costes a las empresas y negocios que se establecen en Perú. Cuenta además con importantes reservas y yacimientos de metales, así como considerables ventajas en el sector minero y a lo largo de la última década ha desarrollado también ventajas competitivas en la agroindustria.

Más allá de una buena cultura culinaria y de una atractiva y diversa oferta gastronómica y de hotelería, Perú es también un país milenario con una magnífica oferta turística que no solo incluye a Cuzco y Machu Picchu o las líneas de Nazca, la fortaleza de Kuélap y las ruinas de Choquequirao, sino a diversas culturas pre Inca, como Sipán, Mochica, Nazca, Paracas, Chavín, Wari y Tiahuanaco. Todas ellas no solo construyeron avanzadas culturas y ciudades, sino que dominaron las técnicas del riego y siembra en el desierto, las técnicas textiles y metalúrgicas, la cerámica policromada así como la preservación funeraria. Caral, con cinco mil años de historia y ubicada en la costa al norte de Lima, es la civilización más antigua de América.

Perú es asimismo un país multicultural, joven, vibrante y en expansión, con más de 30 millones de habitantes y un PIB de 200 mil millones de dólares estadounidenses, que viene atravesando un proceso de «bono demográfico» con una creciente población joven y de clase media que requiere de más y mejores servicios públicos y privados. La economía peruana ha registrado un significativo proceso de expansión a lo largo de los últimos 12 años, apoyado en los valores democráticos y de libre mercado, con baja inflación, con políticas fiscales y monetarias ortodoxas que han permitido una significativa reducción de la pobreza, la expansión de las clases medias, el crecimiento de los ingresos en todas las clases sociales y una expansión del consumo interno.

Es precisamente por este intenso y destacado proceso de crecimiento económico, social y cultural que ha vivido el país que se hace necesaria una mayor inversión en infraestructuras y servicios públicos de calidad, incluyendo carreteras, ferrocarriles, transporte público masivo, puertos, hospitales, colegios, agua potable y saneamiento, con una brecha que se estima en más de cien mil millones de dólares estadounidenses.

Durante los próximos años, el país continuará creciendo de manera sostenida y seguirá atrayendo capitales, ofreciendo múltiples alternativas de inversión en todos los sectores de la economía.

El Grupo Santander mantiene un sólido compromiso con Perú, donde queremos contribuir al progreso de las empresas y de las personas en el país, de una manera sencilla, personal y justa. La publicación de este libro de la Cátedra Santander, de la Universidad Nebrija, es una buena manera para dar a conocer las bondades y atractivos que ofrece el país, contribuyendo a generar nuevas inversiones y atraer empresas que se comprometan con el desarrollo sostenible y responsable del país.

Quiero aprovechar esta ocasión para agradecer de manera muy especial a Gonzalo Solana, Director de la Cátedra de la Universidad Nebrija y experto en temas de internacionalización, quien ha dirigido y editado varios libros similares para Brasil, México, Chile, Colombia y China, así como a las diferentes empresas y personas que aceptaron colaborar con este riguroso trabajo, transmitiendo sus valiosas experiencias así como la visión que tienen sobre el futuro del Perú.

## Introducción

---

«Perú: firme vocación internacional» es el séptimo libro de la colección Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes que realiza la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas.

Los seis anteriores fueron «China: una necesidad para una empresa global» (2008), «Brasil: un gran mercado en expansión sostenida» (2010), «México: un destino natural y estratégico» (2012), «Brasil: un gran mercado en expansión sostenida, 2.<sup>a</sup> edición actualizada y ampliada» (2013), «Chile: una plataforma para la internacionalización» (2014) y «Colombia: un país en transformación acelerada» (2015).

El objetivo de este libro es poner a disposición de las personas interesadas información detallada y práctica sobre Perú y las posibilidades que ofrece este país a las compañías y profesionales españoles. En particular, servir como guía a las pymes españolas que estén valorando la posibilidad de emprender o ampliar su proceso de expansión en el exterior, proporcionándoles recomendaciones prácticas que faciliten el establecimiento de relaciones económicas estables y fructíferas con este país sudamericano.

Para ello se ha realizado una encuesta entre empresas españolas instaladas en Perú y se ha solicitado la colaboración a una selección de personas que conocen a fondo este país y sus relaciones con España.

El libro se estructura en seis grandes apartados: principales resultados, opinión de los expertos, experiencia de las empresas, análisis de los académicos, inversión peruana en España e información básica.

En el capítulo de principales resultados, la Cátedra presenta las conclusiones que se han alcanzado tras estudiar los distintos documentos que componen este libro y los análisis realizados sobre Perú.

En la opinión de los expertos está la visión que tienen destacadas personalidades, que desarrollan su actividad profesional en diferentes instituciones, sobre las posibilidades de Perú y las relaciones económicas con España.

En la experiencia de las empresas españolas, directivos y empresarios relatan qué actividades desarrollan sus compañías —de diferentes sectores y tamaños— en Perú, los motivos por lo que se instalaron en ese país, qué es lo que se han encontrado y cómo contemplan en su estrategia de negocio futuro ese mercado.

En el análisis de los académicos se incluyen diversos estudios sobre aspectos relevantes sobre la internacionalización, con especial referencia a las relaciones entre ambos países. Entre estos trabajos está disponible un análisis de los resultados que se han

obtenido de una encuesta a empresarios que ex profeso se ha realizado para tener una «Radiografía de la empresa española en Perú».

En el capítulo sobre la inversión peruana en España encontrará un análisis de la evolución de los flujos de inversión peruana en el exterior y las experiencias concretas de tres empresas peruanas implantadas en España.

En el apartado de información básica figura una relación actualizada de datos y direcciones básicas para conocer mejor Perú, recomendaciones básicas para pymes y bibliografía para los interesados en ampliar su conocimiento sobre este país.

Este libro es, por lo tanto, el resultado de un trabajo en equipo, en el que la Universidad ha aportado un método de trabajo y rigor en el análisis y que pretende cumplir con una de las funciones principales que entendemos que debemos ofrecer a la sociedad: ser un lugar de encuentro y de intercambio de ideas, en este caso de empresarios, expertos y académicos.

Los miembros del Comité Científico de esta Cátedra, compuesto por Juan Carlos Collado, Miguel Cuerdo, Matilde Madrid, María Dolores Mejías y Jesús Paúl, han supervisado y participado en el diseño y desarrollo de este estudio y han contribuido a su realización con sus reflexiones y conocimientos.

Queremos agradecer muy especialmente el apoyo incondicional que desde hace muchos años nos proporciona el Banco Santander patrocinando esta Cátedra y, muy en particular de su Vicepresidente, Matías Rodríguez Inciarte, siempre interesado en las investigaciones universitarias, y el *Country Head* del Banco Santander de Negocios Perú, Gonzalo Echeandía, que ha participado activamente en todas las fases de elaboración del libro.

También ha sido muy importante la ayuda prestada desde la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Perú por su actual Consejero, Galo Herrero, y su antecesor, Luis Martí, y por el Embajador, Ernesto de Zulueta Habsburgo-Lorena; por la Embajada de Perú en España, especialmente de su Embajador, José Antonio García Belaúnde, por Bernardo Muñoz Angosto, Consejero Económico Comercial, y Max Günther Cornejo, Director de Comercio e Inversiones de la Oficina Comercial de la Embajada del Perú.

Agradecer al Director de la Cámara Oficial de Comercio de España en Perú, Xavier Uríos, y al anterior Presidente, Luis Velasco, las gestiones realizadas y las orientaciones que nos dieron en la fase preparatoria de este trabajo.

Por último, queremos dar las gracias a todo el personal de la Universidad Nebrija —directivos, profesores, reprografía, publicaciones y administrativos— por su ayuda y paciencia.

Perú: firme vocación internacional

Parte I:

## Principales resultados



## Capítulo 1

### Principales resultados

---

Por **Gonzalo Solana González**

*Director de la Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas*

Tras la implantación de la democracia en 1980 y la aplicación de un duro ajuste macroeconómico, dirigido a eliminar la hiperinflación que registró en la década de los años ochenta del pasado siglo, Perú se ha convertido en una de las economías más dinámicas de Latinoamérica.

Más allá del signo ideológico de los distintos partidos que han gobernado, Perú ha apostado, como políticas de Estado, por la estabilidad y por una agresiva estrategia de inserción internacional, que, como reza el título de este libro, hacen de Perú un país con firme vocación internacional.

De las naciones que crearon la Alianza del Pacífico<sup>1</sup>, Perú es la que en el siglo actual ha registrado el mayor aumento del PIB y presenta las perspectivas de crecimiento más elevadas. Su PIB per cápita es todavía el más reducido, pero se ha más que triplicado desde 1980.

Para las empresas españolas, en especial para las pymes, Perú es un país a considerar para internacionalizarse. De hecho, así lo han hecho muchas de ellas a finales del pasado siglo, las de mayor dimensión, y, sobre todo en los últimos años, las de un menor tamaño. A la ventaja del idioma se une la favorable imagen que de los españoles se tiene en Perú y a la existencia de nichos de mercado a los que se puede intentar acceder con inversiones y costes más moderados que en destinos similares.

Como indica el *Country Head* del BANCO SANTANDER PERÚ, Gonzalo Echeandía Bustamante, «Perú es un país que ha tenido una destacada trayectoria de expansión económica a lo largo de la última década, en un entorno de consolidación democrática, de disciplina económica y de reafirmación de los valores de libre mercado».

---

<sup>1</sup> La Alianza del Pacífico es una iniciativa de integración regional creada oficialmente por Chile, Colombia, México y Perú, el 28 de abril de 2011. Sus objetivos son construir un área de integración para avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas; impulsar un mayor crecimiento, desarrollo económico y competitividad de las economías; y convertirse en una plataforma de articulación política, integración económica y comercial y proyección al mundo, con énfasis en la región Asia-Pacífico.

A continuación, se presentan los principales resultados de esta investigación, de acuerdo con el siguiente esquema: la economía peruana y las relaciones con España, los negocios de las empresas españolas en Perú, políticas de apoyo a la internacionalización, recomendaciones para pymes y conclusiones.

## **1. La economía peruana y las relaciones con España**

Perú es la séptima economía más grande de Latinoamérica, con un PIB anual cercano a los 200.000 millones de dólares corrientes, algo menos del 20 % del de España.

Con una superficie continental de 1.825.216,20 km<sup>2</sup> es el tercer país más extenso de Sudamérica y tiene una de las mayores biodiversidades del mundo, con una gran variedad de climas y recursos naturales.

Perú es una república constitucional, con 24 Gobiernos regionales, que geográficamente se puede dividir en tres grandes zonas: la Costa (una estrecha franja que ocupa el 11,7 % del territorio, donde se sitúa la capital, Lima, y en donde se concentra la mayor parte de los servicios y las actividades pesqueras), la Sierra (que alberga la cordillera de los Andes y ocupa el 27,9 % de la superficie, rica en recursos naturales agrícolas y mineros) y la Selva Amazónica (que supone el 60,4 % de Perú, en donde se extrae petróleo, gas y madera).

Cuenta con una población de algo más de 32 millones de personas, muy joven, con una edad media de 28 años, siendo la quinta nación más poblada de Latinoamérica.

La mayor parte de su población y actividad económica se concentra en Lima, donde residen alrededor de 10 millones de peruanos. Las siguientes ciudades más pobladas son Arequipa, con 880.000 habitantes, y Trujillo, con 805.000.

### **1.1. La economía peruana: «un mercado dinámico con favorables perspectivas»**

Perú es, detrás de Panamá<sup>2</sup>, el país latinoamericano que mayor crecimiento económico ha registrado en los últimos quince ejercicios, 5,3 % de media anual en este período según la CEPAL.

Este crecimiento se ha sustentado en factores externos —como la favorable coyuntura que registraron las exportaciones de materias primas, en particular de la minería<sup>3</sup>, y la expansión de la economía china—, y en el dinamismo de su mercado interior, impulsado por los avances en la reducción de la pobreza, el auge de una clase media creciente y un notable proceso inversor. Según la CEPAL, Perú es el país latinoamericano que en el siglo actual más redujo sus niveles de pobreza, del 55 % a inicios del presente milenio a un 22 % en 2015. La clase media ha pasado de representar el 29 % del total en el año 2004 a más del 50 % en la actualidad, según el Banco Interamericano de Desarrollo. Por su parte, en el período 2002-2012 la inversión privada creció a una tasa promedio anual mayor al 12 %.

---

2 El crecimiento medio anual del PIB en dicho período en Panamá fue del 6,2 %.

3 La minería en Perú genera el 12 % de su PIB anual.

Esta expansión se ha logrado en un contexto de estabilidad y solidez macroeconómica. La inflación es moderada y estable —el crecimiento medio anual de los precios en los quince últimos años ha sido inferior al 3 %—, la deuda pública en circulación y la deuda exterior son reducidas, del orden del 23 y 26 % del PIB, respectivamente, y su moneda, el Sol, ha mostrado una reducida volatilidad<sup>4</sup>. De hecho, las agencias de *rating* han otorgado a Perú el grado de inversión a su deuda soberana<sup>5</sup> —es decir, según estas agencias los títulos del Gobierno peruano se consideran opciones de inversión segura para residentes y no residentes— y hoy tiene la segunda mejor calificación de Latinoamérica por detrás de Chile.

Perú cuenta con un Banco Central independiente, así reconocido en su Constitución y por Ley Orgánica, que ha centrado su actuación en el control de la inflación. Por su parte, la política fiscal se centra en un manejo prudente de los gastos en línea con los ingresos obtenidos y en una constante mejora de la calidad del gasto con la aplicación de programas de presupuesto por resultados, que ha permitido reducir desde finales de los noventa a la mitad la ratio deuda pública/PIB, que ahora se sitúa en torno al 25 % del PIB.

En este esquema de política económica destaca la decidida apuesta de Perú por la apertura internacional. Perú tiene firmados numerosos acuerdos comerciales con 52 países, en los cuales se concentra el 79 % del PIB mundial, de los que se derivan compromisos políticos y económicos y el acceso preferencial de sus exportaciones. Como indica el Economista país de CAF para Perú y Chile, Guillermo Díaz Gazani, «solo en el caso del acuerdo comercial con Estados Unidos se aprobaron más de 90 decretos legislativos que abordaron una amplia variedad de temas, como gobernabilidad económica, clima de negocios, promoción de inversiones y aspectos regulatorios».

De hecho, uno de los rasgos más característicos de la economía peruana es la importancia que ha adquirido la inversión extranjera en su desarrollo económico. Así lo destacan el Director adjunto de información y el Director ejecutivo de ICEX-INVEST IN SPAIN, Santiago Pantín y José Carlos García Quevedo, respectivamente, «de entre las diez mayores economías latinoamericanas, solo Chile y República Dominicana tienen un volumen de inversión extranjera recibida que represente un mayor porcentaje del PIB». Como indica el Presidente de CONFIEP, entre marzo de 2015 y marzo de 2017, Martín Pérez, «no es casualidad que seamos considerados como el tercer país más globalizado de América Latina, según el Índice de Globalización de la consultora EY». En este sentido es crucial la facilidad que Perú otorga al inversor extranjero, pues tal y como pone de manifiesto el Director de servicios al inversionista de PROINVERSIÓN —la Agencia estatal para la promoción de la inversión privada y para atracción y facilitación de la inversión extranjera en Perú—, Carlos A. Herrera, «los inversionistas extranjeros reciben el mismo trato y tienen los mismos derechos y obligaciones que los nacionales. La inversión extranjera se puede desarrollar libremente, sin necesidad de autorización particular por su origen en la mayoría de las actividades económicas, en un mercado en libre competencia y con

4 En 2004 un dólar norteamericano se cambiaba por 3,28 Soles y a mediados de abril de 2017 por 3,26 Soles.

5 Rating A3 de *Moody's* y BBB+ de *Standard&Poors* y *Fitch*.

libre movimiento de capitales». De hecho, Perú ha pasado en poco de tiempo de ser un país «invisible» para los inversionistas extranjeros a estar en el punto de mira de las principales compañías mundiales.

Las perspectivas de la economía peruana para los próximos años siguen siendo favorables. Las últimas previsiones del Fondo Monetario Internacional, abril 2017, son que el crecimiento del PIB peruano en 2017 sea del 3,5 % y 3,7 % en el 2018, mientras que el Banco Central de Reserva del Perú proyecta una tasa de crecimiento del PIB del 3,5 % y 4,1 %, respectivamente<sup>6</sup>.

Los ejes sobre los que se asientan la continuación de esta expansión son las mejoras en la exportación peruana y el turismo, el «bono demográfico» que supone disponer de una población muy joven, el auge de las clases medias y la ejecución de ambiciosos programas de infraestructuras públicas.

La importancia que el Gobierno peruano da a la exportación y el turismo se manifiesta en la existencia de un Ministerio específico para estas materias. Como indica el Ministro de Comercio Exterior y Turismo de Perú, Eduardo Ferreiros Küppers, «el sector comercio exterior del Perú tiene grandes hitos que han marcado en su momento, un antes y un después para el país a partir de su logro. La creación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) —creado especialmente para definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y la de turismo—; la elaboración e implementación del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX 2003-2013); la negociación y la suscripción del Acuerdo de Promoción Comercial (APC) Perú-Estados Unidos; y, finalmente, la actualización del PENX para un segundo decenio de ejecución PENX-2025».

El «bono demográfico» que dispone Perú —en donde el 65 % de la población tiene entre 15 y 65 años y la edad media es de 28 años— junto con el auge de una clase media creciente y dinámica permiten prever un crecimiento elevado de la demanda interna durante los próximos años, que a su vez se vería impulsada si sigue reduciéndose la pobreza<sup>7</sup> y los elevados niveles de informalidad que todavía persisten<sup>8</sup>.

Por otra parte, el Gobierno peruano está ejecutando un ambicioso programa de inversiones para ampliar y mejorar las infraestructuras<sup>9</sup>, fundamental para evitar que se estrangule el crecimiento económico que se está registrando y lograr una mayor productividad<sup>10</sup>. Como indica el Catedrático de la Universidad del Pacífico y Viceministro de MYPE e Industria del Ministerio de la Producción de Perú, Juan Carlos Mathews, «se requiere la mejora de la infraestructura nacional en materia de

---

6 BBVA Research ha revisado a la baja las previsiones de crecimiento del PIB peruano hasta el 2,5%, como consecuencia de los efectos devastadores de «El Niño», el retraso en la construcción de infraestructuras públicas importantes y las menores inversiones registradas en la minería por huelgas en la mina cuprífera más grande de Perú, Cerro Verde. BBVA Research, «Situación Perú», 2.º trimestre del 2017.

7 Entre los años 2004 y 2015 más de 9 millones de personas han dejado atrás la condición de pobreza en Perú y el actual Presidente de la República de Perú se ha comprometido en eliminar la pobreza extrema en el año 2021.

8 Algunos estudios señalan que en Perú el 70 % de los empleos son «informales».

9 Se estima que se requieren en torno a 160.000 millones de dólares para alcanzar un nivel adecuado de infraestructuras en Perú.

10 Según la OCDE la productividad en Perú es un tercio de la registrada en la media de los países que forman parte de esta organización.

carreteras y autopistas, especialmente de conexión entre las tres regiones (e iniciar igualmente una de ferrocarriles), así como ampliación y mejoras de puertos y aeropuertos».

En definitiva, Perú es un país que está afrontando un cambio rápido y profundo, pero en el que todavía conviven dos economías. Por un lado, una economía moderna, abierta y formal, en la que prevalece la seguridad jurídica y la reglas de mercado, sustentada en una Constitución liberal y muy ortodoxa<sup>11</sup>. Por otro lado, una economía antigua e informal, ajena las reglas del Estado de derecho, de subsistencia y con altos niveles de corrupción e inseguridad.

El programa del actual Gobierno peruano es avanzar en la modernización de la economía y en la mejora de las condiciones sociales. De hecho, pretende que en el año 2021 Perú sea admitido como miembro de la OCDE. Por ello es de prever que se preserve la estabilidad política y macroeconómica y se hagan esfuerzos para reforzar la institucionalidad, mejorar la eficiencia de la Administración Pública, reducir la informalidad, la corrupción<sup>12</sup> y la seguridad ciudadana<sup>13</sup> y que se agilicen los procesos de asociación público-privados para el desarrollo de infraestructuras, de tal manera que la inversión, tanto privada y pública como local y extranjera, siga siendo elevada en los próximos años.

## **1.2. Las relaciones Perú-España: «intensas, estratégicas y con futuro»**

Las históricas relaciones entre Perú y España se han intensificado en las últimas décadas, tanto por el desarrollo de iniciativas políticas como empresariales. Como indica el Secretario de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica, Fernando García Casas «a lo largo de la pasada legislatura nuestras relaciones bilaterales se han profundizado. Tenemos muchos intereses comunes, pero lo que de verdad nos unen son, sobre todo, valores». En este sentido, el Embajador de Perú en España, José Antonio García Belaúnde, destaca que «con España nos une una relación de larga data, basada en lazos históricos y culturales y más recientemente las coincidencias de valores democráticos y de intereses políticos y comerciales en diversas esferas. Con más de un siglo de vínculo diplomático, nuestra relación ha evolucionado hacia la Asociación Estratégica Reforzada».

En el ámbito político se han emprendido numerosas y muy variadas actividades para estrechar las relaciones y facilitar los intercambios de todo tipo entre Perú y España, que son descritas en este libro por el Embajador de España en Perú, Ernesto de Zulueta Hasburgo-Lorena: programas del Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento, Ayuda Oficial al Desarrollo; Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo o iniciativas emprendidas en el marco de la Alianza del Pacífico para fomentar la cooperación entre centros de investigación, la formación y la movilidad.

---

11 En la Constitución peruana de 1993 explícitamente se recoge la tenencia de moneda extranjera.

12 Perú se sitúa en el puesto 101.º de 179 países del índice de percepción de la corrupción, que elabora la Organización para la transparencia internacional, y ha empeorado en los últimos años.

13 La corrupción y la seguridad ciudadana se encuentra, como en la mayoría de los países latinoamericanos, entre las principales preocupaciones de los peruanos según distintas encuestas demoscópicas.

En el terreno empresarial, las compañías españolas están teniendo una trascendencia muy relevante en el desarrollo económico y social de Perú. Las de mayor dimensión están muy presentes en el día a día de los peruanos, con una presencia significativa en sectores como las telecomunicaciones, la banca, la construcción de infraestructuras o la energía, y cada vez hay más empresas de menor tamaño en todo tipo de actividades, destacando el transporte, construcción residencial, actividad inmobiliaria, comercio, manufactura y servicios. La presencia de empresas españolas no se limita a las inversiones directas, también es palpable a través del comercio exterior. Como indica el Consejero Ejecutivo del ICEX, Francisco Javier Garzón Morales, «las poco más de 2.800 empresas españolas que vendieron en Perú en 2009 han pasado a ser más de 6.400 en 2015, es decir, un aumento del 128 %, cuando a nivel mundial este incremento ha sido del 37 %».

Para el Embajador de España en Perú «la llegada de la empresa española ha supuesto una enorme mejora, en beneficio de la competitividad empresarial peruana, y del bienestar de las familias de este país». Por su parte, el Embajador de Perú en España destaca que «el concurso de nuestros socios en el ámbito externo, y entre estos el de España, con quien el Perú mantiene estrechos y fructíferos vínculos, resulta un elemento esencial en la meta de alcanzar mayores niveles de desarrollo». Como destaca el Profesor Ordinario de Economía Internacional y Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE), Universidad Pontificia Comillas, Alfredo Arahuetes, «a finales de 2015 España era el principal inversor directo en Perú. En la etapa posterior a la crisis financiera internacional las inversiones españolas en Perú se situaban en primer lugar por delante de las originarias del Reino Unido, Estados Unidos, Chile, Países Bajos, Brasil, Colombia, Canadá, etc.».

En un estudio realizado en 2015 por la Universidad del Pacífico y la Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú<sup>14</sup> se estimó que había 386 empresas españolas operativas en Perú, que la inversión española realizada desde 1992 es la generadora del 1,2 % del PIB de 2012 y de 241.082 empleos directos y 196.746 empleos indirectos, además de haber generado 885 millones a las arcas públicas peruanas de dólares en pago de impuestos. Pero su contribución va más allá. Como indica el Presidente de la Cámara oficial de Comercio de España en Perú, Alberto Almendres, «las pymes españolas no solamente han aportado tecnología, capacidad de producción, eficiencia, etc. Además, han trasladado a Perú importantes valores de responsabilidad social empresarial —como son la cadena de calidad en proveedores, la preocupación por el entorno ambiental, la seguridad y salud laboral—, asumiendo el reto de acompañar a Perú en su decidida apuesta por cubrir la brecha de inversión en importantes sectores clave».

Además, hay que destacar la vocación de permanencia de las empresas españolas que invierten en Perú. Como señala el Embajador de España en Perú «frente al modelo tradicional de inversión extranjera en Perú, orientada a sectores extractivos y escasamente imbricada en la economía local, la inversión española ha incidido y

---

14 *Presencia e Impacto de la Inversión Española en el Perú*. Universidad del Pacífico y Cámara española de Comercio en Perú. Junio, 2015.

dinamizado en un amplísimo número de sectores peruanos, que afectan de manera especial al bienestar de las familias y a la competitividad de las empresas peruanas».

Para la pyme española que quiera internacionalizarse o aumentar sus actividades en el exterior, Perú es en estos momentos un país a considerar. Como indica el Consejero económico y comercial de la Embajada de España en Perú, Galo Herrero Villanueva, «la complementariedad de la oferta española con las necesidades económicas peruanas, la cercanía idiomática y cultural entre ambos países, la sólida implantación general de las empresas españolas y las positivas expectativas de crecimiento de la economía peruana son factores que hacen que el Perú continúe atrayendo la atención de compañías españolas». Por su parte, el Presidente de la Cámara oficial de Comercio de España en Perú destaca la oportunidad del momento actual al señalar que incorporarse ahora al mercado peruano «supone una ventaja que no existirá cuando se alcancen niveles de desarrollo social, institucional y económico más propios de un país OCDE».

Las oportunidades de inversión en Perú son numerosas y en muy diversas actividades. Además de todo tipo de infraestructuras de transporte, de agua y saneamiento, energía, telecomunicaciones, minería o construcción, Perú requiere inversiones y tecnología para incorporar más valor añadido a sus productos y servicios, en especial en la agroindustria y la minería, petroquímica y refinerías, sectores ligados a las tecnologías de la información y el conocimiento, y en todo tipo de servicios. Mención especial requieren las oportunidades relacionadas con la cultura o el ocio, y muy particularmente en el turismo, donde Perú dispone unas condiciones especialmente atractivas.

En el terreno de los intercambios comerciales también se vislumbran numerosas posibilidades. En Perú, por lo general, son reducidos los aranceles y las barreras comerciales y los numerosos acuerdos comerciales que tiene firmados con diferentes países permiten un acceso preferencial a otros mercados. Como indica el Director de servicios al inversionista de PROINVERSIÓN, en Perú «el potencial de incremento en el futuro es muy amplio, principalmente, en exportaciones agrícolas, dado que se espera que las 100.000 hectáreas que actualmente se dedican en la costa a la agroexportación se duplique en los próximos años, como consecuencia de grandes proyectos de irrigación y expansión agrícola que se vienen desarrollando. Esto derivará en la venta de tierras para el desarrollo de nuevos proyectos agroexportadores y facilitará el consecuente desarrollo de la industria de procesamiento de alimentos».

Es, pues, de prever que en el futuro más próximo se registre un mayor estrechamiento de las relaciones entre Perú y España. Así lo pone de manifiesto el interés de los empresarios españoles. Como indica el Consejero Ejecutivo de ICEX «aun siendo el 49.º mercado de destino de nuestras exportaciones, nuestro servicio de resolución de consultas comerciales, Ventana Global, respondió en 2015 a casi 1.000 consultas relativas a Perú, cuatro por día laborable, situándose en el 12.º lugar por número de consultas».

La adopción de medidas que faciliten la movilidad de las personas, como sería la homologación de títulos profesionales, y de acciones encaminadas a facilitar el desa-

rollo empresarial, en particular la firma de un convenio de doble imposición, facilitaría este proceso y potenciaría las posibilidades que se derivan de desarrollar acuerdos para el acceso conjunto a otros mercados.

Ahora bien, como resalta el Profesor asociado y representante en Europa de la Universidad del Pacífico, Ángel Pérez Martínez, «no puede haber estrategia inteligente sin un conocimiento del medio. Cualquier líder empresarial que haya de tomar decisiones necesita un conocimiento de las tramas económicas, sociales y culturales que determinarán el futuro. Claro que se pueden hacer negocios sin tener en cuenta lo anterior. Pero un tipo de vínculo financiero de largo alcance y con un auténtico compromiso social solo puede ser asumido con una visión estratégicamente responsable».

Las oportunidades de consolidar y fortalecer la relación entre Perú y España son muy amplias. Como indica el Vicepresidente de MYPE e Industria del Ministerio de Producción de Perú «los Tratados por sí mismo no generan flujo de comercio, ni de turismo, ni de inversiones. Generan oportunidades y depende de la capacidad de nuestros países para aprovecharlas. En este marco, la posibilidad de alianzas estratégicas empresariales de cara a terceros mercados representa una de las mayores oportunidades».

### **1.3. Las inversiones peruanas en España: «todavía reducidas pero con un gran potencial»**

El volumen de inversión en el exterior de Perú es todavía muy reducido. Frente a un stock de inversiones exteriores recibidas de 85.000 millones de dólares (45 % del PIB), únicamente cuenta con un stock de inversión acumulada en el exterior de 2.800 millones de euros (un 1,5 % de su PIB). Como destacan el Director adjunto de información y el Director ejecutivo de ICEX-INVEST IN SPAIN, «Perú está inmerso en esa fase inicial de la internacionalización de su tejido empresarial: en que recibe un elevado volumen de flujos de inversión del exterior, pero sus empresas todavía no han abordado la inversión internacional de una forma significativa. No obstante, esta realidad está comenzando a cambiar y las inversiones de empresas peruanas en el exterior están empezando a crecer notablemente en los últimos años».

En España, según el Registro de Inversiones Exteriores del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, hay, en estos momentos, 19 empresas peruanas establecidas con un stock de inversión de más de 556.000 millones de euros, que dan empleo a más de 500 trabajadores, lo que sitúa a Perú en el trigésimo quinto puesto de inversores extranjeros en España.

Algunas de las más significativas experiencias de internacionalización de empresas peruanas en España se recogen en este libro. Así, el Grupo AJE —uno de los referentes mundiales de fabricación de bebidas carbonatadas en mercados emergentes—, «se implantó en 2016 en Madrid con una sede corporativa para su expansión internacional. España reunía las mejores condiciones, incluyendo un idioma común, una red privilegiada de conexiones y una franja horaria estratégica. Madrid facilitaba la gestión de todas las regiones y España es un país con un enorme talento humano y

una excelencia operativa determinada por su pertenencia a la Unión Europea y los lazos históricos con América Latina».

Por su parte, para CAMPOSOL —empresa agroindustrial líder en el Perú, que es el tercer empleador del Perú con más de 15.000 trabajadores en temporada alta de producción— «la decisión de llegar a España se dio a partir del interés que encontramos en comercializadores de productos alimenticios españoles por integrarse a un modelo de compra directa, por lo que nuestra presencia estaba directamente ligada al nivel de servicio que necesitábamos entregar».

Por último, YANBAL —compañía peruana que comercializa productos de belleza y joyería, a través de un sistema de venta directa— destaca que «nos instalamos en España, porque en los años de boom económico se produjo un importante flujo migratorio de ciudadanos de países de América Latina hacia España, personas que conocían nuestra marca, por lo que surgió la oportunidad de satisfacer una demanda incipiente de nuestros productos. Esto permitió establecer la base del futuro crecimiento en Europa».

Estos casos empresariales ponen de manifiesto el potencial que existe para que más empresas peruanas inviertan en España y lleguen a acuerdos estratégicos con compañías españolas para afrontar conjuntamente negocios en otros mercados. El afianzamiento de las relaciones comerciales entre Europa y América Latina, como consecuencia de la progresiva generalización de los Tratados de Libre Comercio entre ambas regiones y la entrada en vigor en 2013 del Tratado de Libre Comercio entre Perú y la Unión Europea, deberían facilitar este proceso. Como indican el Director adjunto de información y el Director ejecutivo de ICEX-INVEST IN SPAIN «este Tratado de Libre Comercio es el colofón de un completo marco institucional dirigido a favorecer las relaciones económicas bilaterales entre España y Perú y que incluye un Acuerdo de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones y el acuerdo entre la Unión Europea y el Perú para la exención de la visa Schengen».

## **2. Los negocios de las empresas españolas en Perú**

A continuación, se ofrece una síntesis de la experiencia de las empresas españolas en Perú. La información utilizada se ha obtenido de la encuesta realizada por esta Cátedra, en colaboración con la Cámara Oficial de Comercio de España en Perú, entre empresas españolas implantadas en Perú<sup>15</sup>. Estos datos se complementan con los matices que introducen en sus textos los empresarios y directivos de las compañías que describen sus experiencias en este libro y con la opinión de expertos y académicos que han colaborado en esta edición.

### **2.1. Los procesos de implantación**

En los últimos años se ha registrado un aumento muy importante de empresas españolas que se han implantado en Perú, sobre todo de pequeñas y medianas em-

---

<sup>15</sup> En el capítulo 33 de este libro —Radiografía de la empresa española en Perú— se encuentra un análisis detallado de esta encuesta.

presas. Según la Cámara oficial de Comercio de España en Perú hay alrededor de 400 compañías españolas operando en este país, de las cuales más de la mitad han llegado a partir del año 2009<sup>16</sup>.

Antes del año 2000 la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas españolas que se establecieron en Perú fueron para atender las necesidades de multinacionales españolas ya presentes en este país. Este es el caso de COBRA que «de la mano de Telefónica, nos implantamos para colaborar en el desarrollo de infraestructuras para telecomunicaciones» y de AENOR que señala que en sus primeros pasos en Perú la mayor parte de su negocio provenía «de la supervisión de calidad y seguridad del despliegue de infraestructura celular de telecomunicaciones para Telefónica».

### ***La implantación de las empresas en Perú es sencilla***

La mayor parte de las empresas españolas en Perú no han tenido que recurrir a formas complejas de implantación, como pueden ser las *joint ventures*. Casi dos terceras partes han constituido filiales, una de cada cuatro ha optado por fusiones o adquisiciones y una de cada diez por contratos de obras y servicios.

El cumplimiento de los trámites administrativos para instalarse en Perú es sencillo, aunque la puesta en funcionamiento del negocio requiere tiempo y conocer bien el país. En este sentido, AYESA señala que llegó a Perú para ejecutar un pequeño proceso de viabilidad que «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», mientras que CNTA destaca que «la compañía ya disponía de una cierta experiencia en *exportar* sus servicios. Fue el trabajo previo en destino y las diversas visitas comerciales e institucionales las que nos dieron la información suficiente para tomar la decisión en el momento y lugar indicado».

### ***Los principales motivos para la implantación en Perú son su potencial de crecimiento y el dinamismo de su mercado...***

Como en el resto de Latinoamérica, las empresas españolas se han instalado en Perú atraídas por el dinamismo de su mercado. A este respecto el BANCO SANTANDER destaca que «entre 2005 y 2015 el PIB del país se multiplicó por 2,4 veces y el PIB per cápita se dobló en términos de paridad de poder de compra», CONSORCIO que «Perú ha destacado durante la última década por sus positivos indicadores de crecimiento y muestra perspectivas muy favorables para los próximos años» y ENAGÁS que «Perú ha sido uno de los principales motores económicos y de desarrollo de Latinoamérica». Por su parte, EULEN indica que uno de los principales factores que se consideran para su implantación en Perú fue «el potencial del mercado peruano».

---

<sup>16</sup> «Presencia e impacto de la inversión española en el Perú». Universidad del Pacífico y Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú. 2015.

### ***... y la apuesta del país por la estabilidad macroeconómica y la seguridad jurídica***

Para las empresas españolas la estabilidad macroeconómica y la seguridad jurídica son dos cuestiones fundamentales para su localización en Perú. Así, HOTELES SAN AGUSTÍN indica que «en Perú hay que destacar como aspectos positivos su apertura económica y la gran estabilidad macroeconómica» y AYESA destaca que «Perú hoy tiene una virtud propia de países muy estables y con una democracia consolidada, como es la protección de la economía, independientemente del Gobierno que haya en cada momento».

MAPFRE señala que Perú «es un país muy atractivo por la estabilidad jurídica que ofrece a la inversión extranjera», OHL que «nuestros criterios básicos a la hora de seleccionar los países objetivos son economía de mercado, respeto a las libertades individuales, Estado de Derecho, estabilidad institucional, libertad de movimiento de capitales, tamaño, crecimiento del PIB, déficit de infraestructuras, educación/capacitación técnica de la población y tejido empresarial. La aplicación de todos ellos nos ha llevado a implantarnos en Perú» y RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA destaca que un aspecto crucial para su instalación en Perú ha sido «encontrarse con un Estado peruano garante, que ha primado la estabilidad jurídica por encima de otros factores velando por el cumplimiento de los contratos suscritos con las empresas». Por su parte, ENAGÁS pone de manifiesto que entre los motivos por los que se ha implantado en Perú están los relacionados «con los niveles de seguridad jurídica que presenta».

### ***Perú se presenta como un país propicio para iniciarse en la internacionalización, especialmente para las pymes***

Según la encuesta realizada por esta Cátedra cerca de la mitad de las empresas españolas implantadas en Perú se constituyeron a partir del año 2010 y casi 2/3 partes se instalaron en Perú en el mismo ejercicio en que se crearon. Además, la mitad realizaron inversiones en Perú el mismo año en que iniciaron sus inversiones directas en el exterior.

En opinión de Gonzalo Solana y Raúl Mínguez, Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas, estos datos ponen de manifiesto «las facilidades que Perú ofrece para la implantación de compañías extranjeras en su territorio y que Perú es un país proclive para la expansión internacional mediante inversión directa de pymes». Así, lo corrobora COBRA al señalar que «Perú es uno de los países que por su cultura, instituciones y personas debe estar en la agenda de internacionalización de las empresas españolas» y ONTIER al resaltar que «el entorno económico peruano, su apertura a la inversión extranjera y el inicio de una etapa de expansión internacional por parte de su tejido empresarial fueron los motivos principales por los que decidimos establecernos en el Perú».

Además, algunas empresas destacan como hecho relevante para la implantación en Perú la existencia de nichos de mercado para desarrollar su actividad. Así, CON-

SORCIO señala «que el ciclo de maduración comercial es más corto y existe menor competencia» e INCLAM que entre los motivos que valoraron para ir a Perú estaban «el dinamismo de su mercado, su potencialidad y los nichos de mercado existentes».

De hecho, algunas empresas españolas eligieron Perú como el destino de sus primeras inversiones directas en el exterior. Este es el caso de LLORENTE Y CUENCA, que destaca que «la operación de Perú constituye un hito importante porque representa su apuesta por la internacionalización debido a que fue la primera operación que se dio fuera de España»; o de RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA, para la cual «Perú ha supuesto el inicio de su proceso de internacionalización y hoy es uno de los países principales dentro de nuestra estrategia internacional».

La disposición de un mismo idioma y la cercanía cultural, así como unas menores necesidades de inversión y costes más reducidos que en otros países de parecidas características, son condiciones especialmente adecuadas para las empresas de menor dimensión que se internacionalizan.

***La burocracia de la administración pública y encontrar personal cualificado son las principales dificultades en el proceso de implantación***

Como suele ser habitual en Latinoamérica, la burocracia de las administraciones públicas peruanas es el mayor obstáculo que han encontrado las empresas españolas durante su implantación, siendo el único que se valora como «importante».

El segundo obstáculo en importancia para las empresas española en su proceso de implantación ha sido encontrar personal cualificado. A este respecto, SOLARPACK indica que «no existía personal peruano formado ni equipamiento o subcontratistas con suficiente conocimiento en el país»

***Recurrir a un socio local para implantarse es una opción a considerar***

El recurso a acuerdos con socios locales se ha limitado a poco más de un tercio de las empresas españolas implantadas en Perú, inferior al observado en otros países latinoamericanos. En opinión de Gonzalo Solana y Raúl Mínguez, Cátedra Global Nebrija Santander en internacionalización de empresas, dicho resultado «puede estar relacionado con la facilidad de acceso al mercado peruano y porque se suponga que hay una mayor cercanía cultural». No obstante, hay que resaltar que la práctica totalidad de las compañías que han recurrido a socios locales peruanos lo valoran positivamente.

EULEN señala que en su proceso de implantación en Perú «no se concretó acuerdo con socio local alguno y se definió crecer orgánicamente» y TELEPIZZA que «se valoraron dos estrategias alternativas para entrar en el país: a través de la adquisición de una empresa que se dedicaba a su misma categoría de producto y, a partir de ahí, desarrollar orgánicamente un crecimiento sostenible; o una alianza con un socio local. Telepizza decidió acometer un crecimiento orgánico

a la vez que implantó una fábrica de producción y aprovisionamiento ajustada a sus necesidades».

Sin embargo, ONTIER pone de manifiesto que «el contar con unos socios locales de primer nivel nos permitió comprobar que nuestro modelo de internacionalización, basado en la creación de oficinas propias y no en simples alianzas, podía ser revolucionario en el mercado».

## 2.2. El desarrollo de la actividad empresarial en Perú

Según el informe *Doing Business 2016* que elabora el Banco Mundial, la facilidad para hacer negocios en Perú es similar a la del resto de países miembros de la Alianza del Pacífico, constatándose que ha mejorado en los últimos años. Otros estudios que analizan las condiciones para el desarrollo de la actividad empresarial llegan a conclusiones similares<sup>17</sup>.

Por su parte, los empresarios españoles no consideran complejo el desarrollo de su actividad en Perú. En términos agregados, los obstáculos encontrados son valorados como «poco importantes» y son inferiores a la media del resto de países que conforman la Alianza del Pacífico, de acuerdo con el indicador de dificultades en el desarrollo de la actividad empresarial que elabora esta Cátedra<sup>18</sup>.

### ***En Perú hay un entorno amigable para los negocios, y el disponer de un mismo idioma y la buena imagen de España es una ventaja...***

En Perú el desarrollo de la actividad de las empresas se ve facilitado por la disposición de un mismo idioma y una valoración positiva del «español». Como señala el BANCO SANTANDER «las raíces históricas comunes, las similitudes culturales, el espíritu emprendedor y la amabilidad de las personas configura en conjunto un buen entorno para hacer negocios» y VOLVERD6 que «Perú es un país donde todavía se quiere a los españoles. Se nos sigue admirando y queriendo, y eso es un punto a favor nuestro porque abre puertas».

### ***... pero hay diferencias culturales y de costumbres, y los inicios no son fáciles***

No obstante, hay numerosas diferencias que pueden ocasionar problemas en las relaciones empresariales. Así AENOR destaca que su consolidación en el acceso a clientes locales «requirió un profundo estudio del mercado peruano y de su cultura empresarial, que, aunque en un inicio pueda parecer muy similar a la española, tiene significativas diferencias que no deben subestimarse» y VOLVERD6 señala que «cuando aterrizas en Perú te das cuenta de dos cosas: que eres extranjero en un país que no se parece en nada a los países europeos y que aunque hablamos el mismo idioma hay muchas diferencias culturales».

---

17 Perú se sitúa en el 9.º puesto mundial y 3.º de Latinoamérica en la tasa de actividad emprendedora, que elabora el *Global Entrepreneurship Monitor*, GEM, en el 49.º del mundo y 4.º de Latinoamérica del índice de libertad económica de la *Heritage Foundation*, y en 2016 era el tercer país latinoamericano con mejor índice de clima económico, según la encuesta realizada por el *IFO Institute* de Alemania y la Fundación Getúlio Vargas de Brasil.

18 Ver capítulo 33: Radiografía de la empresa española en Perú.

### ***La burocracia de la administración pública y la gestión de los recursos humanos son las principales dificultades en el día a día***

Respecto a la burocracia de la administración pública peruana, AYESA destaca que «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» y HOTELES SAN AGUSTÍN que «la burocracia y los trámites son elevados, lo que alarga innecesariamente las autorizaciones y el funcionamiento empresarial y obliga a tener un personal improductivo dedicado a la obtención de innumerables permisos, autorizaciones y formalidades». Como indica INCLAM, «el Estado es aún poco eficiente, poco tecnificado, y está muy burocratizado. Esto genera altos costes a las empresas en cuanto a trámites administrativos que deben hacerse, renovarse y repetirse múltiples veces». En este sentido, hay que tener en cuenta que más de dos terceras partes de la inversión pública en infraestructuras es gestionada por Gobiernos regionales y que el calendario político tiene una notable influencia en el desarrollo de estos programas.

De hecho, alrededor de un tercio de las empresas españolas han tenido malas experiencias con el Estado y con los municipios. Como indica INCLAM «las empresas españolas están habituadas a un estilo de trabajo de las Administraciones Públicas españolas que no se parece en nada al de las peruanas».

No obstante, como pone de manifiesto AENOR «aunque sigue existiendo un evidente exceso de burocracia en las Administraciones Públicas, con respecto a la atención al ciudadano se han dado importantes pasos para reducirse esta burocracia. La Administración peruana se ha convertido en pionera en la certificación de compromisos de calidad ante el ciudadano en Latinoamérica».

En lo que se refiere a la selección y gestión de los recursos humanos, HOTELES SAN AGUSTÍN señala que «el bajo nivel educativo y formativo de los trabajadores trae como consecuencia una gran dificultad en la comprensión de las instrucciones, en el aprendizaje de los trabajos, en la ejecución de los mismos» y para INCLAM «Perú es un país con un capital humano técnicamente válido, pero manifiestamente insuficiente a nivel gerencial para las necesidades de crecimiento que tiene la economía del país».

### ***Una normativa laboral rígida y una distinta fiscalidad ocasionan problemas***

La legislación laboral es muy diferente a la española y bastante rígida. Para HOTELES SAN AGUSTÍN, «la rigidez de la legislación laboral impone una estabilidad laboral absoluta y obliga a un exceso de contratos temporales y una volatilidad constante de empleados» y VOLVERD6 resalta que «cuando tienes más de 3 años en el mercado todos los empleados que no tengan un contrato por obra tienen que disponer de un contrato indefinido y que en caso de querer despedir a alguno tienes que negociar con él, de forma que, si no quiere, no se va, no le puedes despedir».

En cuanto a la fiscalidad, INCLAM señala que «sorprende la actitud del fisco peruano (Sunat), en cuanto a cómo éste interviene y opina sobre asuntos que, a juicio de un español, corresponden únicamente al ámbito de la estrategia de gestión empre-

sarial. Esto provoca que normalmente la Sunat, a la hora de fiscalizar las cuentas de las empresas, genere un alto costo por la gran cantidad de explicaciones y demostraciones que solicita y la cantidad de multas que suele aplicar».

***Hay una población ávida por mejorar su educación, que cada vez tiene mayor presencia en los equipos directivos de las empresas españolas***

Perú cuenta con una población muy joven que apuesta por la formación para mejorar su nivel de vida. Así, el BANCO SANTANDER señala que Perú dispone de «una población joven, trabajadora y esforzada, que busca y anhela el progreso personal y familiar».

De hecho, en muchas compañías españolas una buena parte de sus directivos son peruanos. Así, EULEN destaca que «todo nuestro equipo directivo está formado por profesionales peruanos, conocedores de la realidad del país y sus negocios», INDRA que en Perú «cuenta con más de mil profesionales, principalmente de nacionalidad peruana» y LLORENTE Y CUENCA que «varios miembros del equipo directivo senior de la operación de Lima, que fueron becarios en los inicios de su carrera, actualmente ocupan cargos directivos internacionales».

***Los altos niveles de informalidad en ciertos sectores deben ser tenidos en cuenta***

Como indica el Presidente de la Cámara oficial de Comercio de España en Perú, «la existencia de aún un alto porcentaje de economía informal dificulta la capacidad para ofrecer mejores precios frente a empresas que emplean trabajadores en condiciones de subempleo, sin un adecuado pago de impuestos, gravámenes, etc.». A este respecto, EULEN destaca «que la informalidad dificulta el desarrollo de la compañía» y para HOTELES SAN AGUSTÍN «la informalidad supone una competencia ilícita permanente y una traba continua en el desarrollo de la actividad empresarial».

***Las compañías españolas implantadas en Perú usan en mayoría estructuras organizativas mixtas y centralizadas***

Las empresas españolas radicadas en Perú utilizan un sistema descentralizado en los servicios fiscales y la gestión de compras; mixto para las finanzas y recursos humanos; y centralizado en el resto de departamentos.

La estructura organizativa de la empresa española en Perú es muy similar a la que disponen en los otros países de la Alianza del Pacífico en los departamentos de recursos humanos, finanzas, marketing y tecnología. Las principales diferencias son que en Perú hay una menor descentralización en las áreas de servicios fiscales y jurídicos.

### **2.3. Resultados obtenidos**

Los resultados obtenidos por las empresas españolas que se han instalado en Perú son muy positivos, tanto en términos de ventas, beneficios y cuota de mercado como en aspectos relacionados con perspectivas de negocio futuro y reputación.

### ***Aumento generalizado de ventas***

El 88 % de las empresas españolas que se han implantado en Perú han aumentado sus ventas. ONTIER indica que «la oficina de Perú es una de las que más crecimiento ha experimentado en los últimos tres ejercicios. La facturación en 2016 está cerca de triplicar la que obtuvimos al cierre del 2014, nuestro primer año en el país». RED ELÉCTRICA ESPAÑA destaca que han tenido que duplicar sus infraestructuras «para poder atender el fuerte crecimiento de la demanda, con aumentos sostenidos del 10 % anual» y MAPFRE que en Perú «se ha dado por crecimiento orgánico e inorgánico manteniendo tasas de crecimiento de doble dígito a lo largo de los últimos siete años».

### ***La instalación en Perú ha ayudado a ganar cuota de mercado...***

El 83,3 % de las empresas españolas instaladas en Perú indican que han ganado cuota de mercado desde que están en este país. Así, MAPFRE resalta que han registrado un crecimiento superior al del mercado que actualmente les posiciona «como la tercera aseguradora del país, con una cuota de mercado del 14,2 %, y del 18,6 %, si descontamos los seguros previsionales que MAPFRE no trabaja» y EULEN que «la evolución en Perú ha sido creciente, pasando de no tener actividad en el país a una posición de liderazgo».

### ***... y casi dos terceras partes de las empresas españolas implantadas en Perú han incrementado sus beneficios***

Estas mejoras en las ventas y en la cuota de mercado se reflejan en la obtención de beneficios: el 63,6 % de las empresas españolas implantadas en Perú han obtenido beneficios desde que están en este país.

### ***La presencia en Perú también aumenta el potencial de crecimiento y la reputación***

La valoración subjetiva de los empresarios españoles de su implantación en Perú también es muy positiva. Casi el 90 % de las empresas españolas implantadas en Perú piensan que su imagen ha mejorado mucho o bastante desde que están en este país y más del 80 % que han aumentado sus perspectivas de crecimiento, que les posicionan mejor frente a la competencia y que les genera buena reputación. A este respecto, AYESA señala que «la implantación en Perú ha sido una decisión de éxito que nos ha convertido posiblemente en una de las ingenierías internacionales más importantes en este país».

## **2.4. Estrategias futuras de negocio en Perú**

La empresa española implantada en Perú busca principalmente expandirse en el mercado nacional, contratar más personal local y desarrollar nuevos productos. En Perú, como en Colombia, en la estrategia de futuro de la empresa española se da más relevancia a la contratación de personal local que en el resto de países de la Alianza del Pacífico y Brasil.

También destaca el deseo de utilizar Perú como una plataforma de acceso a otros mercados, la manifiesta vocación de permanencia de la empresa española en Perú y una creciente integración en su sociedad y hábitos.

***La necesidad de mejorar la dotación de infraestructuras de todo tipo abre numerosas oportunidades...***

A este respecto, el BANCO SANTANDER destaca que el nuevo Gobierno «tiene previsto llevar a cabo un programa con importantes inversiones en agua, saneamiento, salud y una educación de calidad para todos los peruanos. También buscará reactivar las inversiones en infraestructuras públicas a través de los mecanismos de Asociaciones Público-Privadas existentes, atrayendo a nuevas firmas internacionales».

AYESA señala que «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» e INCLAM que «el país enfrenta enormes retos en cuanto a la gestión del agua».

***... y Perú ofrece numerosos recursos y riquezas naturales que necesitan desarrollo tecnológico***

En este sentido el BANCO SANTANDER indica que Perú «tiene muchas riquezas naturales que incluyen los metales, la pesca, la producción agrícola, los bosques naturales y una abundante biodiversidad» y CNTA que «es un país donde la producción agrícola, debido a las condiciones climáticas existentes, le hacen ser único en la región, con unas necesidades muy elevadas en desarrollo tecnológico, disponibilidad de conocimiento técnico e innovación, para generar valor agregado a sus procesos y productos».

Como pone de manifiesto INDRA «Perú necesita el apoyo de empresas especializadas en tecnología, con experiencia en diferentes geografías, conocimiento sobre cómo liderar procesos de transformación complejos y con deseos de innovar en un país que está implementando un proceso de cambio y mejora muy profundo».

***Vocación de permanencia de las empresas españolas en Perú...***

Las empresas españolas que se han instalado en Perú se sienten cómodas y comprometidas con este país, resaltando su vocación de permanencia y su arraigo en la sociedad peruana. De hecho, para más del 50 % de los empresarios españoles el mercado peruano es «importante» y para más del 40 % es «muy importante» para el futuro de su compañía.

Para el BANCO SANTANDER, «la experiencia en Perú ha sido muy positiva y queremos ir a más, contribuyendo al progreso de las empresas y de las personas en el país», AENOR resalta que «la vocación de permanencia es un factor clave para el éxito en el Perú», COBRA que «hemos realizado inversiones en el Perú por 1.100

millones de dólares en los últimos cinco años, que son una clara muestra del compromiso del grupo en el desarrollo de sus actividades en el Perú» y CONSORCIO que «nuestro compromiso con Perú es total, tanto con el desarrollo del país como con el bienestar de su población».

INCLAM indica que su estrategia futura en Perú «pasa por introducir en este país las líneas de negocio del grupo que aún no están presentes y se pretende consolidar a los clientes donde ya estamos», ONTIER que «seguimos contemplando el mercado peruano como una oportunidad extraordinaria para continuar creciendo día a día» y RED ELÉCTRICA ESPAÑA manifiesta su deseo de «participar en la importante expansión que requiere el sistema de transmisión en Perú y del que esperamos seguir formando parte en el futuro».

TELEFÓNICA señala que la historia de su empresa en Perú «se entreteje con el desarrollo del país y una búsqueda constante por llevar conectividad a cada ciudad y que viene trabajando en brindar lo último en soporte en telecomunicaciones, impulsando tecnología para ofrecer la mejor experiencia a sus usuarios», LLORENTE Y CUENCA que «quiere contribuir de manera clave en colocar a Perú como uno de los mercados más importantes de la región» y ENAGÁS que sus inversiones en Perú tienen «como fin último jugar un papel de facilitador para que la población disponga de acceso a combustible barato y bajo en emisiones a través de las significativas reservas nacionales de gas natural. Todo ello contribuirá en gran medida al impulso y desarrollo económico y social de Perú».

### **... y creciente integración en su sociedad y hábitos**

Al mismo tiempo, se observa una creciente integración de las empresas españolas en el mercado peruano, un esfuerzo por adaptarse a los gustos y maneras locales y un firme compromiso con su sociedad y costumbres.

Así, CNTA indica que su visión es «posicionarse como Centro Tecnológico de referencia en el país, líder en la prestación de servicios de una manera integral para la mejora de la competitividad del sector agroalimentario» y para CONSORCIO es un «elemento prioritario la responsabilidad social y el impulso al trabajo social que realizamos desde una perspectiva de ayuda a la comunidad por medio del trabajo. Esto nos permite ser una empresa totalmente integrada en la comunidad, que ha sido siempre nuestro objetivo».

Para ENAGÁS «otro de los retos importantes que deben gestionar adecuadamente las compañías en los proyectos en Perú es la relación con las comunidades indígenas», y SM PERÚ desea «colaborar en la integración de todos los agentes que participan en la comunidad educativa para ayudar a transformar el país».

Por su parte, en SOLARPACK se sienten «orgullosos de haber contribuido a la implantación y desarrollo en Perú de un sector con un futuro muy prometedor y queremos seguir aportando nuestro conocimiento, tecnología y experiencia en su futuro desarrollo» y TELEFÓNICA destaca que «el desafío no solo era llevar las telecomunicaciones a más usuarios, sino lograr conectar a las localidades más alejadas del país con un servicio de telefonía de calidad. Telefónica desempeña un

papel clave en la transformación del Perú y en la modernización de las telecomunicaciones».

RED ELÉCTRICA ESPAÑA resalta su compromiso con Perú «aportando sus valores culturales y modelo de gestión como empresa responsable con su entorno social y ambiental», INDRA el esfuerzo realizado «para lograr la integración cultural, de procesos y herramientas con una imagen y posicionamiento de marca local» y EULEN que llegó a Perú «no sólo buscando el negocio económico sino favorecer el trabajo y la situación de los habitantes locales y de la sociedad en general».

### ***La apuesta por el talento local es una prioridad de la empresa española en Perú***

En las líneas prioritarias de la estrategia futura de las empresas españolas en Perú destaca su intención de aumentar la contratación de personal local.

Así, AENOR indica que «contribuye a la formación de profesionales para las empresas comprometidas con la calidad y el medio ambiente, la seguridad de la información, seguridad y salud laboral o I+D+i. Desde 2007 se han formado en Perú a más de 10.000 profesionales en los más de 500 cursos de formación organizados en la práctica totalidad de la geografía peruana».

Para CONSORCIO el «equipo humano es para nosotros un verdadero tesoro. Uno de los éxitos de Grupo Consorcio en Perú ha sido su inclusión dentro de la comunidad. Ha sido realmente difícil crear un colectivo formado y fijo en un lugar donde muchos de nuestros trabajadores han nacido y se han criado en zonas muy alejadas y deprimidas».

Por su parte, HOTELES SAN AGUSTÍN señala que el compromiso con Perú «nos llevará a invertir constantemente en formación y actualización de nuestros equipos humanos, de forma que estén preparados para implantar y ejecutar las técnicas más novedosas de la actividad, y cuidar la sostenibilidad de nuestro entorno» y TELEPIZZA que «el 100 % de los jefes regionales empezaron trabajando en un local. Además, desarrollamos una cuidada estrategia de reclutamiento de profesionales procedentes de otras marcas de su categoría, con los que se realizó un plan de formación específico para cada tarea».

Para EULEN «uno de los factores clave en el desarrollo de las empresas en Perú es la cercanía con el cliente, la creación de puestos de trabajo formales y una apuesta decidida por la tecnificación y formación del personal» y AYESA «muestra su compromiso con el país 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 valor similar y comparable a la del resto de colegas de otros países».

El BANCO SANTANDER resalta que «tiene un importante compromiso de apoyo a la educación superior que se materializa a través de Universia Perú, la cual brinda servicios de apoyo académico, de investigación y administrativos a las Universidades

además de contribuir a la canalización de becas para alumnos e investigadores y el primer empleo para estudiantes».

### ***El potencial de Perú como plataforma de acceso a otros mercados es otro aspecto a considerar***

Por último, las empresas españolas ponen de manifiesto el potencial de Perú para convertirse en una plataforma de acceso a otros mercados dada su pertenencia a la Alianza del Pacífico, la presencia de numerosos peruanos expatriados en los Estados Unidos de América y sus ancestrales relaciones con Asia. En este sentido, hay que tener presente que en Perú viven más de 3 millones de asiáticos.

HOTELES SAN AGUSTÍN señala que «tampoco descartamos usar Perú como plataforma de acceso a mercados limítrofes» y RED ELÉCTRICA ESPAÑA que «dados sus innumerables recursos energéticos, Perú tiene la oportunidad de ampliar su mercado al entorno regional, no solamente andino, sino sudamericano».

### **3. Políticas de apoyo a la internacionalización: «valoración positiva, pero se solicitan mejoras»**

La existencia de instituciones de apoyo eficientes y de políticas comerciales apropiadas son otros aspectos relevantes en todos los procesos de internacionalización, sobre todo para las empresas de menor dimensión. Y así lo ponen de manifiesto las compañías que han colaborado en este estudio.

El apoyo público español ha sido utilizado por cerca del 30 % de las empresas españolas establecidas en Perú y casi 2/3 partes consideran que el servicio ofrecido es bueno. Los mejor valorados son los prestados por las Cámaras de Comercio, la Embajada y la Oficina Económica y Comercial, la Secretaría de Estado de Comercio y el ICEX.

Al apoyo público peruano han recurrido casi el 15 % de las empresas españolas implantadas en Perú en su proceso de instalación. El 70 % consideran que el servicio ha sido bueno.

Los servicios financieros públicos peruanos han sido utilizados por una cuarta parte de las empresas españolas implantadas en Perú y los servicios financieros públicos españoles (ICO, CESCE, COFIDES, etc.) por el 13 %. La mayor parte de los empresarios tiene una opinión positiva de estos servicios.

Más del 50 % de los empresarios españoles opinan que los servicios financieros privados españoles les han facilitado su negocio en Perú. La práctica totalidad han utilizado servicios no financieros privados, tales como consultoras o despachos de abogados, y el 75 % lo valoran favorablemente.

La mitad de los empresarios españoles implantados en Perú han consultado previamente a otras compañías españolas y más de 2/3 partes consideran que les ha sido de utilidad.

Por último, los empresarios españoles señalan que los servicios —públicos o privados— más importantes que pueden recibir en Perú son los relativos a la información legislativa (laboral, fiscal o jurídica), sobre el país, sus competidores y de índole sectorial.

Para los empresarios españoles con negocios en Perú es importante disponer de servicios que faciliten su contacto con clientes, la relación con las Administraciones Públicas y el contacto con proveedores. En general, los empresarios españoles demandan más y mejores servicios de apoyo en destino.

#### **4. Recomendaciones para las pymes interesadas en Perú**

Perú es un país con vocación internacional interesado en atraer al inversor extranjero, por lo cual facilita la implantación y el desarrollo de la actividad en las mismas condiciones que el empresario local. Además, como señala el BANCO SANTANDER, «Perú cuenta con grado de inversión con rating A3 por *Moody's* y BBB+ por *S&P* y *Fitch*» y se encuentra entre los países latinoamericanos con mayor facilidad para hacer negocios, según el Banco Mundial.

Perú es un país atractivo para la pyme española que quiera invertir en el exterior. A la ventaja de contar con un mismo idioma se une la buena imagen que tiene el español. Además, todavía hay nichos de mercado en los que las inversiones necesarias y los costes de funcionamiento son más reducidos que en destinos similares alternativos.

No obstante, a pesar de la proximidad cultural, la manera de hacer negocios en Perú es muy diferente a la práctica en España. La legislación y forma de actuar de la administración pública es tan distinta que, como ocurre en el resto de Latinoamérica, es la principal fuente de las malas experiencias de las empresas españolas en Perú. Lo mismo ocurre con el concepto del tiempo y de las relaciones personales, que son vitales para hacer negocios en este país. En Perú todo requiere más tiempo y la humildad y el respeto son muy importantes. Esta actitud es especialmente relevante para superar la desconfianza «natural», no sólo con el extranjero, del peruano. Además, como en el resto de Latinoamérica, no existe el «no» por educación y a veces las palabras y las expresiones no tienen el mismo significado, lo cual lleva a dilatar decisiones y a malos entendidos.

Como en cualquier otro país, implantarse en Perú debe ser afrontado como un proyecto complejo y de largo plazo, que exige a) valorar las capacidades propias para la internacionalización —se requiere actitud—, b) disponer de suficientes recursos económicos —capital suficiente—, c) ofrecer un producto o servicio atractivo y asumir que es un proyecto de largo plazo —hay que tener una estrategia bien definida— y d) ser capaz de crear una estructura organizativa adecuada —en la que la clave es la gestión de los recursos humanos—. También es importante esforzarse en conocer y adaptarse a las costumbres y gustos locales, desarrollar una adecuada política de atención al cliente e integrarse en la sociedad, además de tener una cartera amplia de proveedores y socios comerciales.

Como indica el Consejero económico comercial de la Embajada de España en Perú, «la posible elección del Perú como objetivo de internacionalización por parte de las empresas españolas debería tener en cuenta las tres consideraciones siguientes. En primer lugar, es fundamental llevar a cabo un análisis previo pormenorizado de la situación actual del Perú. Por razones de conocimiento del idioma y disponibilidad

de fuentes de información y asesoramiento, la labor analítica se facilita mucho en comparación con lo que sucede en otros mercados. En segundo lugar, hay que tener en cuenta que la entrada en el Perú tiende a ser relativamente lenta. Es recomendable contar con un margen de tiempo inicial relativamente amplio para comenzar proyectos o entablar relaciones comerciales en el país, ya que la existencia de numerosas regulaciones y dificultades burocráticas de toda índole, junto a la lentitud en la realización de gestiones y trámites, condicionan decisivamente la actividad empresarial tanto extranjera como nacional en el Perú. Por último, no debe olvidarse que la incertidumbre política y normativa en el Perú suele ser significativa. El ciclo político tiene un impacto claro sobre la marcha de la economía general, más allá de lo que pueda suceder con las inversiones públicas, y es habitual la introducción de cambios normativos de cierta importancia que pueden afectar a la rentabilidad final de proyectos de inversión o la viabilidad de actividades comerciales de las empresas españolas».

El Presidente de la Cámara oficial de Comercio de España en Perú señala que «entre el 20 y el 50 por ciento de las pymes españolas no cumplen su tercer año en el país. Las razones de su salida son variadas, pero tienen un común denominador: la falta de elaboración de un plan de internacionalización completo y exhaustivo. Toda empresa que ha pasado su tercer año de implantación destaca por su capacidad de generar alianzas con empresas locales o contratación de personal local con experiencia que completan la falta de conocimiento del medio de los cuadros directivos enviados desde España».

Como indica el Responsable del *International Desk* —unidad específica creada para ayudar a las pymes a internacionalizarse— del Banco Santander de Negocios Perú, Sergio Bacigalupo, los principales aspectos a considerar y recomendaciones que se pueden dar a las pymes interesadas en hacer negocios en Perú son:

- Condiciones para el desarrollo de la actividad empresarial. En Perú existe un ambiente favorable para el empresario. Los puntos más atractivos de Perú para el inversor extranjero son el bajo coste de los salarios en comparación con los países desarrollados y un marco legal favorable a la inversión extranjera. El inversor extranjero tiene el mismo trato que el inversionista nacional, con acceso a la mayoría de sectores económicos, en régimen de libre competencia y de movimiento de capitales. Los inversionistas cuentan con la garantía a la propiedad privada, además de que tienen la libertad para adquirir acciones a nacionales, acceder al crédito interno y externo, así como a mecanismos internacionales de solución de controversias, como el arbitraje, que es muy utilizado.
- Creación de una sociedad y el recurso a un socio local. Desde el punto de vista legal, no existe un límite a la participación extranjera en el capital de una empresa peruana. Si se cree oportuno asociarse con un socio local es importante tener sus referencias personales, saber si el perfil de la empresa local es acorde con el perfil del inversionista extranjero y si el objetivo de la asociación para el inversionista extranjero (estrategia de entrada, relación de largo plazo, entre otras) tiene sentido económico. En cualquier caso, se recomienda hacer un estudio exhaustivo del mercado, con un plan de negocios viable. Una fuente de apoyo importante para

conocer posibles socios locales y comerciales y recibir una orientación sobre el mercado local son las Cámaras de Comercio y el propio Banco Santander.

- Geografía de los negocios. Perú es un país con grandes regiones, y cada una de ellas cuenta con un singular potencial de productos y servicios que explorar. Sin embargo, sin importar la región o ciudad de interés para el inversionista extranjero, se recomienda que este pase siempre por Lima, la capital, para poder observar y conocer el mercado, contactar posibles socios comerciales (clientes y proveedores locales) y reunirse con entidades financieras, entre otras instituciones y organismos. En un sentido estricto de negocios y relaciones comerciales puede calificarse al Perú como un país centralizado.
- Acuerdos comerciales internacionales. Otro punto importante a la hora de invertir en Perú es que este país cuenta con un número importante de Acuerdos Comerciales. Hoy, gracias a los Tratados de Libre Comercio o a Acuerdos Comerciales del Perú con distintos países, los principales mercados del mundo están abiertos y millones de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que el Perú produce y exporta. Así, si se está buscando ingresar al mercado latinoamericano se recomienda considerar al Perú como una puerta de entrada.
- Acceso a la financiación. Para poder facilitar el acceso a la financiación bancaria a las pymes extranjeras recién instaladas es conveniente disponer de un historial financiero local y de garantías. Respecto a los principales productos solicitados se encuentran los préstamos para capital de trabajo, operaciones de *leasing* (arrendamiento financiero), y cartas fianza (boletas de garantía). El *factoring* (anticipo de facturas) es un producto que se encuentra aún poco desarrollado en el sistema financiero local. Existen algunas alternativas a los Bancos, como lo son las EDPYME (Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa), orientadas a satisfacer la permanente demanda de servicios crediticios de las PYME.
- Apertura de cuentas corrientes en los Bancos. Para la apertura de una cuenta corriente hay que entregar las actas de constitución de la empresa y la ficha RUC (Registro Único de Contribuyente). El periodo para estar operativa la cuenta es, en promedio, de entre 2 y 10 días. Es posible mantener cuentas corrientes en moneda local y en dólares norteamericanos.
- Mercado Cambiario. Perú cuenta con un régimen de tipo de cambio flexible. Por disposiciones legales todas las obligaciones nacionales como pago de impuestos se deben cumplir en la moneda nacional. Por ello, es necesario tener una cuenta en moneda local, pero esto no es impedimento para que se puedan abrir cuentas en dólares norteamericanos, ya que muchas empresas reciben y envían giros al exterior. Además, se puede abrir cuenta no residente. En Perú pueden realizarse operaciones de cambio en los Bancos, en casas de cambio y con personas identificadas como «cambistas» en las calles. Pese a ello, por seguridad, se recomienda siempre realizar las operaciones de cambio en los Bancos.
- Sectores con potencial para invertir. Perú es un país con abundantes recursos naturales a lo largo y ancho de su territorio, y cuenta con un importante potencial de inversión para el desarrollo de distintas industrias y sectores. Aunque hay

oportunidades para hacer negocios en casi todas las actividades productivas, destacaríamos las relativas a las asociadas a los recursos marítimos, infraestructuras, recursos minerales, gas o sector textil.

## 5. A modo de conclusiones

Tras el análisis de todos los documentos que se incorporan en esta investigación se puede concluir con el siguiente decálogo:

1. Perú es un país que, al margen del partido político en el Gobierno, ha apostado, como políticas de Estado, por la estabilidad y la apertura exterior. Por ello el título de este libro, «Perú: firme vocación internacional».
2. En el siglo actual Perú ha registrado un crecimiento medio anual de su PIB superior al 5 % y sus perspectivas siguen siendo favorables, gracias a las exportaciones de materias primas y al turismo, al «bono demográfico» que se deriva de disponer de una población muy joven, a una clase media creciente y a los importantes programas de inversiones en infraestructuras que se están acometiendo.
3. Los principales motivos por los que las empresas españolas se implantan en Perú están relacionados con el dinamismo de su mercado y su potencial de crecimiento.
4. El proceso de implantación de las empresas en Perú es sencillo. La mayoría de las empresas españolas han optado por la constitución de filiales, adquisiciones o fusiones.
5. Los empresarios españoles consideran que no son importantes los obstáculos encontrados en Perú para su instalación y desarrollo de la actividad. Las principales dificultades están relacionadas con la burocracia de la administración pública y con la selección y gestión de los recursos humanos. También crean algunos problemas la legislación laboral y fiscal, así como el distinto concepto del tiempo.
6. Los resultados obtenidos por la empresa española en Perú han sido muy positivos en términos de aumento de las ventas, cuota de mercado y beneficios, siendo especialmente destacado por las compañías su contribución a mejorar su imagen, reputación y perspectivas de crecimiento.
7. Las empresas españolas se instalan en Perú con vocación de permanencia y su implicación con la sociedad peruana es elevada y creciente. Perú está afrontando un proceso de modernización y desarrollo que requiere de capital y tecnología en la mayoría de las actividades económicas, lo que abre la posibilidad de hacer negocios a todo tipo de compañías.
8. Perú es un mercado emergente a considerar para las pymes que se quieran internacionalizar o ampliar su actividad en el exterior. Existen todavía nichos de mercado a los que se puede acceder con unas inversiones accesibles y la presencia de numerosas empresas españolas están ejerciendo un «efecto arrastre» y facilitan la adaptación. La disposición de un idioma común y la buena imagen que se tiene de España en Perú ayudan en este proceso.
9. Las empresas españolas instaladas en Perú han recurrido mayoritariamente a organismos públicos y privados de apoyo a la internacionalización. Los empresa-

rios valoran positivamente sus servicios, pero demandan ayudas más concretas en materia de disposición de información sobre proveedores y competidores, así como un mayor apoyo para acceder a organismos públicos y financieros.

10. Las vinculaciones culturales y económicas deberían facilitar la intensificación de las relaciones entre Perú y España y la adopción de acuerdos estratégicos entre compañías de ambos países para afrontar conjuntamente las oportunidades y retos asociados a la globalización.