

# Multiperuanas

Tras descartar la “opción Humala” en el 2006, el Perú se dirige firmemente hacia el grado de inversión. La economía luce más sólida que nunca, al punto que el último mensaje presidencial estableció ambiciosas metas como objetivo a ser cumplido en pocos años (y hay quienes creen que alcanzarlas es posible). El sector empresarial, empujado también por la creciente demanda interna, atraviesa quizás su mejor momento en los últimos 50 años. De esta manera, actualmente son muchas las empresas peruanas que por distintas razones consideran a los mercados externos en sus planes de expansión. Así, en esta edición de **Perú Económico** se comentan los principales procesos de internacionalización de empresas peruanas, sus motivaciones y las lecciones del proceso.

## ADQUISICIONES EN AMÉRICA LATINA

En la década pasada, la apertura de los mercados locales a empresas extranjeras implicó un cambio significativo en el escenario competitivo empresarial. Así, las empresas locales se vieron obligadas a modificar sus productos y procesos para poder competir. Incluso, muchas de ellas se animaron a invertir fuera de sus países. Del 2002 al 2006, la adquisición de compañías latinoamericanas por sus pares alcanzó los US\$108,000 millones, y US\$23,000 millones las adquisiciones de empresas latinoamericanas en otros países fuera de la región.

	Incluye mercado interno	Excluye mercado interno
Brasil	62.8	5.6
México	21.7	10.2
Chile	10.8	2.3
Argentina	5.4	3.5
Colombia	4.3	1.2
Otros	3.2	0.5
<b>Total</b>	<b>108.2</b>	<b>23.3</b>

Fuente: The Emergence of Latin multinationals - Deutsche Bank Research  
Elaboración: APOYO Publicaciones

## LAS 500 MÁS GRANDES

En el 2006, la mayoría de países sudamericanos que han incluido nuevas empresas en la lista de las 500 más grandes de América Latina lo ha hecho a costa de México. Después de Chile, el Perú fue el país que más nuevas empresas incluyó en esta lista; no obstante, estas seis empresas sólo representaron 3.6% del total.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Brasil	165	137	195	203	204	207
México	217	241	170	154	138	111
Chile	35	45	48	48	55	63
Argentina	43	24	25	32	35	41
Colombia	21	25	18	28	30	35
Perú	8	7	8	11	12	18
Venezuela	6	10	9	11	11	12
Costa Rica	0	3	5	6	4	3
Ecuador	2	2	3	2	5	3

Fuente: América Economía

Elaboración: APOYO Publicaciones

## PERUANAS EN LA LISTA

La empresa peruana mejor "rankeada" es Southern Peru Copper, que ocupó la posición 59 de las 500 empresas más grandes de América Latina. Las ventas conjuntas de las 18 empresas peruanas de la lista alcanzaron los US\$26,085 millones, aproximadamente 28% del PBI peruano del 2006. Si bien ocho de estas empresas pertenecen al sector minero y tres al sector petróleo y gas (incluye Petroperú), en la lista faltaría incluir a Belcorp, cuyas ventas en el 2005 fueron de US\$750 millones.

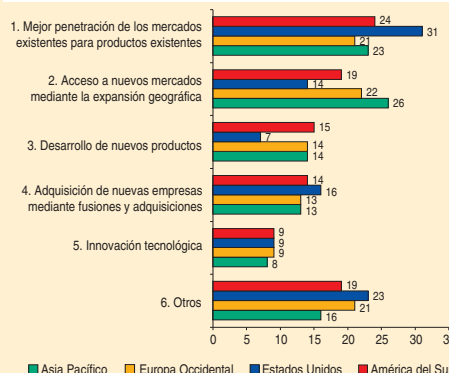
	Ventas 2006 (US\$ millones)	Activo total (US\$ millones)	ROE	Exportaciones como % de ventas	Ranking
Repsol YPF Perú	2,379.4	661.5	9.4	24.8	153
Petroperú	2,348.9	770.0	7.0	12.2	155
Telefónica del Perú	1,447.3	2,579.7	5.8	-	236
Grupo de Supermercados E. Wong y Metro	751.2	452.2	5.9	-	413
Grupo Gloria	720.7	679.7	21.1	6.1	422

Fuente: América Economía

Elaboración: APOYO Publicaciones

## DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS

Los empresarios sudamericanos y los europeos tuvieron una respuesta similar a la siguiente pregunta: "¿Cuáles de las siguientes alternativas considera como la principal oportunidad para desarrollar su negocio en los próximos 12 meses?". Esta semejanza se dio a pesar de que se esperaba que los empresarios europeos superen ampliamente a los sudamericanos en la segunda categoría, dadas las facilidades comerciales de la UE y a su reciente ola de fusiones y adquisiciones.



Fuente: Cuarta Edición Sudamericana de la Décima Encuesta Anual Global para CEOs - PricewaterhouseCoopers  
Elaboración: APOYO Publicaciones

## INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS PERUANAS

Grupos grandes y emergentes se convierten en multinacionales peruanas al ingresar con operaciones propias en mercados del exterior

# Del Perú para el mundo

**Hugo Gallegos\***

**L**A apertura de los mercados en los noventa puso al empresario peruano ante la difícil posición de tener que pasar de mercados protegidos a un entorno de mayor competencia internacional. Eso llevó al cierre de muchas empresas ineficientes y a la reconversión de las empresas que tuvieron que llevar a cabo procesos de reestructuración para poder adecuarse a un ambiente competitivo mucho más agresivo.

Fruto de esta reconversión, muchas empresas quedaron aptas para poder vincularse mejor al mercado mundial, a la vez que competían con crecientes importaciones y con la entrada de empresas extranjeras, como las muchas firmas chilenas que accedieron al mercado peruano.

Pero así como se comenzó a convivir con empresas multinacionales, algunos grupos empresariales comenzaron a soñar con internacionalizarse. Al respecto, no hay que olvidar que la recesión de los años 1997-2001 —precipitada por las crisis rusa y asiática— hizo que la demanda interna se contrajera, lo cual estrechó los mercados e hizo de la internacionalización una opción a evaluar. Es cierto que en ese contexto, y dado el menor tamaño promedio relativo de las empresas peruanas frente a sus pares latinoamericanas, se esperaba que las nacientes multinacionales peruanas provinieran de los grandes grupos económicos locales; pero tal predicción sólo se cumplió parcialmente, como se verá más adelante. La realidad, pues, mostró que los grandes grupos tradicionales fueron más bien tímidos en la primera ola de multiperuanas ocurrida en los noventa.

El proceso se aceleró en los últimos cinco años y esta se-

gunda ola de “multinacionalización” estuvo liderada por grupos empresariales emergentes, como el Grupo Añaños (Ajegroup), o bien por grupos de aparente “segunda línea” en magnitud (en oposición a los tradicionalmente principales), como las dos ramas Belmont (Belcorp y Unique). Como resultado de ambas oleadas de internacionalización, numerosas empresas decidieron cruzar las fronteras y abrir subsidiarias que pueden ir desde distribuidoras, almaceneras, mineras o plantas de productos tan diversos como gaseosas, leche, cosméticos, servicios logísticos, entre otros. Para algunos especialistas, este fenómeno se debe a que las empresas locales han capitalizado utilidades durante años, han obtenido un mayor conocimiento de los mercados debido justamente al proceso de globalización y han obtenido liquidez en el sistema financiero para financiar proyectos de expansión internacional.

Pero ¿cómo entender el proceso de conversión de una empresa local en una multinacional? Según destacó una vez Javier Santiso, economista jefe de la OECD, la creación de las multinacionales latinas comienza exportando a países vecinos, para luego establecer canales de distribución propios en alianza con operadores locales, y, finalmente, se termina montando pequeñas operaciones o haciendo adquisiciones en otros países. Y, como veremos en los ejemplos que siguen, ese es el camino que la mayoría de las hoy multinacionales peruanas ha tomado.

Es bueno considerar que la constitución de una multinacional peruana no se agota en conocer el mercado de destino y tener el capital para poder abrir una operación propia, si-

no que un elemento importante es contar con un equipo humano capacitado para ese proceso, tarea difícil en un contexto en el que la tendencia empresarial global ha sido la reducción de personal. Así, por ejemplo, la empresa Ransa no sólo ha enviado peruanos hacia los países en los que ha ingresado, sino que también ha traído gente a vivir al Perú para que conozca la cultura de la matriz.

### Los pioneros

Así como la conquista del oeste americano tuvo sus pioneros, así también la internacionalización de las empresas peruanas tuvo sus inicios en los noventa con dos grandes grupos económicos: Credicorp y Gloria (Rodríguez Banda).

En el primer caso se debe recordar que en 1993, el Banco de Crédito del Perú compró el Banco Popular de Bolivia, a lo cual sumó posteriormente la adquisición del Banco Tequendama en Colombia (que luego vendió), a la vez que abría oficinas de representación en Chile, Panamá y en la ciudad de Miami. Posteriormente, la creación del Credicorp dio la sensación de que el proceso de internacionalización del BCP se intensificaría, pero debido a la creciente competencia en el mercado bancario nacional, se tuvo que dar prioridad al mercado interno. En todo caso, el BCP sólo ha quedado con la operación en Bolivia y con una participación del 3 por ciento en un banco en Chile.

Tres años después de iniciada la experiencia boliviana del BCP, el Grupo Gloria decidió cruzar la frontera del sur y se hizo del 60 por ciento del mercado lácteo boliviano con la compra de Pil Andina, empresa que tenía plantas en Cochabamba y La Paz. A esa compra le siguió la de Pil San-

\* Analista de Perú Económico y de Semana Económica

## INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS PERUANAS

ta Cruz (posteriormente absorbida por Pil Andina). Hoy el grupo factura alrededor de US\$100 millones sólo en Bolivia. En diciembre del 2002, decidió ir más allá de tierras sudamericanas con la compra de la Corporación Suiza Puerto Rico, en una operación conjunta con Dean Foods Company. Esa operación le permitió hacerse de cinco empresas, y entraron con una posición sólida a los mercados de lácteos, jugos, café y empaques de ese país. Luego de ello y por medio de sucesivas operaciones de compra, este grupo peruano tomó el control de las empresas lácteas Algarra (Colombia, 2004) y Lechera Andina (Ecuador, 2005). Nuevamente de la mano de un socio local, el Grupo La Ramada, invirtieron US\$14 millones en la conformación de la Compañía Regional de Lácteos Argentina, en febrero del 2005. Y lo último que hicieron fue la construcción de una planta de acopio en ese país que, según se dice, es una de las más grandes de la región.

### Agresivas

Mostrando que la internacionalización no sólo era cosa de grupos económicos tradicionales, el Grupo Años con sus raíces mesocráticas en Ayacucho es el que más ha profundizado su estrategia de internacionalización. La historia de la creación de esta multinacional peruana se remonta al 2000 con su ingreso al segmento de las bebidas gaseosas económicas (o *B-brands*) en Ecuador y Venezuela. Luego, en un lapso de seis años, se hizo de operaciones en Costa Rica, Honduras, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, México y la lejana Tailandia. Su última movida fue en Colombia en donde en julio de este año abrió una planta y hay rumores de una eventual entrada a Argentina, algo que el grupo ha negado.

Por otro lado, Ransa es la empresa del Grupo Romero que hoy destaca por su grado de internacionalización. Y es que tras su ingreso a Bolivia en el 2003, le siguió Ecuador (2004) y desde el 2005 comenzó su expansión a Centroamérica, empezando por El Salvador y Guatemala, y se espera

### INFORMACIÓN FINANCIERA Y DE MERCADO (EN MILES DE S/)

	Gloria	Ransa	Alicorp
Vtas. 06	1,511,449	218,460	1,983,819
Vtas. 05	1,308,974	189,999	1,817,782
Vtas. 06/05	15.5%	15.0%	9.1%
Utilidad neta	94,394	64,319	112,143
EBITDA	225,955	29,506*	288,959
Activos 06	1,605,063	683,479	1,854,860
Activos 05	1,486,029	415,828	1,633,680
Activos 06/05	8.0%	64.4%	13.5%
Patrimonio neto 06	945,495	505,697	1,138,170
Cap. bursátil 06	1,737,380	NA	2,136,151

\*Utilidad operativa más gastos de depreciación y amortización del ejercicio

Fuente: Económica, Conasev

Elaboración: APOYO Publicaciones

completar el resto de países para finales del 2009. Lo interesante en este caso es que la expansión tuvo motivaciones diferenciadas: en el caso de Bolivia se debió a la oportunidad que significaba proveer de una solución logística a una empresa productora de aceite y harina de soya del Grupo Romero (Fino); en tanto que a Ecuador y los países de Centroamérica lo hizo por una inquietud de una almacenadora salvadoreña.

Desde el mundo de la cosmética, Unique, con su marca Yanbal, tiene plantas en el Perú, Ecuador y Colombia, a la vez que también cuenta con presencia directa en Bolivia, España, Guatemala, México y Venezuela. Además, está estudiando su desembarco en ciudades de países cuna de la cosmética como Italia y París en el largo plazo. Además, tiene su "ejército" regional de consultoras que se estima en más de 250,000 vendedoras en toda América Latina.

### Más experiencias exitosas

La minería también tiene en el Grupo Hochschild un caso exitoso de internacionalización. En el 2003 tras la compra de la empresa de cementos Zemex Industrial Mineral, ingresó a los mercados de Estados Unidos, México y Canadá (en el Perú es dueño de Cementos Pacasmayo). Posteriormente, ingresó en actividades de minería metálica en Argentina, donde el grupo maneja el proyecto aurífero San José-Huevos Verdes, en tanto que en México compró la Minera Santa Cruz y el proyecto

Nik. El próximo objetivo del proceso de internacionalización será Brasil.

Otra empresa del Grupo Romero que se ha convertido en multinacional es Alicorp, firma que desembarcó en el mercado ecuatoriano en agosto del 2005 al adquirir el 100 por ciento de Agassycorp, una comercializadora de consumo masivo. Esta adquisición le permitió hacerse de 11,000 puntos de venta en Quito y Guayaquil, y hay rumores de una eventual incursión en el mercado colombiano.

Desde el segmento de los grupos emergentes, dos experiencias se suman a la lista. Una de ellas es la de Intradevco, que ingresó a Chile tras la compra de la chilena Klenzo Sociedad Industrial y Comercial (productora de detergentes y limpiadores) en julio de este año. La otra es la de Topy Top, que, mediante su brazo comercial Trading Fashion, abrió una tienda en Venezuela, y como parte de su proceso de internacionalización ha anunciado una eventual incursión en Colombia o México en un futuro no tan distante.

Antes que ella, la empresa gráfica Metrocolor abrió sus puertas en México, para continuar prestando los servicios a Belcorp, que de paso es uno de sus accionistas. Cabe señalar que esta empresa exporta a Colombia, Puerto Rico, Venezuela y República Dominicana.

### Un piqueo de casos

Desde el lado agrícola, el Grupo Silvestre se expandió a Colombia mediante la compra de la comercializadora de agro-