

**PROMOVER LAS EXPORTACIONES DE SERVICIOS GLOBALES Y LAS BUENAS PRÁCTICAS**  
**DE GOBERNANZA EN PERÚ**

**INTRODUCCIÓN**

Las políticas económicas aplicadas en la década de los ochenta en todos los países de América Latina tuvieron como objetivo la estabilización macroeconómica, la liberalización comercial y la drástica reducción de la participación del Estado. Como consecuencia del estancamiento crecimiento en la segunda década de este siglo, muchos países comienzan a rever el rol del Estado en la economía, ensayando la aplicación de políticas industriales modernas.

Robert Devlin y Graciela Moguillansky<sup>1</sup> sostienen que esta nueva política industrial puede plantearse de manera horizontal, a través de esquemas de incentivos para atraer inversión directa extranjera o apuntalar la competitividad general de la economía. Otro tipo de mecanismos consisten en aplicar medidas industriales sectoriales. Este nuevo enfoque de política industrial se apoya en una alianza del sector público-privado, lo que permite la aplicación de estrategias de desarrollo y políticas públicas más eficientes para un cambio basado en las fuerzas del mercado.

El Perú todavía no ha completado esa transición debido a que se mantienen prácticamente incólumes las políticas públicas económicas de fines de los años 80. Esto se verá reflejado en el análisis de la evolución servicios *off-shore* (BPO/ITO/KPO) en el país, industria que se ha desarrollado con un muy reducido apoyo por parte del Estado peruano.

En el país se ha registrado un incremento en el valor de las exportaciones de servicios globales en los últimos tiempos. Esta tendencia ha llevado a consolidar na canasta de oferta exportable de servicios en el mercado del software, los centros de contacto y los servicios de ingeniería, consultoría de negocios, arquitectura, franquicias, entre los principales.

---

<sup>1</sup> DEVLIN, R. & MOGUILLANSKY (2012) What's New in the New Industrial Policy in Latin America? Policy Research Working Paper N° 6191, World Bank, p.p.2 y 18.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), a través de los diferentes planes estratégicos, ha individualizado al sector de servicios con un gran potencial para el desarrollo de la economía del país. Si bien las exportaciones de servicios crecieron de 2,291 a 6,226 millones de dólares americanos en el periodo comprendido entre 2005 al 2016, estas cifras son bastante modestas con relación al total mundial de las exportaciones de servicios que asciende a 4,879,300 millones de dólares para el año 2016. Esta magra performance también se refleja comparativamente con el total de lo exportado en materia de servicios por los países de América del Sur en el año 2016 (78,890 millones de dólares)

La baja cantidad de las exportaciones de servicios se refleja en el bajo grado de madurez de las empresas de servicios peruanas que han tratado de acceder a los mercados internacionales, hecho que les impide convertirse en líderes en la región. Si bien la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) ha estado ofreciendo instrumentos de promoción comercial para este sector, el esfuerzo para explotar integralmente las oportunidades debe ser redoblado.

El bajo grado de institucionalidad que se presenta en el país, efecto que aqueja al Estado peruano, pero que también tiene su correlato en su sector privado, se constituye en un limitante para el desarrollo de las exportaciones de servicios *off-shore*.

En este artículo se realizará un análisis sobre la gobernanza de las estrategias de promoción de los servicios *off-shore* (BPO/ITO/KPO) para Perú. En la primera sección se describirá el estado de situación de las empresas que brindan servicios empresariales y se aportarán las estadísticas disponibles sobre las exportaciones de las compañías peruanas de este sector. La evaluación del funcionamiento de las alianzas público-privadas para promover la producción y exportación de servicios *off-shore* en Perú será materia de estudio en la segunda sección. En esta sección se identificará a los actores institucionales involucrados, formas de interacción entre ellos y posibles limitaciones en dicha interacción. En tercer lugar, a raíz que Perú se encuentra muy activo dentro del esquema de integración regional de la Alianza del Pacífico,<sup>2</sup> se

---

<sup>2</sup> La Alianza del Pacífico es un mecanismo de integración regional conformado por Chile, Colombia, México y Perú, constituido en junio de 2012 y en operación desde 2016.

Los objetivos de la Alianza del Pacífico son:

- Construir, de manera participativa y consensuada, un área de integración profunda para avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas.

estudiará en que estado de las negociaciones se encuentran los servicios *off-shore*. La interrogante por plantearse en esta sección es si este espacio regional pueda servir de trampolín a las exportaciones de servicios comerciales globales para las empresas de la región. Por último, en las conclusiones se sugerirán algunos principios de buena de gobernanza, a fin de que el país pueda mejorar los canales de diálogo entre el sector público-privado, y de esa forma, pueda promover más eficientemente la exportación de los servicios *off-shore* (BPO/ITO/KPO).

- 
- Impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías de las Partes, con miras a lograr un mayor bienestar, la superación de la desigualdad socioeconómica y la inclusión social de sus habitantes.
  - Convertirse en una plataforma de articulación política; de integración económica y comercial; y de proyección al mundo, con especial énfasis en el Asia Pacífico.

Uno de los principales logros de este mecanismo de integración regional ha sido: la suscripción en 2014 del Protocolo Adicional al Acuerdo Marco. Este instrumento constituye una zona de libre comercio.

Extraído del sitio web de la Alianza del Pacífico el día 14 de agosto de 2017, del documento Abecé ALIANZA DEL PACÍFICO en <https://alianzapacifico.net/?wpdmdl=4441>.

## SECCIÓN I: DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EXPORTADOR DE SERVICIOS BPO/ITO/KPO.

PROMPERÚ ha venido impulsando este sector desde el año 2004 a través de su programa de Promoción de Exportación de Servicios. Esta institución ha destacado 13 tipos de servicios que están alrededor de las Tecnologías de Información (ITO), Proceso de Negocios (BPO) y Proceso de Negocios Complejos (KPO), involucrando a 280 empresas con alta capacidad de proveer de servicios al mercado internacional en 2017.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) al 2025 tiene como expectativas triplicar las exportaciones de servicios pasando de US\$ 5,814 millones en el 2014 a US\$ 18,000 millones. De esa cifra el 20% correspondería a los servicios empresariales.<sup>3</sup> Según el Plan de promoción de servicios 2017, se estima que a final del año 2017 las estadísticas de la exportación de servicios empresariales alcanzarían a US\$ 574,252. De esta cifra, según el mencionado plan, se espera duplicar la misma cantidad para el año en el 2021. Más aún, luego de la promulgación de la Ley N° 30641 que fomenta la exportación de servicios y el turismo, el titular de la cartera de comercio exterior y turismo indicó que la meta del gobierno es lograr incrementar, en el breve plazo, la exportación de servicios empresariales en un 40 por ciento.<sup>4</sup>

Como es habitual en el comercio de servicios, la obtención de las estadísticas oficiales precisas de las exportaciones de servicios también presenta inconvenientes en el Perú.<sup>5</sup> Adicionalmente, en el caso peruano, una marcada desconfianza de las empresas

---

<sup>3</sup> Artículo de prensa MINCETUR: exportaciones de servicios se triplicarían y alcanzarían US\$ 18,000 millones al 2025, martes, 24 de febrero del 2015. Gestión. Ingreso a página web el 3 de agosto de 2017. <http://gestion.pe/economia/mincetur-exportaciones-servicios-se-triplicarian-y-alcanzarian-us-18000-millones-al-2025-2124399>

<sup>4</sup> Nota de prensa del MINCETUR del 26 de agosto de 2017: “Gobierno Peruano busca fomentar exportación de servicios y turismo”.

<sup>5</sup> En el caso de Perú las limitaciones indicadas originan: (i) la falta de una base de datos integral del comercio de servicios por país de destino/origen; y (ii) una insuficiente cobertura de la base de datos oficial de los sectores de servicios exportados/importados (lo que, a su vez, implica una muy probable subestimación del comercio de servicios con el mundo).

De acuerdo con la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en nuestro país existen más de 145 000 empresas que brindan servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial. En segundo lugar, el registro de PROMPERU, que realiza encuestas bianuales a una muestra de entre 379 empresas exportadoras de servicios.

...Por otro lado, de acuerdo con la base de datos de PROMPERÚ, los principales rubros exportados por las empresas identificadas en su registro son: (i) centros de contacto (*call centers*); (ii) franquicias; y (iii) servicios de software. En lo que respecta al destino de las exportaciones de servicios de la cartera de clientes de PROMPERÚ, se conoce que la región

a brindar información -la desconfianza está basada en que dicha información podría ser utilizada por la autoridad tributaria para aumentar la base imponible de las empresas informantes- al Estado genera la falta de remisiones de las respuestas a las encuestas organizadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) para obtener estadísticas en este rubro. La falta de estadísticas confiables también puede ser atribuida a la inexistencia de reportes encargados por el propio sector privado o la falta de métrica en las propias asociaciones gremiales empresariales que agrupan a las empresas BPO, ITO y KPO. Todo lo indicado hace muy difícil cuantificar el mercado doméstico, las exportaciones realizadas, las proyecciones y determinar el potencial de los diferentes mercados internacionales para la provisión de este tipo de servicios.

Ante la dificultad de conocer con exactitud el universo de empresas exportadoras de servicios empresariales, en el país hay que guiarse con estadísticas emitidas por el INEI. Según cifras oficiales existirían 24 mil empresas prestadoras de servicios empresariales, en el recuento que realiza el Banco Central de Reserva del Perú, las mismas alcanzarían el número de mil ochocientas. Estas estadísticas son complementadas por las encuestas que realiza el propio PROMPERU a los exportadores de servicios individualizados por la propia institución. En este sentido, cabe destacar que, los esfuerzos de PROMPERU se concentran en aquellos proveedores de servicios con un alto potencial de acceder a mercados internacionales. Para PROMPERU las empresas prestadoras de servicios *off-shore* que son asistidas por dicha institución -son aquellas que se acercan para ser asistidas- son 208.

Según la Memoria del Banco Central de la República del Perú correspondiente al año 2016, las exportaciones correspondientes a la “otros servicios empresariales” <sup>6</sup>

---

Latinoamericana concentra el mayor valor exportado, mientras que el principal destino individual es España.

Actualmente, el MINCETUR, PROMPERU, BCRP y el INEI vienen trabajando de manera conjunta para mejorar las estadísticas nacionales de servicios, tal como lo establecen estándares internacionales en la materia, particularmente en el marco de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

PENX 2015-2015, p. 20. Documento electrónico consultado en el portal del MINCETUR el día 3 de agosto de 2017.

[http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PENX\\_FINAL\\_1\\_01215.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_1_01215.pdf)

<sup>6</sup> Comprende principalmente servicios de compraventa, servicios relacionados con el comercio (comisiones), servicios de arrendamiento de embarcaciones y aeronaves sin tripulación y servicios empresariales, profesionales y varios (servicios jurídicos, contables, de asesoramiento administrativo y de relaciones públicas, publicidad, investigación de mercados y encuestas de

alcanzan a 541, 540 y 545 millones de dólares correspondientes a los años 2014, 2015 y 2016.<sup>7</sup>

Más allá de las definiciones que puedan existir a nivel internacional de las empresas BPO, ITO y KPO, PROMPERU, en sus diferentes presentaciones públicas, las agrupa de acuerdo con el criterio que más abajo se expone:

## I. **BPO**

Según las estimaciones de PROMPERU las exportaciones de los servicios BPO ha crecido en un 16% en el periodo 2010-2014. En miles de dólares norteamericanos fueron del 108.794, 146.467, 164.325, 177.995 y 196.184 las exportaciones correspondientes a los años 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014p.<sup>8</sup> (Véase Gráfico N° 1)

### i. **Centros de contacto**<sup>9</sup>

Estas empresas cuentan con 14 años de existencia en la gestión de actividades *non-core* de las empresas en diferentes industrias. En este sector existen alrededor de 70 empresas, veinticinco mil posiciones y cuarenta mil colaboradores. Este segmento de la economía está atomizado, por lo que las 20 empresas más importantes del sector tienen una participación del 80% del mercado. Las empresas se especializan en atención al cliente, telemarketing, fidelización, recuperación de clientes, encuestas de

---

opinión pública, investigación y desarrollo, servicios arquitectónicos y de ingeniería entre otros).

<sup>7</sup> BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ -BCRP- (2017) Memoria 2016, Sección II Sector Externo, consultado en el portal del BCRP, el día 15 de agosto de 2018 en: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2016.html>.

<sup>8</sup> Programa de Promoción de Exportación de Servicios, presentación realizada por el Sr. Ederly en Lima, 12 de Julio 2016. Extraída en Internet el día 3 de agosto de 2017 en <http://www.peruservicesummit.com/Content/files/presentaciones/9-promperu.pdf>

<sup>9</sup> Estadísticas extraídas de la página web <http://www.peruservicesummit.com/>, la revista pss2017, consultada el día 31 de julio de 2017 en <http://www.peruservicesummit.com//Content/files/bases/revistaPSS2017.pdf> y artículos de prensa en El Comercio: Mercado de "call centers" local mueve US\$ 500 millones al año, 25 de mayo de 2016, consultada el día 31 de julio de 2017 en <http://elcomercio.pe/economia/peru/mercado-call-centers-local-mueve-us-500-millones-ano-217686>. Reporte de Frost & Sullivan "Analysis of the Contact Center Outsourcing Services Market in Peru". Nearshoring to South America Will Drive Growth. NDB7-76, July 2014, consultado el día 31 de julio de 2017 en <http://www.apecco.org/cms/wp-content/uploads/2014/07/Frost-Sullivan-Ex-Summary-CCO-Peru-2013.pdf>. Reporte de las Exportaciones de Servicios Lima, Sr. Ederly del 10 de marzo 2016, consultado sitio web el 31 de julio de 2017, <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Reporte%20de%20las%20exportaciones%20de%20servicios%202015.pdf>.

satisfacción, back office y cobranzas. Algunos centros de contacto cuentan con estándares de calidad internacional: 54% ISO y 20% COPC.

El mercado total es de US\$ 460 millones, del cual las exportaciones alcanzan los US\$ 196 millones. A su vez, las exportaciones del sector en el 2015 registraron los US\$216 millones. Su ritmo de crecimiento es de un 10% promedio anual. Según los funcionarios de las empresas de *call centers* en Perú, más del 42% de los ingresos generados en el país se explica por la exportación de servicios, lo cual es el porcentaje más alto detrás de la región de América Central y el Caribe. La expansión de la provisión de este tipo de servicios se debe a que Perú posee una serie de factores de competitividad, como los salarios y el abaratamiento de los enlaces y la telefonía. (Véase Gráfico N° 2). [Agrega información sobre el gremio del sector]

## ii. Cobranzas<sup>10</sup>

El sector de las empresas de cobranzas es incipiente en el Perú, por lo que puede decirse que se trata de Industria mediana con tendencia a desarrollarse en el mediano plazo. Existen 25 empresas inscritas en el registro formal (cobranza administrativa preventiva) y 18 bufetes de abogados (cobranza judicial). La crisis financiera internacional ha permitido que se contrate a empresas peruanas, entidades que tienen un alto nivel de recuperación con plazos de cobranza entre 18 y 24 meses. El tipo de servicios que brindan estas empresas en el país es el de la tele-cobranza y la gestión domiciliaria para deudas originadas por tarjetas de crédito y para préstamos personales e hipotecarios. El crecimiento moderado de este sector se da en dos tipos de actividades: gestiones de tercerización de carteras de morosidad y venta de portafolios. Este tipo de oportunidades ha hecho que fondos de inversión y corporaciones extranjeras, a través de alianzas con empresas locales y otras con participación directa para actividades de recuperación.

---

<sup>10</sup> Artículo en Gan@Más: "ANECOP: Nuestras asociadas están dando un giro hacia la exportación de servicios". Julio, 2015, consultado en Internet el día 31 de julio de 2017, en <http://revistaganamas.com.pe/anecop-nuestras-asociadas-estan-dando-un-giro-hacia-la-exportacion-de-servicios/>. Nota de prensa del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: Ministra Magali Silva: Perú apuesta por exportación de servicios de cobranza. 2 de octubre de 2014. Sitio web del Ministerio, consultada el día 31 de julio de 2017 en: <http://www.mincetur.gob.pe/ministra-magali-silva-peru-apuesta-por-exportacion-de-servicios-de-cobranza/>

En este sector se está generando un giro hacia la exportación de servicios, para lo cual las empresas se encuentran en la búsqueda y desarrollo de nuevos mercados. Con el objetivo de lograr la internacionalización de los servicios de cobranzas se viene trabajando a nivel piloto con un grupo de empresas que vienen creciendo a razón de 27% en los últimos años. En la actualidad sus exportaciones representan el 2,6% de su facturación total; sin embargo, se evidencia un alto potencial de crecimiento.

En cuanto a la observancia de estándares internacional, la Asociación Nacional de Empresas de Cobranzas del Perú (ANECOP) sostiene que, de las 12 empresas asociadas, más de la mitad ya están certificadas con el ISO 9001 y las demás están en proceso de certificación.

### **iii. Marketing digital <sup>11</sup>**

PROMPERU ha individualizado a 15 empresas de marketing digital dedicadas al diseño, desarrollo y aplicación de estrategias de comercialización en los medios digitales con el objetivo de promover marcas, generar rentabilidad e incrementar las ventas de sus clientes. Se trata de empresas creativas enfocadas hacia resultados, flexibilidad y rápida respuesta a las necesidades del cliente con servicios de calidad. Son empresas que se especializan en creación de contenidos, administrador de redes sociales, posicionamiento (branding), SEM, SEO, sitios de *e-commerce*, portales web, soluciones móviles. Estas compañías poseen como ventajas competitivas a los costos reducidos con relación al resto de los países de la región (50% menos que en Chile y 30% menos que en Colombia) [fuente?] [Agrega información sobre el gremio del sector si hay]

Las cifras oficiales indican que se trata de un mercado de US\$ 35 millones.

### **iv. Servicios editoriales <sup>12</sup>**

---

<sup>11</sup> Cifras obtenidas de la página web <http://www.peruservicesummit.com/>, la revista pss2017, consultada el día 31 de julio de 2017 en <http://www.peruservicesummit.com//Content/files/bases/revistaPSS2017.pdf>.

Reporte de las Exportaciones de Servicios Lima, Sr. Ederly del 10 de marzo 2016, consultado sitio web el 31 de julio de 2017, <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Reporte%20de%20las%20exportaciones%20de%20servicios%202015.pdf>.

<sup>12</sup> Cifras obtenidas de la página web <http://www.peruservicesummit.com/>, la revista pss2017, consultada el día 31 de julio de 2017 en <http://www.peruservicesummit.com//Content/files/bases/revistaPSS2017.pdf>.



La provisión de este tipo de servicio alcanza al proceso editorial, desde la creación o recopilación del contenido y la edición hasta la obtención del resultado final, que puede ser un libro (formato físico o digital) o un producto afín (revistas, diarios, guías, fascículos, entre otros).

Existen más de 109 empresas que tienen más de veinticinco años de experiencia en el mercado.

Las estadísticas de las exportaciones de este tipo de servicios se encuentran incluidas en el Gráfico N° 3.

#### **v. Industria gráfica** <sup>13</sup>

Esta actividad implica los servicios de pre-prensa, prensa, impresión o sus procesos derivados. Los proveedores de este tipo de servicios tienen más de 25 años de experiencia y equipos modernos y la tecnología de punta comparativamente hablando con el resto de países de la región. Muchas empresas están acreditadas con estándares de calidad internacional (ISO 9001:2008 y de gestión ambiental ISO 14000).

Los valores de las exportaciones ascienden a US\$ 85 millones. Estas consisten en envíos de impresos de catálogos comerciales, impresiones editoriales, diccionarios, revistas, diarios, envases, impresiones bajo demanda.

## **II. ITO**

---

Reporte de las Exportaciones de Servicios Lima, Sr. Ederly del 10 de marzo 2016, consultado sitio web el 31 de julio de 2017,

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Reporte%20de%20las%20exportaciones%20de%20servicios%202015.pdf>.

<sup>13</sup> Cifras obtenidas de la página web <http://www.peruservicesummit.com/>, la revista pss2017, consultada el día 31 de julio de 2017 en

<http://www.peruservicesummit.com//Content/files/bases/revistaPSS2017.pdf>.

Reporte de las Exportaciones de Servicios Lima, Sr. Ederly del 10 de marzo 2016, consultado sitio web el 31 de julio de 2017,

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Reporte%20de%20las%20exportaciones%20de%20servicios%202015.pdf>.

Las exportaciones de servicios ITO ha crecido en un 26% por año en promedio para el periodo 2010-2014. Para los años 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014p. alcanzaron a miles de US\$ 16.000, 21.000, 28.000, 32.239 y 40.053, respectivamente.<sup>14</sup> (Véase Gráfico N° 1)

#### i. **Software**<sup>15</sup>

Se trata de una industria con más de veinte años de experiencia y comprende el desarrollo de programas informáticos para mejorar la gestión de una empresa, mediante el uso de tecnologías de la información. Se destaca por contar con costos más competitivos con relación a sus pares latinoamericanos.

De las 500 empresas peruanas de software, solo 95 pertenecen a la Asociación Peruana de Software y Tecnologías (APESOFT). Pero estas representan el 80% de la facturación nacional del mercado. Existen empresas con estándares de calidad: 75% ISO y 40% CMMI.

La industria tecnológica en Perú cerró el 2016 en US\$ 3,887 millones. Las exportaciones peruanas de software alcanzaron los US\$ 50 millones el 2016 teniendo como destino los sectores de telecomunicaciones, eléctrico y financiero. El 54% del total de los envíos peruanos de software al exterior correspondió a soluciones (software) especializadas ya desarrolladas y el 46% restante a soluciones particulares que realizan empresas de software. (Véase Gráfico N° 4)

### III. **KPO**

---

<sup>14</sup> Programa de Promoción de Exportación de Servicios, presentación realizada por el Sr. Ederly en Lima, 12 de Julio 2016. Extraída en Internet el día 3 de agosto de 2017 en <http://www.peruservicesummit.com/Content/files/presentaciones/9-promperu.pdf>

<sup>15</sup> Estadísticas extraídas de la página web <http://www.peruservicesummit.com/>, la revista pss2017 consultada el día 31 de julio de 2017 en <http://www.peruservicesummit.com//Content/files/bases/revistaPSS2017.pdf> y artículos de prensa en Gestión: APESOFT: Con entidad dedicada a las TIC se duplicaría el crecimiento del sector software. Domingo, 09 de abril del 2017, versión digital consultada en <http://gestion.pe/tecnologia/apesoft-entidad-dedicada-tic-se-duplicaria-crecimiento-sector-software-2186958> y Exportaciones peruanas de software sumaron los US\$ 50 millones el 2016. Domingo, 07 de mayo del 2017, versión digital consultada en <http://gestion.pe/empresas/exportaciones-peruanas-software-sumaron-us-50-millones-2016-2189142>. Reporte de las Exportaciones de Servicios Lima, Sr. Ederly del 10 de marzo 2016, consultado sitio web el 31 de julio de 2017, <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Reporte%20de%20las%20exportaciones%20de%20servicios%202015.pdf>.

El periodo 2010-2014 registró un aumento del 24% en dicho periodo de los negocios de exportación de los servicios KPO. Las cifras fueron aumentando en miles de dólares de 58.345, 79.891, 93.421, 112.896 y 134.812 para los años 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014p., respectivamente.<sup>16</sup> (Véase Gráfico N° 1)

#### **i. Servicios de ingeniería<sup>17</sup>**

Las empresas de servicios de ingeniería se caracterizan por contar con un capital humano experimentado en trabajos realizados en ámbitos geográficos adversos, el cumplimiento de plazos en la entrega de proyectos y el desarrollo de proyectos en responsabilidad social empresarial. PROMPERU contabiliza a 22 empresas activas en cartera que brindan servicios de ingeniería en consultoría. Asimismo, el 80% de empresas cuentan con estándares de calidad internacional (ISO 9001) y la ubicación geográfica estratégica y costos laborales competitivos, son una herramienta competitiva frente a sus competidores regionales.

Las empresas que proveen servicios de ingeniería se dedican a la gerencia de proyectos, la supervisión de obras de ingeniería, estudios de impacto ambiental y consultoría en la construcción de edificaciones, carreteras, puentes, puertos, etc.

La expansión del mercado de este tipo de servicios ha registrado comportamientos positivos desde el año 2014 al 2015 (hubo variaciones de crecimiento entre 9 y 3%), pero esta tendencia comenzó a revertirse en 2016 en donde se registraron variaciones negativas, debido a la disminución por menor inversión en proyectos (inmobiliarios, obras civiles, infraestructura vial e industriales) a nivel nacional.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Programa de Promoción de Exportación de Servicios, presentación realizada por el Sr. Ederly en Lima, 12 de Julio 2016. Extraída en Internet el día 3 de agosto de 2017 en

<http://www.peruservicesummit.com/Content/files/presentaciones/9-promperu.pdf>

<sup>17</sup> Cifras obtenidas de la página web <http://www.peruservicesummit.com/>, la revista pss2017, consultada el día 31 de julio de 2017 en

<http://www.peruservicesummit.com/Content/files/bases/revistaPSS2017.pdf>.

Reporte de las Exportaciones de Servicios Lima, Sr. Ederly del 10 de marzo 2016, consultado sitio web el 31 de julio de 2017,

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Reporte%20de%20las%20exportaciones%20de%20servicios%202015.pdf>.

PROMPERU. Ficha Técnica de la Oferta Exportable del Sector Servicios. Información extraída del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, el día 1º de agosto de 2017.

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/000-FICHAS-ESPAN%C3%8C%C6%92OL-TODAS-16mayo.pdf>.

<sup>18</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática. Boletín Estadístico. Encuesta Mensual del Sector de Servicios. Diciembre 2016. Año 3/Edición N° 02 - febrero 2017.

## ii. Arquitectura <sup>19</sup>

PROMPERU describe las actividades de las empresas de este sector como las de diseño y desarrollo de proyectos arquitectónicos, servicios de planificación urbana y eco-arquitectura. En este sentido, individualiza a 18 empresas activas enfocadas en el diseño de proyectos arquitectónicos, urbanos y paisajísticos con estándares técnicos internacionales.

La entidad promotora de la exportación de servicios indica que en el Perú existe un mercado de 15,000 arquitectos.

Como fortalezas de las empresas de arquitectura se señalan a la experiencia en diseño en áreas sísmicas, terrenos agrestes y diversidad climática, la competitividad en costos con la región, el *know how* en restauración y remodelación de centros históricos y el conocimiento de herramientas digitales paramétricas para generar algoritmos de diseño, en planos urbanos y edificaciones. (Véase Gráfico N° 5 bis)

## iii. Videojuegos <sup>20</sup>

PROMPERU ha venido trabajando con veinte empresas dedicadas al desarrollo de videojuegos a fin de lograr su internalización. El estado peruano ha elaborado el

---

<sup>19</sup> Cifras obtenidas de la página web <http://www.peruservicesummit.com/>, la revista pss2017, consultada el día 31 de julio de 2017 en

<http://www.peruservicesummit.com//Content/files/bases/revistaPSS2017.pdf>.

Reporte de las Exportaciones de Servicios Lima, Sr. Ederly del 10 de marzo 2016, consultado sitio web el 31 de julio de 2017,

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Reporte%20de%20las%20exportaciones%20de%20servicios%202015.pdf>.

PROMPERU. Ficha Técnica de la Oferta Exportable del Sector Servicios. Información extraída del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, el día 1º de agosto de 2017,

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/\\_000-FICHAS-ESPAN%C3%8C%C6%92OL-TODAS-16mayo.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/_000-FICHAS-ESPAN%C3%8C%C6%92OL-TODAS-16mayo.pdf).

<sup>20</sup> Cifras obtenidas de la página web <http://www.peruservicesummit.com/>, la revista pss2017, consultada el día 1º de agosto de 2017 en

<http://www.peruservicesummit.com//Content/files/bases/revistaPSS2017.pdf>.

Reporte de las Exportaciones de Servicios Lima, Sr. Ederly del 10 de marzo 2016, consultado sitio web el 31 de julio de 2017,

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Reporte%20de%20las%20exportaciones%20de%20servicios%202015.pdf>.

primer estudio latinoamericano referido a videojuego para PS Vita. El 76% de las empresas peruanas está especializado en el desarrollo de juegos para dispositivos móviles.

Este tipo de servicios se ha mostrado muy dinámico ya que en el año 2010 tenía ventas por US\$430,000 y en el 2015 se ha llegado a US\$ 1,700,000, lo que representa un incremento de casi el 300%. (Véase Gráfico N° 6)

#### **iv. Animación <sup>21</sup>**

En el mercado peruano se destacan diez empresas de animación digital. Este servicio consiste en el proceso a través del cual se otorga movimiento y vida a las imágenes creadas en forma artesanal o por computadora. Se destacan por proveer alta calidad de los servicios a precios competitivos y poder adaptar su oferta a la demanda internacional. Estas empresas ya han tenido experiencia en la producción de películas animadas.

Esta es otro sector en dónde se ha registrado un aumento pronunciado de la actividad, ya que en 2010 se contabilizaban US\$10,000, mientras que en el 2015 esa cifra ascendió a US\$41,000, lo que implica un aumento del 300%. (Véase Gráfico N° 7)

#### **v. Franquicias <sup>22</sup>**

El Perú ha sido muy activo en promover la exportación de franquicias a otros mercados. Existen más de 389 empresas, de los cuales 150 son de capital 100% peruano. Cabe mencionar que la gran mayoría corresponde al sector de gastronomía

---

<sup>21</sup> Cifras obtenidas de la página web <http://www.peruservicesummit.com/>, la revista pss2017, consultada el día 1º de agosto de 2017 en <http://www.peruservicesummit.com//Content/files/bases/revistaPSS2017.pdf>.  
Reporte de las Exportaciones de Servicios Lima, Sr. Ederly del 10 de marzo 2016, consultado sitio web el 1º de agosto de 2017, <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Reporte%20de%20las%20exportaciones%20de%20servicios%202015.pdf>.

<sup>22</sup> Cifras obtenidas de la página web <http://www.peruservicesummit.com/>, la revista pss2017, consultada el día 1º de agosto de 2017 en <http://www.peruservicesummit.com//Content/files/bases/revistaPSS2017.pdf>.  
web el 1º de agosto de 2017, <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Reporte%20de%20las%20exportaciones%20de%20servicios%202015.pdf>.

(65 %). El resto de los rubros de franquicias peruanas son: cafeterías, indumentaria, joyería, artesanía, estética, servicios especializados, fotografía, entre otros.

Se trata de un mercado de aproximadamente US\$ 313 millones, con exportaciones por US\$ 68 millones. (Véase Gráfico N° 8)

#### **vi. Servicios a la minería**<sup>23</sup>

Como consecuencia que el Perú es un país eminentemente minero, este tipo de servicios crecen gradualmente gracias a los nuevos avances tecnológicos y al surgimiento de proyectos exploratorios de gran envergadura. Los profesionales peruanos vinculados a la minería se destacan por su conocimiento, experiencia y eficiencia en brindar servicios mineros. Los profesionales de este rubro están especializados en diseño de proyectos, supervisión de obras y contratos de concesión, gerenciamiento de proyectos, obras viales y puertos, supervisión de obras y contratos de concesión. Esta actividad tradicional en el país hace que la fuerza laboral sea calificada para ofrecer servicios especializados en excavaciones y construcciones mineras, así como desarrollo y preparación de minas subterráneas a nivel nacional. La gran mayoría de las empresas que prestan servicios a la minería están acreditadas por las certificaciones internacionales ISO 9001, 14001, OSHAS y 18001.

El mercado total de este sector es de US\$ 300 millones y se prevén exportaciones por US\$ 19 millones.

A partir del análisis realizado, se llega a la conclusión que, a pesar de contar con un enorme potencial para ello, el Perú no ha podido desarrollar plenamente sus exportaciones de servicios, particularmente las de servicios empresariales tipo BPO, ITO y KPO. Este razonamiento se encuentra reforzado si se comparan las cifras de exportaciones de los servicios globales efectuadas por sus socios de la Alianza del Pacífico.

---

<sup>23</sup> Cifras obtenidas de la página web <http://www.peruservicesummit.com/>, la revista pss2017, consultada el día 1º de agosto de 2017 en <http://www.peruservicesummit.com//Content/files/bases/revistaPSS2017.pdf>. web el 1º de agosto de 2017, <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Reporte%20de%20las%20exportaciones%20de%20servicios%202015.pdf>.

## SECCIÓN II: FUNCIONAMIENTO DE LA ALIANZA PÚBLICA-PRIVADA PARA LA PROMOCIÓN DEL SECTOR EXPORTADOR DE SERVICIOS

Antes de comenzar con la individualización de los actores público y privados en la gobernanza en el rubro materia de estudio, conviene evaluar previamente dos aspectos que impactan directamente en el desarrollo y promoción de este sector particular de la economía: la política económica desarrollada en los últimos veinte años y el nivel de calidad institucional imperante en el país.

### A. ¿Es posible la aplicación de una política industrial en Perú?

Durante la década de 1990, el Estado peruano se redujo en varios aspectos y creció en otros. En su conjunto, el Estado fue reformado indirectamente por las políticas de ajuste estructural, una de cuyas metas fue reducir el tamaño y el alcance de la intervención pública. Ello ocasionó el debilitamiento marcado del Estado, con una economía fiscal relativamente pequeña en comparación a otros países de la región. Este modelo ha enfatizado en el funcionamiento de los mercados, vía el sector primario, con cierto énfasis en la lucha contra la pobreza y los problemas distributivos.<sup>24</sup> El enfoque hacia una política industrial se puede sintetizar en una frase que decía “no hay mejor política industrial que la ausencia de política industrial”.<sup>25</sup>

La política económica peruana, que solo confía en las fuerzas del mercado, sin mayor participación del Estado, fue aplicada y aprobada mayoritariamente por los economistas locales hasta mediados de 2014. El 28 de julio del 2014 se lanzó el Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP) cuyo fin ha sido el de sostener el crecimiento del país a mediano y largo plazo, a través de la inserción de nuevos motores a la economía.

Este nuevo instrumento vino a indicar el Estado debería intervenir a fin de generar la diversificación productiva.<sup>26</sup> Dicho PNPD tiene tres grandes ejes. El primero es el de

---

<sup>24</sup> Centrum (2013) “Gobierno no tiene claro qué significa una política industrial que dé desarrollo”

Jueves, 15 de agosto del 2013,

<http://gestion.pe/economia/centrum-gobierno-no-tiene-claro-que-significa-politica-industrial-que-produzca-desarrollo-2073714>

<sup>25</sup> Tavera José: “La Política Industrial 1990-1993: Diagnóstico y Opciones”, Desco, Pretextos No 1, abril 1994.

<sup>26</sup> ... Al tiempo de ser ineludible, la diversificación productiva es también un gran desafío.

Para lograrla, deben corregirse persistentes fallas de mercado y de Estado propias de economías en desarrollo que impiden a las unidades productivas dar el salto necesario para

diversificación productiva propiamente dicha, área en que se busca promover sectores exportadores latentes e insertarlos en la cadena de valor global. El segundo consiste en eliminar los sobrecostos y las regulaciones inadecuadas. Finalmente, el tercero se refiere a reducir las brechas de productividad, puesto que es heterogénea en el país. Ello a través de políticas asociadas a la mejora de la gestión y transferencias tecnológicas.<sup>27</sup>

Desde la misma presentación de este plan, este cambio de enfoque de la participación del Estado en la economía ha sido criticado por sectores ligados a la política económica implementada a principios de los noventa. Las críticas apuntaban a que el Estado solamente debe concentrarse en destrabar los trámites burocráticos que ahogan las iniciativas privadas y mejorar la infraestructura.<sup>28</sup> Otros han sostenido que la diversificación productiva se ha generado de manera espontánea en el período que va desde 2003-2015.

La falta de convicción en la aplicación de una política industrial moderna se ha evidenciado por la suspensión de hecho de la implementación del Plan de Diversificación Productiva por parte del nuevo gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski. Jurgen Schuldt señala que el Plan de Diversidad Productiva está en una fase de congelamiento. El mencionado economista indica que el nuevo ministro que ocupó la cartera de producción (Bruno Giuffra) habría dejado de lado el proyecto inicial

---

competir en la economía global. Esto se acentúa por la fragilidad institucional y las modestas capacidades burocráticas peruanas. Asimismo, se requiere tomar en cuenta otras barreras al crecimiento, particularmente en el ámbito regional.

... La existencia de fallas de mercado justifica contemplar la intervención del Estado para subsanarlas, sobre todo cuando estas generan distorsiones sustanciales en la economía. Sin embargo, la decisión de intervenir y el tipo y escala de dicha intervención van a estar determinados por las capacidades del Estado.

Las intervenciones públicas deben ayudar a perfeccionar el funcionamiento del mercado, no a suplantarlo. En ese sentido, debe considerarse que, al igual que existen fallas de mercado, existen fallas de Estado, entre las que se puede identificar básicamente tres: las técnicas, las políticas y las burocráticas.

Plan Nacional De Diversificación Productiva

[http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/mp\\_plan\\_nacional\\_de\\_diversificacion\\_productiva\\_2014.pdf](http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/mp_plan_nacional_de_diversificacion_productiva_2014.pdf)

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> El Comercio (2014), Editorial: Diversificación de aciertos y errores. El Plan Nacional de Diversificación Productiva tiene algunas de cal y otras de arena. Redacción EC30.07.2014 / 07:00 am

<http://elcomercio.pe/opinion/editorial/editorial-diversificacion-aciertos-errores-346822>.

Bullard, A. (2015) ¿El huevo o la gallina? La diversificación espontánea, siguiendo preferencias de los consumidores y las capacidades de los proveedores es saludable, por Alfredo Bullard. El Comercio, 3 de enero de 2015. <http://elcomercio.pe/opinion/columnistas/huevo-gallina-alfredo-bullard-1-320502>



debido a que el solo confiaba en las fuerzas del mercado, sin mayor participación del Estado.<sup>29</sup>

La mención de estos antecedentes plantea la interrogante si el Perú podría adoptar una política industrial moderna. Queda claro que, si el país se decide a promocionar específicamente a la formulación de las estrategias para promover las exportaciones de servicios empresariales tipo BPO, ITO y KPO, se deberá cambiar el enfoque de políticas económicas actualmente aplicadas en el país. Aplicar políticas de fomento para un sector particular de la economía llevará a un gran debate para su implementación en el país.

### **B. Fragilidad institucional en el Perú.**

Según el Índice de Competitividad del WEF (Índex 2016-2017), de un total de 138 países, Perú está ubicado en el puesto 106 en el pilar de las instituciones. Esta performance es similar a la de Colombia (112) y México (116), pero muy por debajo que la registra Chile (35), si es que se la compara con sus socios en la Alianza del Pacífico.

De acuerdo con el Plan Bicentenario el debilitamiento del Estado observado a lo largo de los años ha sido producto de múltiples factores económicos, políticos, ideológicos e institucionales, lo que hace que actualmente su situación y capacidad operativa no le permiten asegurar siempre los bienes y servicios básicos que debería ofrecer.<sup>30</sup> Dicho documento indica que ello explica la escasa confianza y credibilidad de la población en las instituciones públicas, debido a lo cual posiblemente ya no se requiera solo una reforma convencional del Estado.<sup>31</sup> El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) continúa indicando que, en este marco, uno de los factores clave que

---

<sup>29</sup> Semana Económica "La diversificación productiva va", 11 agosto 2016.

<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/pesca/196587-bruno-giuffra-la-diversificacion-productiva-va/>

(Bruno Giuffra) "...había afirmado que la diversificación productiva debe darse naturalmente, desde el sector empresarial. Afirmó que no era partidario de "dirigismos" desde el sector público. "La diversificación productiva la hacen los empresarios. La empresa privada es la que ve sus oportunidades y decide eventualmente embarcarse en nuevas líneas de producción"

<sup>30</sup> Centro Nacional de Planeamiento Estratégico -CEPLAN- (2011) Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021. Sitio web consultado el 24 de julio de 2017.

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)

<sup>31</sup> *Ibíd.*

alimenta los problemas de gobernabilidad y configura un Estado débil, es la percepción pública sobre su ineffectividad.<sup>32</sup>

Con relación al sector privado peruano, el Plan Bicentenario recalca que el Estado necesita su involucramiento y una decisiva participación en la gestión del desarrollo, mediante la inversión en actividades productivas y la formulación y propuesta de políticas de desarrollo, todo ello en el marco de procesos participativos y mecanismos de concertación.<sup>33</sup> En este sentido, se reclama que el sector privado realice una labor de seguimiento, evaluación y difusión, coordinando acciones y complementando la labor del Estado.<sup>34</sup>

La escasa participación del sector empresarial en el diseño y monitoreo de políticas públicas es también apuntada en el ya mencionado Plan de Diversificación Productiva.<sup>35</sup> En estos lineamientos individualiza que las fallas de Estado políticas ha sido tradicionalmente la falta de grupos de interés con influencia en ciertos sectores. Por otra parte, otro problema es el de muchos grupos de interés, en lo que técnicamente se denomina el problema de agencia común.<sup>36</sup>

Piero Ghezzi, a partir de la debilidad del Estado y la frágil institucionalidad, sostiene que el sector privado tiene que asumir que el sector público es un socio, no un estorbo.<sup>37</sup> Bajo este contexto, Ghezzi aconseja que el Estado se fortalezca y tome el liderazgo desde adentro, es decir, crear sus propios *stakeholders* y suplir su ausencia.<sup>38</sup>

El bajo grado de institucionalidad del Estado peruano, que influencia directamente en la desconfianza del sector privado hacia las entidades públicas, ha venido atentando contra la formación de una comunicación fluida entre ambas esferas de actuación. Este antecedente debe ser tomado en cuenta para entender la colaboración público – privada en el Perú.

---

<sup>32</sup> *Ibíd.*

<sup>33</sup> *Ibíd.*

<sup>34</sup> *Ibíd.*

<sup>35</sup> *Op. cit.* p. p. 29.

<sup>36</sup> *Ibíd.*

<sup>37</sup> Piero Ghezzi: “El sector privado tiene que asumir que el sector público es un socio, no un estorbo”. Lunes 11 de noviembre del 2013. Diario Gestión.

<sup>38</sup> *Ibíd.*

**C. Análisis general del funcionamiento de las alianzas público-privadas en el Perú**

Una de las experiencias más exitosas de alianza público-privada ha sido la realizada a través de la experiencia del Consejo Nacional de la Competitividad (CNC). Teniendo como base esta práctica y algunas acciones que el Estado realizó juntamente con el sector empresarial, se desarrollará un análisis de la gobernanza de las misma siguiendo la categorización realizada por Devlin y Mogueillansky.

**Forma de funcionamiento**

<p><b>Capacidad de establecer una agenda con objetivos definidos y metas susceptibles de ser evaluadas en el mediano y largo plazo</b></p>	<p>Si bien se llegó a elaborar una agenda definida y se realizaban rendición de cuentas sobre los resultados avanzados en forma periódica, las metas planteadas eran de difícil cuantificación. Muchas metas consistían en lograr que determinados proyectos de ley y propuestas de reformas sean implementados. El avance de la agenda quedaba supeditada a las acciones del sector público, mientras que el sector privado solamente recibía pasivamente los resultados de los avances</p>
<p><b>Grado de coordinación de los organismos públicos para la implementación de la agenda</b></p>	<p>El CNC, a través de la Secretaria, coordinaba con el Consejo Directivo, que estaba compuesto por la mayoría de representantes de los Ministerios y principales representantes del sector privado. Esta arquitectura institucional hacia que la propia Secretaria debiera coordinar acciones con muchísimas entidades estatales de todo nivel, lo que impedía avanzar rápidamente en las reformas y la dación de las leyes propuestas. Muchísimo más difícil fue la coordinación entre el CNC con los gobiernos regionales y locales.</p>
<p><b>Capacidad técnica profesional en el sector público y privado</b></p>	<p>La Secretaria de la CNC contaba con un insuficiente número de profesionales en función a la magnitud de la tarea (aproximadamente 20 funcionarios). Estos funcionarios contaban que un muy buen nivel profesional. Con el resto de los actores del sector público, hay que tener en cuenta, qué en términos generales, debido a la rotación de muchos de ellos cada cambio de gobierno y la desigualdad de profesionalización según las entidades, el grado profesional se podría catalogar de regular. En el ámbito regional y local los recursos humanos son insuficientes.</p>

	<p>Por el lado del sector privado, la participación se limitó a enviar a sus representantes gremiales. Por la complejidad de los temas se requería una mayor profundidad técnica especializada, por lo que hubiese sido ideal la contratación de expertos por parte de los gremios empresariales. Este escaso aporte se vio profundizado por los escasos estudios presentados por la academia.</p>
<p><b>Disponibilidad de agencias operativas, políticas e instrumentos para la implementación de cada eje estratégico de la agenda</b></p>	<p>Salvo el equipo formado por la CNC, no existió alguna otra entidad que pudiera dinamizar la implementación de la agenda. También se debió potenciar la articulación y coordinación con los gobiernos regionales y locales.</p>
<p><b>Capacidad de incidir en el presupuesto</b></p>	<p>Las profundas propuestas en la agenda de competitividad requerían ingentes sumas de dinero. En la elaboración de las líneas estratégicas y las metas respectivas no hubo un cálculo de inversiones necesarias ni la fuente de financiamiento</p>
<p><b>Sistema de evaluación de cumplimiento</b></p>	<p>El mecanismo de evaluación fue realizado a través de las rendiciones de cuentas semestrales. Ha sido una experiencia positiva para mantener el compromiso de los actores.</p>

Elaboración propia a partir del esquema de Graciela Moguillansky propuesto en Comisiones y Consejos Nacionales de Competitividad NOTAS TÉCNICAS IDB-TN-374 (2012)

#### **Fortaleza de la institucionalidad**

<p><b>Legitimidad</b></p>	<p>Existió un reconocimiento público de la capacidad para actuar en el campo del mejoramiento de la competitividad.</p>
<p><b>Articulación al sistema estatal</b></p>	<p>Ha sido muy difícil para la Secretaria de la CNC la coordinación con las instancias políticas y las operativas del gobierno central. Esta tarea era muchísimo más compleja en los planos regionales y locales</p>
<p><b>Estatus de los funcionarios</b></p>	<p>El liderazgo del CNC lo encabezaba el Ministro de Economía y Finanzas y la Directora Ejecutiva del CNC, lo que le dio un nivel político apropiado.</p>
<p><b>Representatividad de los</b></p>	<p>La conformación del sector público era muy amplia (casi todos los</p>

<b>actores públicos y privados</b>	ministerios estaban representados), pero solamente la Directora Ejecutiva se mostró líder de la reforma para lograr una mejora competitividad.  Los gremios empresariales convocados fueron los tradicionales que están situados en Lima.
<b>Capacidad de generar consensos</b>	En general las líneas estratégicas y las diferentes Agendas de Competitividad estaban consensuadas entre el Estado y el sector empresarial.

Elaboración propia a partir del esquema de Graciela Moguillansky propuesto en Comisiones y Consejos Nacionales de Competitividad NOTAS TÉCNICAS IDB-TN-374 (2012)

#### **D. Comportamiento de las alianzas público-privadas para promover la producción y exportación de servicios *off-shore* en Perú.**

##### **i. Atomización de competencias en el Estado peruano para regular a la industria de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC).**

En el Perú no existe una autoridad con competencia exclusiva sobre la industria TIC. Existen traslapes de funciones y hasta omisión de su inclusión en las funciones de ministerios que deberían impulsar su desarrollo. Más aún, las TIC han sido consideradas una materia transversal en la economía peruana, por lo que no ha sido considerada como un sector industrial a ser promovido particularmente.

En la actualidad, bajo la Agenda Digital 2.0., que dentro de sus objetivos plantea el de desarrollar la industria nacional de TIC competitiva e innovadora y con presencia internacional, está bajo la órbita del Ministerio de Transporte y Comunicaciones. Por su lado, el MINCETUR a través de PROMPERU, está a cargo de la promoción de las exportaciones de servicios BPO/ITO/KPO. El Ministerio de la Producción (PRODUCE), siguiendo la visión ya señalada, no lo reconoce como un sector a impulsar su desarrollo, por lo que se limita solamente a otorgar apoyo financiero a *start-ups* tecnológicas.

- ii. **Los principales actores públicos y privados que participan (o no lo hacen) en el diseño (o no se han diseñado aún) y puesta en marcha (o no se pueden cristalizar) de las estrategias para promover la exportación de servicios *off-shore* en Perú.**

**a) Sector público.**

En términos generales en el sector público peruano, según el análisis de Robert Devling y Graciela Mogueillansky, se presentan las siguientes dificultades: falta de continuidad entre los gobiernos y las capacidades existentes en el dicho ámbito.<sup>39</sup>

Como fue anticipado el entramado de entidades públicas para la regulación de las compañías involucradas es muy frondoso. En este artículo, las funciones de cada Ministerio o dependencia pública se irán desarrollando de lo general a lo particular. Asimismo, dentro de esta esfera, se irá describiendo las experiencias de interacción entre el sector público – privado en la materia.

## **1. PROINVERSIÓN.**

Se trata de un organismo público ejecutor, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas. Esta entidad tiene como funciones la de promover la incorporación de inversión privada en servicios públicos y obras públicas de infraestructura, así como en activos, proyectos y empresas del Estado y demás actividades estatales, en base a iniciativas públicas y privadas de competencia nacional, así como en apoyo a los entes públicos responsables a su solicitud, a quienes brinda soporte de asistencia técnica especializada.

La promoción de la inversión privada es la implementación de políticas públicas que realiza el Estado para incentivar la inversión privada en el país. Las políticas con las que actúa el Estado, tanto en el Gobierno Nacional, como en los Gobiernos Regionales y Locales son determinantes para fomentar un clima favorable para las inversiones. El Estado pueden incidir en temas relacionados a tipos de regulación e impuestos, la protección de los derechos de propiedad, el funcionamiento de los mercados financieros y laborales, la provisión de infraestructura, y en general, en cualquier

---

<sup>39</sup> Op. cit. p. 1, p. 10.

asunto público que pueda relacionarse con la inversión privada y brindar las condiciones necesarias para que esta se desarrolle.<sup>40</sup> La política económica del país ha apuntado a generar un clima favorable y a ofrecer un marco legal favorable para la inversión extranjera. Este enfoque es de carácter horizontal para todos los sectores de la economía, por lo que no ha existido ningún marco legal que apunte a otorgar beneficios a los inversores extranjeros en el rubro de las empresas TIC.

En consecuencia, en el país no ha utilizado políticas industriales con programas de atracción de inversión directa de inversiones en el campo de las empresas tecnológicas.

## **2. Consejo Nacional de Competitividad y Formalización.**

A partir de la preeminencia de la aplicación de políticas económicas ortodoxas, Perú solamente buscó fortalecer la competitividad internacional de las industrias existentes. Tal como lo señala Robert Devling y Graciela Moguillansky el país no avanzó en implementar estrategias en nuevos sectores, hecho que le ha impedido desarrollar su industria de TIC, circunstancia que se ve reflejada en su bajo grado de madurez del sector en sí y de sus posibilidades de internacionalización.<sup>41</sup>

La animadversión a la intervención del Estado en la economía peruana generó que éste solamente cumpla el rol de custodio del funcionamiento solo del mercado. Esta corriente de pensamiento en los hacedores de políticas públicas económicas ha impedido que se elaboraren políticas industriales modernas en el país.

A este hecho se le ha sumado el bajísimo nivel de institucionalidad que se observa en el Perú. Hay que anotar que este fenómeno no solamente se refleja en el sector público, sino que también tiene su correlato en el sector privado peruano.

Estas dos circunstancias han impedido la formación de alianzas público-privadas lo suficientemente robustas para que, el proceso social que ello implica pueda servir para

---

<sup>40</sup> Presentación de la Sra. Lucy Henderson, Sub Directora de Gestión del Conocimiento Dirección de Promoción de Inversiones. Proceso de promoción de la inversión privada. Noviembre de 2016. Consulta en Internet 4 de agosto de 2017 en: [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/1/EVE/TALLER\\_APP\\_8\\_NOV\\_2016/S1\\_Proceso\\_Promocion\\_de\\_la\\_Inversion\\_Privada.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/1/EVE/TALLER_APP_8_NOV_2016/S1_Proceso_Promocion_de_la_Inversion_Privada.pdf)

<sup>41</sup> Op. cit. p. 17.

el reconocimiento de interdependencia mutua y que dicha alianza pueda contribuir al desarrollo de estrategias más inteligentes y políticas públicas más eficientes que puedan generar una transformación basada en el mercado.<sup>42</sup>

Una experiencia de un incipiente ejercicio de una alianza público-privada fue la desarrollada por el Consejo Nacional de Competitividad -CNC- (entidad dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas -MEF-). Desafortunadamente, la entidad fue rebautizada por el gobierno del Sr. Pedro Pablo Kuczynski como Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF), pero en la práctica en la actualidad está totalmente paralizada.

El CNC tiene como propósito mejorar la capacidad del Perú para competir en el mercado internacional, a cuyo efecto cumple con una función articuladora de esfuerzos, tanto del sector público como del privado y de la academia, para priorizar acciones y promover reformas de impacto en competitividad. Esta entidad generó la redacción del Plan Nacional de Competitividad con 7 líneas estratégicas en el año 2005. Posteriormente, se establecieron la Agenda de Competitividad 2012-2013 y la correspondiente al periodo 2014-2018. A pesar de que no existía una arquitectura institucional muy sofisticada,<sup>43</sup> a través de la conformación de equipos conformados con representantes del sector público y privado, la fijación de objetivos cuantificables y la rendición de cuentas por parte de la Secretaría Técnica, se generó una práctica de cómo puede funcionar exitosamente una alianza público - privada. La falta de mecanismos legales que pudieran imponer obligaciones legales para el cumplimiento de los objetivos en el sector público fue una de sus principales dificultades de esta experiencia.

En la Agenda de Competitividad 2014-2018, dentro de sus ocho líneas estratégicas, incluye a la de las TIC. El enfoque horizontal en la economía se puede percibir en el

---

<sup>42</sup> *Ibidem*.

<sup>43</sup> El CNCF está conformado por el Consejo Directivo y La Secretaría Técnica. El Consejo Directivo actúa como máxima instancia deliberativa y resolutoria y está integrada por: el Presidente del Consejo Directivo del CNCF y ministro de Economía y Finanzas, Presidente del Consejo de Ministros, Ministro de la Producción, Ministro de Comercio Exterior y Turismo, Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo, Ministro de Educación, Ministro de Salud, Gobernador Regional, Alcalde de una Municipalidad, Presidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas y el Director Ejecutivo del CNCF.

La Secretaría Técnica del CNCF, está facultada para conformar equipos técnicos de trabajo del sector público y privado quienes realizarán la identificación, seguimiento y ejecución de la implementación de las reformas prioritarias en materia de competitividad.



componente número uno en donde se plantea mejorar la capacidad institucional del Estado para liderar las TIC como una herramienta de incremento de la competitividad y modernización de la economía. Los subcomponentes señalan claramente la debilidad institucional al indicar que, el primero de ellos se formula el fortalecimiento de la institucionalidad del Estado para liderar el desarrollo de las TIC en la Sociedad Peruana consolidando su visión, representatividad, autoridad, responsabilidad y recursos. En el segundo se postula la articulación, consolidación y alineamiento de los planes nacionales de digitalización existentes (Agenda Digital, Plan de Banda Ancha, Política y Plan de Gobierno Electrónico, Plan de Modernización del Estado, entre otros).

### **3. El retraso de la agenda digital. Del traslado de competencias de la Presidencia del Consejo de Ministros PCM al MTC. El Viceministerio de TIC como solución a la dispersión de competencias en el sector público.**

En el Perú se registra un notable atraso en la implementación de una Agenda Digital Nacional. Esta circunstancia tiene un impacto directo en la falta de desarrollo y madurez en las empresas vinculadas a las actividades de BPO/ITO/KPO.

En el año 2011 se aprobó el Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información “Agenda Digital 2.0” mediante D.S N° 066 - 2011 – PCM. Cuatro años después (2015) se crea la Comisión Multisectorial Permanente de Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información “Agenda Digital 2.0” (CODESI) mediante D.S N° 065-2015- PCM. En el año 2017 se cambia la adscripción o dependencia de la CODESI de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) al Ministerio de Transporte y Comunicaciones (D.S N° 017 – 2017- PCM).

La composición de la CODESI incluye a representantes del sector público peruano,<sup>44</sup> pero en las reuniones de dicha entidad en 2017 se ha propuesto su modificación para

---

<sup>44</sup> DS 065 – 2015 – PCM

Art 3.- La comisión está conformada por un representante de cada una de las siguientes entidades:

1. Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)
2. Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática de la PCM (actual Secretaria de Gobierno Digital)

incorporar a la misma a representantes de la academia, sociedad civil, gremios empresariales, gobiernos regionales y gobiernos locales.

Dentro de los principales objetivos de la CODESI está el de promover la coordinación e integración de las distintas iniciativas del sector público y privado para generar sinergias y hacerlas más eficientes. En la actualidad la CODESI, en función a la transformación digital de la sociedad peruana, por un lado, articula con la Secretaría de Gobierno Digital y el Viceministerio de Transporte y Comunicaciones la transformación digital del gobierno peruano. Por el otro, busca implementar el Plan Perú Digital en forma conjunta con la sociedad civil, academia, gremio de las TIC, gobierno regional y gobierno local.

En la Agenda Digital se menciona dentro de los objetivos (Objetivo Nº 6), el de desarrollar la industria nacional de TIC competitiva e innovadora y con presencia internacional. Las estrategias planteadas para lograr dicho objetivo es el de:

- Consolidar el crecimiento y fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas productoras de software y de otros bienes y servicios TIC.
- Impulsar la participación de la industria nacional TIC en los procesos de adquisición del Estado.
- Instar la difusión de la oferta y exportación de contenidos, servicios y bienes TIC.
- Promover la inversión y los mercados de capitales en la Industria Nacional de TIC.
- Alentar un marco institucional promotor de las TIC.
- Fomentar la competitividad de la industria nacional de TIC mediante la certificación en estándares de calidad.

- 
3. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC)
  4. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
  5. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)
  6. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
  7. Ministerio de Educación (MINEDU)
  8. Ministerio del Interior (MININTER)
  9. Ministerio de la Producción (PRODUCE)
  10. Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE)
  11. Ministerio de Salud (MINSAL)
  12. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)
  13. Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)
  14. Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC)

Como ya fue mencionado, el MTC ha tomado la tarea de continuar la implementación de la Agenda Digital. La principal propuesta ha sido buscar la extensión de la vigencia de la CODESI hasta 2018. El objetivo consiste en elaborar un Plan de Acción Digital al año 2018, a través de la conformación de diferentes grupos de trabajo. Los grupos en funcionamiento en la actualidad son los de: identidad digital, ciberseguridad y agenda digital.

Un ejemplo de la necesidad de articular institucionalmente la Agenda Digital en el país está dado por el establecimiento de una entidad competente que pueda llevar a cabo el proyecto de digitalización y evitar la multiplicidad de líneas maestras simultáneas en esta materia.

Ante la falta de una entidad que lidere la implementación de la Agenda Digital, en la actualidad, en el propio seno del MTC, se está discutiendo la necesidad de que el Viceministerio de Comunicaciones pasaría a ser un Viceministerio TIC. Las funciones del nuevo Viceministerio consistirían en ser el coordinador de políticas y regulación en materias de sociedad de la información; facilitar la incorporación de componentes de TIC para el desarrollo en las políticas de Estado; deberá integrar funciones de datos espaciales, de seguridad de la información, de políticas de alfabetización digital, instrumentos de gobierno electrónico, fomentar el comercio electrónico, facilitar las industrias TIC, entre otras tareas. La Sociedad Nacional de Industrias (SNI) señaló que la creación de una agencia digital o un organismo de TIC, con independencia funcional y política, generaría un impacto de 6,91 puntos adicionales acumulados en el índice de digitalización al 2018; en otras palabras, USD\$ 1,150 millones de PBI adicional acumulado.<sup>45</sup>

Al mismo tiempo que se está tratando de diseñar el Plan de Acción Digital al año 2018, en agosto de 2017 se emite, en el marco del Acuerdo Nacional, la Política 35 del Acuerdo Nacional: Sociedad de la información y sociedad del conocimiento - Perú Digital.<sup>46</sup> Más allá que la CODESI esté trabajando en un plazo vencido para cumplir su

---

<sup>45</sup> Artículo del portal de Internet de la Sociedad Nacional de Industria.

Agencia promotora de TIC generaría impacto de US\$1.150 millones de PBI adicional acumulado al 2018. De fecha 6 de marzo de 2016. Consultado el día 4 de agosto de 2017 en <http://www.sni.org.pe/?p=5038>

<sup>46</sup> Trigésimo Quinta Política de Estado

Sociedad de la información y sociedad del conocimiento

Nos comprometemos a impulsar una sociedad de la información hacia una sociedad del conocimiento orientada al desarrollo humano integral y sostenible, en base al ejercicio pleno de

cometido y la existencia de distintos marcos generales de políticas públicas, en el mismo sector privado ya se está indicando que “urge pasar de la declaración a la acción”, lo que implicaría que se diseñe una estrategia clara en todos los sectores, sabiendo quien liderará el tema y contar con un presupuesto asignado.<sup>47</sup>

Esta errática política pública hacia el desarrollo de las TIC en el país está reflejada en los rankings internacionales sobre la materia. Por ejemplo, el *Global Information Technology Report 2016* del *World Economic Forum* indica que en la eficiencia de la efectividad regulatoria en esta materia Perú está ubicado en el puesto 138 de un total de 139. No es mejor la calificación del país para las leyes relacionadas a las TIC en donde ocupa el lugar 95 de un total de 139. La importancia de las TIC para el gobierno

---

las libertades y derechos de las personas, y capaz de identificar, producir, transformar, utilizar y difundir información en todas las dimensiones humanas incluyendo la dimensión ambiental. Promoveremos el acceso universal al conocimiento a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), acompañado de la generación de contenidos, servicios y bienes digitales, así como del desarrollo de capacidades para que todos los peruanos puedan desempeñarse plenamente y de manera segura en el entorno digital, y de igual manera promoveremos mecanismos que fortalezcan el acceso, conectividad y su uso en las regiones del país.

Promoveremos las TIC como medios para fortalecer la gobernabilidad democrática y el desarrollo sostenible, a través de un servicio moderno, transparente, eficiente, eficaz, efectivo y descentralizado al ciudadano.

Con este objetivo el Estado: (a) generará una institucionalidad multiestamentaria, con participación del gobierno, sociedad civil, academia y sector privado, con la finalidad de garantizar principios como los de la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información: acceso universal a la información, libertad de expresión, diversidad cultural y lingüística, y educación para todos; (b) fomentará el pleno ejercicio y respeto de los Derechos Humanos en todo entorno digital; (c) promoverá, a través de la educación, la inclusión y alfabetización digital para reducir las brechas existentes y generar igualdad de oportunidades, de modo tal que ninguna persona en el Perú quede fuera de la sociedad de la información y del conocimiento; (d) fomentará la ampliación y modernización de la infraestructura como soporte de la reducción de los aspectos digitales de la brecha social, e impulsará las ciudades inteligentes; (e) fomentará la modernización del Estado, mediante el uso de las TIC, con un enfoque descentralizado, planificador e integral; (f) promoverá las TIC como factor de generación de empleo digno y no de exclusión, y establecerá lineamientos para la reconversión laboral en casos que las TIC generen pérdidas de empleo; (g) promoverá la productividad y competitividad del país mediante el uso de las TIC en los sectores productivos, e impulsará una industria de las TIC; (h) fomentará el uso transversal de las TIC en ámbitos tales como educación, salud, conservación del ambiente, seguridad ciudadana, prevención de riesgo de desastres, gobierno abierto, defensa nacional, innovación, investigación, transferencia de conocimiento y sectores productivos y sociales; (i) diseñará las políticas y la regulación en materia de sociedad de la información y del conocimiento teniendo como base los principios de internet libre, abierto, neutro y para todos, así como el adecuado resguardo de la seguridad de la información; (j) establecerá un observatorio permanente y prospecto en materia de la sociedad de la información y del conocimiento.

<sup>47</sup> “Perú Digital: se necesita concretar mínimo con el 10% de lo propuesto en el Acuerdo Nacional”. Por Marcela Mendoza Riofrío, haciendo mención a una declaración del señor Oscar Montezuma. Publicada en el periódico El Comercio el 25 de agosto de 2017, Lima, Perú.

y el éxito del gobierno para la promoción, presentan también resultados no muy alentadores, ya que se ubica en los puestos 120 y 118, respectivamente.

#### **4. El verdadero (y único) impulsor de las exportaciones de servicios empresariales: PROMPERU.**

Como consecuencia del Programa de Promoción de Exportaciones de Servicios (PENX 2003-2013), es redactado el Plan Operativo Exportador de Servicios en el año 2005. Desde el punto de vista institucional, como política de dicho instrumento se instituye el fortalecimiento e impulso de la institucionalidad del sector. Para ello, como objetivos específicos se plantean el fomento a la conformación de asociaciones empresariales y profesionales y el reforzamiento de la colaboración entre el sector público y privado para la promoción y desarrollo del sector servicios. En la oferta de servicios, se priorizan en el período 2008-2010, entre los servicios globales empresariales, a los de software, centros de contacto y franquicias. Los servicios de tecnología e industrias creativas (soluciones para móviles -software-, BPO -externalización de servicios-, animación 3D y videojuegos), servicios profesionales (ingeniería, consultoría de negocios y arquitectura), servicios culturales (editorial y audiovisuales) son destacados como preeminentes por parte del Estado peruano para el término 2012-2014.

La Ley Nº 29646 de Fomento al Comercio de Servicios del año 2011 es un antecedente que no se puede soslayar en el presente análisis. Si bien esta norma apunta fundamentalmente a conceder el reintegro tributario a los exportadores de servicios, también hace referencia a la necesidad de fortalecer la institucionalidad en materia de la promoción del comercio e inversión en servicios de exportación. Se crea el Comité Multisectorial para el Desarrollo del Comercio Exterior de Servicios, cuya tarea sería la de elaborar los planes estratégicos para el desarrollo del comercio exterior de servicios, de promoción de exportaciones de servicios y de atracción de inversiones del sector servicios. Este Comité está conformado, tanto por representantes del sector público (MINCETUR, PROMPERU, MEF, Ministerio de Educación, PRODUCE, Ministerio de Relaciones Exteriores, PROINVERSIÓN e INIE), como por los gremios empresariales. Esta comisión no ha tenido la actividad necesaria a fin de cumplir con las tareas encargadas, por lo que el MINCETUR ha emitido a comienzos de 2017 la RM Nº028-2017-MINCETUR/DM por la cual se realizó una nueva a acreditación de los

representantes de las entidades públicas y privadas que integran dicho Comité, lo que sería una señal para la reactivación del mismo.

No duró mucho tiempo la dación de este tipo de incentivos ya que el MEF, a través de los Decretos Legislativos Nº 1119 y 1125<sup>48</sup> de 2012, da marcha atrás en el esquema

---

<sup>48</sup> ..mediante los Decretos Legislativos publicados el 18 y 23 de julio de 2012 se han eliminado como exportación de servicios tres tipos de actividades: consumo en el territorio del país (servicio que se presta en el Perú a sujetos no domiciliados que se desplazan hacia el Perú), servicios prestados y consumidos en el territorio del país (cuando el proveedor domiciliado en el territorio nacional establece una sucursal o establecimiento permanente en el territorio de otro país para suministrar un servicio), y servicios prestados en el exterior (por profesionales o técnicos, que requiere que la persona natural domiciliada se desplace a otro país para suministrar un servicio).

El efecto económico en el primer caso es que el usuario no domiciliado que se traslada al Perú para recibir el servicio no pueda solicitar la devolución del impuesto trasladado; en el segundo caso, no tener derecho al crédito fiscal; y en el tercer caso, el impuesto que ha gravado las adquisiciones de bienes y servicios para la prestación del servicio sea un costo incluido en el precio de exportación.

En la eliminación de tales actividades han pesado más las razones fiscales de imposibilidad de control de estos servicios por parte de la Administración Tributaria que el objetivo de convertirnos en una plataforma regional de servicios.

¿Cómo ha quedado la exportación de servicios en el Perú?

El comercio transfronterizo ha sido el único considerado, es decir, que el uso, explotación o aprovechamiento del servicio por parte del no domiciliado tenga lugar íntegramente en el extranjero (salvo el caso de la venta de paquetes turísticos, y los servicios complementarios de carga internacional en zona primaria) siempre que estén incluidos en un listado taxativo de servicios conocido como el Apéndice V de la Ley del IGV, teniendo derecho el exportador a recuperar el saldo a favor (crédito fiscal) .

Solo estarán desgravados del IGV, los servicios que aparecen en el Apéndice V de la Ley del IGV lo que determina un trato discriminatorio pues no se incluyen otros servicios que son prestados a sujetos no domiciliados y consumidos en el exterior, con lo cual se exportan impuestos y hace menos competitivos nuestros servicios que, en algunos casos, pueden ser requeridos en otro país.

El IGV, grava el valor agregado que se añade en los bienes y servicios durante su proceso de producción y/o comercialización o su utilización en el país y cuyo impacto se traslada al consumidor final; sin embargo, en las operaciones de exportación tal funcionalidad se ve alterada, en la medida que el consumo o utilización se realizará en un país distinto.

En aplicación de la imposición en el país de destino, el IGV no grava la prestación de servicios fuera del país y prevé la no afectación de las exportaciones, así como la recuperación del impuesto pagado por la adquisición de bienes y servicios utilizados en la prestación de los servicios exportados.

No obstante, con los Decretos Legislativos 1119 y 1125 no se ha entendido que el IGV no puede ser materia de exportación ya que deja fuera de competencia nuestros servicios frente a los servicios que ofrecen otros países.

Asimismo, los referidos Decretos Legislativos dictados impiden a los exportadores que puedan solicitar al MEF la inclusión de nuevas actividades en la lista de servicios empresariales de exportación del Apéndice V, haciéndola una lista estática que no se adapte a los cambios, que en otros países como Chile se permite.

Cambios tributarios en la exportación de servicios: ¿avance o retroceso? Cambios tributarios en la exportación de servicios: ¿avance o retroceso? Por Marco Chávez Gonzales el 19 de noviembre 2012, visita al *website* de ESAN el 2 de agosto de 2017, <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/11/19/cambios-tributarios-exportacion-servicios/>

promocional a la exportación de servicios. Este radical viraje es una señal de la dificultad para obtener algún tipo de beneficio industrial sectorial frente a la política económica tradicional desarrollada por el MEF.

Estos vaivenes continuaron hasta el año 2017, ya que se promulgó la Ley N° 30641 que fomenta la exportación de servicios y el turismo. Se trata de una ley con un marcado enfoque promocional a la exportación de servicios. Se consideran a los servicios como exportados (no gravados con el IGV) cuando cumplan simultáneamente las siguientes condiciones:<sup>49</sup>

- a) Sean a título oneroso desde el Perú hacia el exterior, lo que deberá ser acreditado a través del comprobante de pago.
- b) El exportador debe ser una persona domiciliada en el Perú.
- c) El usuario o beneficiario del servicio sea una persona no domiciliada en Perú.
- d) El uso, la explotación o el aprovechamiento de los servicios por parte del no domiciliado tenga lugar en el extranjero.

Este cambio implica la ampliación de actividades que puedan ser consideradas como exportación de servicios, ya que elimina la lista cerrada que establecía la Ley del IGV.

Otra novedad de la ley es la creación de un Registro de Exportadores, que estará a cargo de la SUNAT, en el que, en forma previa a la realización de la exportación, deberá estar inscripto el exportador de servicios. Es de esperar que este registro permita mejorar la recolección de las estadísticas de las exportaciones de servicios.<sup>50</sup>

A partir de la dación de la ley las siguientes operaciones son consideradas como exportación de servicios:

- a) Servicios de alimentación, traslado, transporte, turístico, espectáculos, conciertos, etc.
- b) Servicios complementarios al transporte de carga que se realicen desde el país hacia el exterior y desde el exterior hacia el país.
- c) Suministro de energía eléctrica a favor de los sujetos domiciliados en las zonas especiales de desarrollo.
- d) Prestación de servicios realizada parcialmente en el extranjero por sujetos generadores de renta de tercera categoría (categoría de renta grava los

---

<sup>49</sup> Artículo 2º Ley N° 30641.

<sup>50</sup> Ibídem.

ingresos que provengan de las personas naturales con negocio, todo tipo de renta que obtengan las personas jurídicas).

Por último, se incorporó un importante incentivo para el desarrollo del turismo en el país. Para la devolución de impuestos a los turistas se ajustó la definición de turista como a los extranjeros no domiciliados en Perú que se encuentren en el territorio nacional por un periodo no menor a 2 días (anteriormente era de 5 días) y no mayor a 60 días calendarios. Cabe mencionar que esta ley prevé la emisión de su reglamentación que todavía no fue elaborada.

Con motivo de la promulgación de esta ley el Ministro de Comercio y Turismo, Eduardo Ferreyros, indicó que la meta del gobierno es lograr incrementar, en el breve plazo, la exportación de servicios empresariales en un 40 por ciento.<sup>51</sup>

En 2015 se presenta el Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2015-2025. En dicho plan se establece dentro del pilar de la oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible, a la línea de acción el desarrollo de negocios de exportación de servicios. Esta línea, a su vez, dividida en dos áreas: i) promoción y marco normativo para el desarrollo de la exportación y ii) herramientas de soporte para la exportación de servicios. Asimismo, como herramientas de soporte para la exportación de servicios se incluyen a: i) investigación e innovación para el desarrollo de una oferta de servicios competitiva y descentralizada, con énfasis en el uso de nuevas tecnologías, ii) desarrollo y consolidación del tejido empresarial de servicios, clúster e integración a cadenas globales de valor, iii) certificación de calidad y buenas prácticas de gestión para empresas de exportación de servicios, particularmente intensivas en el uso de capital humano, conocimientos y tecnología y iv) desarrollo de estadísticas nacionales de servicios bajo estándares internacionales e implementación de un sistema de información para el monitoreo de negocios de exportación de servicios.

También el PENX 2025 incorpora el pilar cuatro que trata de la generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora. En esta área hay que considerar la necesidad de fortalecer los recursos humanos necesarios para impulsar el desarrollo de las exportaciones de servicios *off-shore* y la capacitación de las mismas empresas proveedores de servicios empresariales.

---

<sup>51</sup> Nota de prensa del MINCETUR del 26 de agosto de 2017: "Gobierno Peruano busca fomentar exportación de servicios y turismo".



En cuanto al nivel educativo de los recursos humanos para incorporarse a la fuerza laboral de este tipo de empresas, en la calidad del sistema educativo del ranking del *Global Information Technology Report 2016* del *World Economic Forum* Perú está ubicado en el puesto 129 de un total de 139 países evaluados. De manera específica, en cuanto a la calidad del sistema educativo en ciencias y matemáticas, Perú ocupa la posición 136. Estas estadísticas indican que hay que realizar un gran esfuerzo en el campo educativo para generar una oferta de profesionales adecuados.

En materia empresarial también hay que reforzar las capacidades de las compañías que podrían exportar servicios empresariales. Las siguientes estadísticas se correlacionan con el bajo grado madurez de las compañías que exportan servicios *off-shore*. En cuanto a la disponibilidad de las últimas tecnologías por parte de las empresas peruanas, en el arriba mencionado ranking, Perú está ubicado en el lugar 84 de 139 y la absorción de tecnología por parte de las empresas en el puesto 77. En este sentido, las empresas peruanas que prestan estos tipos de servicios no siguen modelos de negocio actualizados con los avances tecnológicos registrados en el mercado internacional.

Desde el punto de vista de la gobernanza el propio Estado peruano ha asumido las limitaciones que han sufrido en el funcionamiento de los PENX. Para el que se elaboró para el periodo 2003-2013, en el texto de la versión 2015-2025 se indica que la formulación de diferentes instrumentos del PENX resultó en un número de actividades que superaba la capacidad institucional de la administración pública y de las entidades privadas. En este sentido, el mencionado plan señala que el número y dispersión de actividades representaba un obstáculo al buen desarrollo del PENX, pues las posibilidades de hacer un adecuado seguimiento, control de cumplimiento y aplicación de correctivos a tantas y tan dispersas actividades, hubiera requerido un esfuerzo desmedido en recursos financieros, humanos, técnicos e institucionales, en relación con los objetivos y propósitos de la mayoría de dichas actividades.

A fin de superar esta debilidad institucional el presente PENX ha previsto explícitamente la forma de implementación y los mecanismos de control y monitoreo. Para este motivo se creó a la Comisión Multisectorial Mixta Permanente del PENX <sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Los representantes ante la Comisión Multisectorial Mixta Permanente, encargada de elaborar, proponer y monitorear el Plan Estratégico Nacional Exportador-PENX- son: MINCETUR, Asociación de Exportadores (ADEX), Sociedad de Comercio Exterior (COMEXPERU),

que es el órgano de administración y monitoreo del plan. Para el proceso de implementación del plan se prevé la participación de los sectores afines a los proyectos y actividades propuestos con la finalidad de implementar aspectos comunes para su desarrollo. Con los actores identificados, se establece los responsables por representación en cada etapa de ejecución de los proyectos y actividades. En cuanto a la gobernanza de las mesas de trabajo, quedan sujetas a lo dispuesto por los responsables definidos para tal fin. Las mesas de trabajo establecerán los mecanismos de comunicación y coordinación necesarios que promuevan y aseguren el cumplimiento eficiente de las diferentes actividades programadas.

El PENX tiene un horizonte de aplicación de 10 años, siendo algunas líneas de acción y programas de aplicación inmediata, así como otros de mediano y largo plazo, y según su desempeño, se ejecutarán a nivel de conceptualización, desarrollo y administración de resultados. El PENX 2025 será implementado a través de la metodología de Presupuesto por Resultados (PpR) definida por el MEF.<sup>53</sup> En el marco de la metodología de Presupuesto por Resultados, el PENX 2025 propone tres programas presupuestarios, los cuales incluyen subprogramas. Cada uno de los programas tiene una finalidad que está estrechamente vinculada a los objetivos estratégicos del PENX, los cuales serán cumplidos a través de la ejecución de los subprogramas y de los proyectos. Asimismo, la metodología indicada define un conjunto de indicadores para monitorear si los resultados, productos y metas del PENX 2025 se cumplen.

---

Cámara de Comercio de Lima (CCL) y la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). Resolución Ministerial

Nº 127-2017-MINCETUR.

<sup>53</sup> El PpR es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles. Para lograrlo es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuentas.

El PpR permite:

- Definir resultados vinculados a cambios que permitan solucionar problemas que afectan a la población y generar el compromiso para alcanzarlos.
- Presupuestar productos (bienes y servicios) que inciden en el logro de los resultados.
- Determinar responsables en el logro de los resultados, en la implementación de los instrumentos del PpR y en la rendición de cuentas del gasto público.
- Establecer mecanismos para generar información sobre los productos (bienes y servicios), los resultados y la gestión realizada para su logro.
- Evaluar si se está logrando los resultados a favor de la población.
- Usar la información para decidir en qué y cómo se va a gastar los recursos públicos, así como para la rendición de cuentas.
- Introducir incentivos para promover que las entidades públicas se esfuercen hacia el logro de resultados.

En el mismo PENX se proyecta el éxito de la implementación cuando se menciona que esta propuesta estará condicionada por el nivel de compromiso de los cuadros técnicos encargados de su ejecución, así como de la integración con los diferentes niveles de gobierno, la coordinación permanente con el sector privado y público relacionado, el soporte del sector académico y la participación de la sociedad civil, pasando antes por el compromiso político de asumir una posición de concertación para experimentar una transformación real de las exportaciones peruanas.

En abril de 2017, MINCETUR, a través de la Resolución Ministerial N° 127-2017-MINCETUR, se actualizó la designación de representantes ante la Comisión Multisectorial Mixta Permanente, encargada de elaborar, proponer y monitorear el PENX, con el fin de retomar acciones e iniciar las Sesiones Ordinarias de la Comisión para el presente año (2017).

El MINCETUR está involucrado en el tema de acceso al mercado del comercio de servicios, toda vez que es la entidad encargada de dirigir la política comercial del país. Si bien Perú tiene en vigencia 17 acuerdos comerciales, esta interesante y agresiva estrategia de apertura de mercados, no se ha visto acompañada con un aumento considerable de las exportaciones de servicios. Si bien las cifras indican un aumento de US\$ 2,291 en 2005 a US\$ 6,226 en 2016, las mismas han tenido como destino a los mercados vecinos (en los cuales no hay capítulos vinculados al comercio de servicios o existen compromisos de acceso al mercado muy modestos) y, de alguna manera, también son producto de esa tendencia alcista registrada a nivel mundial. Una de las formas de impulsar al acceso al mercado de los diferentes sectores de servicios, sería negociar protocolos específicos, dentro de los Comités de Servicios, previstos en la mayoría de los TLC.

PROMPERU, la entidad que está específicamente encargada de promover la exportación de servicios, en el plan de promoción del sector de servicios para el año 2017 se ha propuesto como objetivo general el de duplicar la exportación de los servicios empresariales para el año 2021. El resultado del contenido del plan son las reuniones semestrales que realizan los funcionarios de PROMPERU con los gremios empresariales.

Según las cifras de esta entidad, las exportaciones de servicios empresariales han ido en aumento para pasar de US\$ 183,000 en el año 2010 a un estimado de US\$ 574,252

para el año 2017. Esta visión estratégica está basada en los siguientes objetivos específicos y acciones:<sup>54</sup>

Objetivos específicos	Estrategias
Posicionar al Perú como un país proveedor de servicios especializados.	Desarrollar una campaña de promoción, bajo la marca sectorial, y su principal evento PERU SERVICE SUMMIT.
Duplicar la participación de las empresas peruanas en el mercado internacional	Desarrollar un programa de internacionalización de las empresas del sector de servicios. (Misiones Comerciales y Ferias)
Mayor presencia de empresas de servicios en los mercados internacionales.	Potenciar los centros de negocios instalados en Panamá y Brasil y ubicar nuevos en Chile (implantación en el mercado) y USA.
Aprovechar las oportunidades comerciales a corto plazo en los mercados objetivo.	Implementar un sistema de alerta temprana en las OCEX que detecte oportunidades comerciales para las empresas de servicios.

Fuente y elaboración: Plan de Promoción del Sector de Exportación de Servicios 2017. Presentación Sr. David Ederly del 24 de enero del 2017.

En la actualidad PROMPERU utiliza, entre los principales instrumentos de promoción comercial de servicios, a las siguientes herramientas:

- Perú Service Summit:** consiste en la reunión de oferentes de servicios peruanos con posibles compradores extranjeras. PROMPERU indica que se trata de la mejor de la oferta de contenidos y soluciones empresariales del sector de servicios, siendo la principal plataforma de negocios para el comercio en la región Latinoamericana. Sus componentes son la rueda de negocios (reuniones de *match-making*, el foro internacional de servicios, los talleres especializados para los empresarios y el premio Perú Exporta Servicios (categorías: innovación empresarial, asociatividad empresarial, internacionalización y exportador del año). ya se han realizado seis versiones y

<sup>54</sup> Plan de Promoción del Sector de Exportación de Servicios 2017. Presentación Sr. David Ederly del 24 de enero del 2017.

se estima que se han generado US\$343.6 millones. Atrajo a más de 459 empresas exportadoras peruanas y más de 502 contratantes internacionales, que han generado más de 6,000 citas de negocios. El éxito de este evento anual se tradujo a que su presupuesto creció de 300 a 600 mil dólares americanos y su duración inicial de día y medio se extendió a 4 días.

- **Programa de Mercados Externos – PROMEX-**: se trata de una herramienta para el desarrollo del mercado que combina instrumentos de la inteligencia de mercados y de la promoción comercial para contribuir a acelerar la decisión de internacionalizar a las empresas. El programa tiene tres etapas: cada una de ellas busca acercar al empresario con el mercado, de manera que contribuye a definir una estrategia de ingreso que permite determinar la conveniencia o no de establecerse en el mercado objetivo. Así, el Promex tiene un componente a través del cual ha permitido establecer con las empresas de software dos Centros de Negocios en Panamá y Brasil, y de esta manera se ha logrado una presencia física con plataformas comerciales para las pymes peruanas.
- **Oficinas corporativas en el exterior**: son constituidas a través de iniciativas público-privadas cuyo objetivo principal es la internacionalización de un grupo de empresas de servicios, bajo el esquema de consorcio.
- **Programa de Apoyo a la Internacionalización:**<sup>55</sup> es un instrumento operativo de cofinanciamiento de actividades orientadas a fortalecer, promover e incentivar el proceso de internacionalización de las MIPYME peruanas. Tiene por finalidad fortalecer, promover e incentivar la internacionalización de las MIPYME peruanas contribuyendo a mejorar su competitividad, minimizando sus riesgos y optimizando sus capacidades y habilidades de gestión en proyectos de comercio exterior. Los recursos destinados al PAI ascienden a S/

---

<sup>55</sup> El Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) es uno de los instrumentos del Fondo MIPYME, cuyo objetivo es el cofinanciamiento de actividades orientadas a fortalecer, promover e incentivar el proceso de internacionalización de las MIPYME peruanas. Éste está enmarcado dentro del Plan Estratégico Nacional Exportador 2025 (PENX 2025) del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y se encuentra alineado con la Agenda de Competitividad 2014 – 2018.

El PAI ha sido diseñado integralmente con cuatro (04) modalidades de intervención, para atender distintos estadios en este proceso de internacionalización, partiendo de empresas que ya han llevado a cabo exportaciones directas. Cada modalidad consta de 2 componentes, la primera de ellas es la elaboración de un plan de internacionalización, mientras que la segunda es la ejecución del mismo.

Los recursos del PAI ascienden a S/. 25, 000,000.00 (Veinticinco Millones y 00/100 soles) para cofinanciar actividades orientadas a fortalecer, promover e incentivar el proceso de internacionalización de las MIPYMEs.

25 000 000.00 (Veinticinco Millones y 00/100 Soles) los cuales se encuentran dentro del componente de S/ 100 000 000,00 (Cien Millones y 00/100 Soles) del Fondo MIPYME, destinados a incrementar la productividad de la MIPYME a través de instrumentos de difusión tecnológica, innovación empresarial y mejora de la gestión y encadenamientos productivos y acceso a mercados.

A pesar de los esfuerzos realizados por PROMPERU y, a fin de poder dimensionar el largo camino a recorrer, el presupuesto para la promoción de exportaciones de servicios alcanza solamente a 1 millón de dólares norteamericanos anuales. De esa suma, la organización del Perú *Summit Services* insume el 60% del presupuesto.

Como ejemplo de la buena práctica de la realización de las Perú *Summit Services*, además de los exitosos negocios concretados en las mismas, por ejemplo, se presentan diversas ideas y planes que podrían beneficiar al sector. Como ejemplo de ello, podemos citar de la versión del año 2016 a los desafíos que se presentan en la promoción de los servicios en el país.

#### **A nivel normativo**

- Implementación de regulaciones. Se deben generar medidas que alienten la inversión, la mejora de infraestructura y mano de obra, la seguridad, el financiamiento, así como los incentivos tributarios.
- Creación de clústeres. Se deben impulsar conglomerados formados entre la empresa y la academia en aquellos sectores y regiones que cuenten con las mejores condiciones de desarrollo.

#### **A nivel de capacidades internas**

- Apuestas sectoriales. Se deben identificar aquellas ofertas que cuenten con fortalezas y oportunidades para destacar en el comercio de servicios.
- Enfoque estratégico. Las acciones deben estar alineadas a la apuesta sectorial para generar un desarrollo real de la oferta.
- Participación público-privada. Se debe buscar la coexistencia de un sistema sostenible para direccionar los programas específicos con el objetivo de desarrollar la oferta de servicios.
- Especialización de la oferta de servicios. Debe estar basada en la vocación exportadora del país y realizarse en donde se disponga de diferenciales a nivel tecnológico, de capital humano y de mercado.

#### **A nivel de promoción**

- Creación de la marca. Se debe buscar un distintivo que resalte la calidad y la diferenciación de la oferta en todos los mensajes y acciones de promoción.

- Entidades de promoción. Es necesario contar con instituciones que impulsen el sector a través de un plan estratégico y con herramientas de promoción adaptadas a las necesidades del sector de servicios.

#### **A nivel educativo**

- Generación de capacidades en recursos humanos. Se deben crear este tipo de competencias en sintonía con las nuevas necesidades que enfrentan las empresas en un mercado globalizado. Esto demanda una mayor especialización y la certificación de conocimientos.

- Capacidades humanas. Se debe disponer de profesionales y técnicos especializados certificados con estándares internacionales y que manejen otros idiomas, en especial el inglés, ya que el mayor mercado de servicios es anglosajón.

Fuente: PROMPERU

Hay que destacar que PROMPERU, en la Subdirección de Promoción Internacional de la Oferta Exportable, cuenta con un gerente y un equipo de cinco personas lo que implica el gran esfuerzo de los mismos para la ejecución de las múltiples actividades para el desarrollo de este importante sector. En la actualidad se está apuntando a incorporar la promoción de la exportación de servicios en las actividades de las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior (OCEX), que alcanzan un número de 35 en la actualidad. A su vez, como un excelente mecanismo de descentralización, se están constituyendo en las oficinas regionales Consejos de Exportadores de Servicios. Estos consejos ya están en funcionamiento en las regiones de Huancayo, Junín, Piura, Lambayeque y el sur del país (abarca las regiones de Arequipa y Cusco)

#### **b) Sector privado.**

##### **1. La desconfianza como factor sociológico en la sociedad peruana.**

Uno de los grandes problemas que sufre la sociedad peruana es la desconfianza -entre unos y otros, frente a las autoridades y a las instituciones. Con relación a la confianza en las instituciones, la desconfianza en las mismas ubica al Perú el primer lugar de 35 países (ranking de la *International Social Survey Programme* -2014). La poca confianza

se refleja en datos como que 7 de cada 10 no confía en que el gobierno generalmente haga lo correcto, y que 8 de cada 10 crea que la política es un espacio de beneficio personal y que todos los funcionarios son corruptos. Desde la perspectiva de la confianza interpersonal, los resultados son igualmente desalentadores, por lo que los peruanos no confían en otros peruanos. Solo un 15% de peruanos considera que se puede confiar en otro compatriota. Según el Instituto de Opinión Pública (IOP) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) existe un 80% de personas que piensa que hay que ser cuidadoso en las relaciones interpersonales. A su vez, estos Los altos índices de desconfianza interpersonal ubican al país en el primer lugar de 35 países alrededor del mundo (ranking de la *International Social Survey Programme* -2014), según la encuesta de IOP-PUCP.<sup>56</sup>

Esta particularidad de la sociedad peruana, especialmente referida al tejido empresarial, atenta contra la conformación y funcionamiento de las alianzas público-privadas en el país. La desconfianza en las instituciones hace que las propias empresas y sus asociaciones gremiales no piensen en trabajar en forma conjunta con el Estado. Los empresarios peruanos perciben al Estado como un estorbo y no como un facilitador, por lo que se abstienen de invertir en la preparación de estudios de su propio sector para su posterior presentación como propuestas al propio Estado. Adicionalmente, esta desconfianza hace que ni siquiera se contesten encuestas estatales por temor a que esa información pueda ser utilizada en contra de ellas mismas por parte del Estado. Las empresas peruanas sienten que deben hacer negocios “a pesar del Estado”.

La desconfianza interpersonal también acarrea inconvenientes para el sector empresarial. Esto se traduce en la falta de afiliación de empresas en gremios empresariales y la existencia de multiplicidad de entidades gremiales -que podrían estar más concentradas y, de esa forma, facilitar el flujo de diálogo con el Estado-.

## **2. La atomización de entidades representativas de las empresas dedicadas a los servicios de BPO, ITO y KPO.**

---

<sup>56</sup> IOP-PUCP (2017) Boletín N° 142: Inseguridad Ciudadana, Confianza Interpersonal y Confianza en las Instituciones. Consulta sitio web de la PUCP día 4 de agosto de 2017 en: <http://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/iop-publica-estudio-sobre-inseguridad-ciudadana-y-confianza-interpersonal-y-en-las-instituciones/>



Los gremios representativos de las compañías que prestan servicios de BPO, ITO, KPO son:

Gremios empresariales con intereses vinculados a la exportación de servicios en general:

- a. Asociación de Exportadores (ADEX) (800 asociados).
- b. Cámara de Comercio de Lima: Comité de Servicios de la Cámara de Comercio de Lima (15,000 miembros).
- c. Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX PERÚ) (250 asociados).
- d. Sociedad Nacional de Industrias (SNI) (800 socios).
- e. Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios – PERUCAMARAS. (Asociación de Cámaras de Comercio del Interior)

Entidades representativas de empresas que proveen servicios *off-shore*:

- a. Asociación Peruana de BPO, KPO & ITO (APEBIT) (27 miembros).
- b. Asociación Peruana de los Centros de Contacto (APECCO) (20 miembros).
- c. Asociación Peruana de Productores de Software (APESOFT) (44 miembros).
- d. Asociación Nacional de Empresas de Cobranzas del Perú (ANECOP) (10 miembros)
- e. Cámara Peruana de Franquicias (CPF) (40 miembros)
- f. Cámara Peruana del Libro (CPL) (155 miembros)

No existe ningún tipo de coordinación entre todos los gremios, ni siquiera entre los que prestan servicios generales, ni entre los especializados en servicios *off-shore*. Muchos de los gremios relacionados a los servicios empresariales han nacido en función de la interacción de algunas empresas con PROMPERU. También ha existido escisiones por cambios de modelo de negocio por motivos tecnológicos (por ejemplo, APECCO y APEBIT).

Esta dispersión en la representatividad implica un costo de transacción importante. De lograr una cierta concentración en la conformación de representatividad empresarial, se podrían obtener más recursos para invertir en estudios especializados y optimizar la participación en las alianzas público-privadas.

A su vez, de acuerdo con las entrevistas con algunos representantes gremiales de las empresas proveedoras de servicios empresariales, vinculado al tema de capacitación de empresas, debido al gran avance tecnológico registrado en esta materia, es muy

importante que se les brinde información a las mismas para que se adapten su modelo de negocio a las nuevas tendencias.

### **3. Los incentivos tributarios para exportar servicios. La miopía sobre la verdadera agenda para promocionar la exportación de servicios.**

El tema en el cual hubo una activa participación del sector privado peruano fue la de la dación y su posterior reformulación en el Congreso de las diferentes versiones de las leyes referidas al fomento al comercio de servicios. Si bien se trata de hecho positivo para el sector, también presenta una señal de la mirada estrecha del propio sector empresarial en cuanto al plan desarrollo de las exportaciones de servicios y las estrategias para lograr las metas proyectadas. Esto aconsejaría que, entre las propuestas para promocionar las exportaciones de servicios *off-shore* se incluya la elaboración de una hoja de ruta para la promoción de dichas exportaciones.

Un tema que fue tomado en las entrevistas con los representantes de los gremios vinculados a las empresas TIC es la necesidad de capacitar a las empresas en los nuevos modelos de negocio que plantea el avance tecnológico en este sector.

### **SECCIÓN III: LA ALIANZA DEL PACÍFICO COMO PLATAFORMA PARA ESTIMULAR LAS EXPORTACIONES DE SERVICIOS *OFF-SHORE*.**

Uno de los inconvenientes en las negociaciones de servicios en el seno de la Alianza del Pacífico, y, especialmente, para el caso de los servicios prestados a empresas son: i) la disparidad que existe entre el volumen de negocios de las empresas integrantes de este esquema de integración y ii) las distintas regulaciones que deben afrontar las compañías en cada uno de los países.

Como fue más arriba indicado, las cifras obtenidas son aproximadas toda vez que, éstas no están abiertas según la clasificación de los servicios en BPO/ITO/KPO. Tomando en consideración las estadísticas correspondientes a la categoría “Otros Servicios”, la balanza comercial es negativa para todos los países de la Alianza del Pacífico. En el caso de Colombia sus registros son de millones de dólares norteamericanos -3,456, -3,441, -4,206, -4,408 y -2,861 para los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015. Chile tuvo déficits de -2,581, -2,047, -2,696, -2,458 y -2,645 para los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015. En el mismo periodo en México se dieron las siguientes estadísticas: -3,456, -3,225, -1,094, -2,048 y -2,645. Por último, Perú también presentó cifras negativas: -1,471, -1,643, -1,685, -1,617 y -1,792 en los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.<sup>57</sup>

Por el lado de las exportaciones, se destacan México y Chile entre los países de la Alianza. México ha exportado en millones de dólares norteamericanos 2,676, 2,445, 5,444, 4,011, y 3,906 en los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015. Por su parte, en cuanto a los servicios no tradicionales las empresas chilenas exportaron 3,766, 3,918, 4,185, 3,891 y 3,724 en los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015. En otro grupo se encuentran Colombia y Perú. Los colombianos exportaron 1,150, 1,479, 1,535, 1,256 y 1,400 para el mismo periodo arriba indicado. Por otra parte, Perú vendió al exterior 1,008, 1,250, 1,288, 1,256 y 1,400 en el periodo comprendido entre los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Observatorio Estratégico de la Alianza del Pacífico -OEAP- (2017) Estudio sobre comercio de servicios en la Alianza del Pacífico. Normas vigentes para prestar servicios de ingeniería y de tecnología de la información en los países miembros. Consultado el día 14 de agosto de 2017 en portal: <http://www.cpc.cl/wp-content/uploads/2017/03/ESTUDIO-SOBRE-COMERCIO-DE-SERVICIOS-AP-2017.pdf>.

<sup>58</sup> *Ibíd.*

El Observatorio Estratégico de la Alianza del Pacífico señala la inexistencia de una base común de las normas que rigen las prestaciones de servicios en las distintas modalidades. Esta diferencia se demuestra, en el caso del comercio transfronterizo, en las asimetrías que existen en la aplicación del IVA (impuesto al valor agregado o impuesto general a las ventas) cuando los servicios se pagan a un no residente situado en el exterior. En materia de inversiones existen discrepancias normativas relacionadas a: sistemas tributarios son diferentes, tanto para las sociedades establecidas dentro del país como en las sociedades constituidas en el exterior; regímenes laborales distintos; diferentes tratamientos de la inversión; existen países que presentan mayores facilidades para constituir empresas que otros; entre las más resaltantes.

Dentro del propio acuerdo de la Alianza del Pacífico los servicios BPO/ITO/KPO están cubiertos por el Capítulo 9 sobre el Comercio Transfronterizo de Servicios y el Capítulo 10 relativo al Protocolo Adicional de la Alianza del Pacífico.

De manera específica, otro ámbito en donde es abordado el tema de las exportaciones de servicios off-shore es el del Grupo Técnico de Agenda Digital. El objetivo de este grupo técnico es la elaboración e implementación de la Agenda Digital de la Alianza del Pacífico. En la reunión de México de junio de 2017 se actualizó la Hoja de Ruta de la Agenda Digital, conforme a lo que había sido diseñada en el Primer Diálogo Público Privado de la Agenda Digital de la Alianza del Pacífico (Santiago de Chile, mayo de 2017). La Hoja de Ruta establece un marco general que permite implementar lo establecido en el Protocolo Comercial de la Alianza a través de cuatro pilares: i) economía digital, conectividad digital, gobierno digital y ecosistema digital.

El Grupo de Agenda Digital se impone como mandato implementar en la Alianza del Pacífico una plataforma de Mercado Digital Regional para identificar las oportunidades y barreras asociadas al comercio electrónico.

Las medidas por ejes programáticos vinculados a las exportaciones de servicios BPO/ITO/KPO está incluida en el pilar de la economía digital. Dicha medida indica el desarrollo e internacionalización de la industria TIC y de los emprendimientos digitales. Para ello se planea construir una estrategia de internacionalización de las industrias de TIC, aplicaciones y contenidos digitales, entre los países de la Alianza, con el fin de promover espacios de negociación y difusión de productos y servicios que permitan, a través de eventos especializados y ruedas de negocios, entre otros, ampliar los

mercados para las empresas ubicadas en los territorios de los países de la Alianza. Otra de las medidas sugeridas es identificar la demanda de los servicios y los sectores a partir de una metodología común para conocer sus fortalezas y debilidades, con miras a diseñar una estrategia de internacionalización. Por último, se prevé continuar fomentando y desarrollando acciones de interlocución con el sector privado.

De las reuniones por parte del Grupo de Agenda Digital se puede colegir que todavía se encuentra de manera incipiente la obtención de información de cada una de las industrias TIC de cada uno de los países y la necesidad de armonizar la normativa relacionada al comercio de servicios. A fin de agilizar la propuesta de expandir las exportaciones de servicios BPO/ITO/KPO en la región, una vez que se puedan concluir los estudios respectivos, podría incorporarse a través de un Protocolo Adicional que incluya las negociaciones específicas para el desarrollo de las exportaciones de servicios comerciales globales.

#### **SECCIÓN IV: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS PARA IMPLEMENTAR UNA GOBERNANZA EFECTIVA EN LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE SERVICIOS BPO, ITO y KPO.**

El enfoque de la política económica en el Perú ha sido contrario a otorgarle al Estado un rol más activo en la participación en la economía. Por consiguiente, el país nunca ha aplicado una política industrial moderna y especificada a algún sector específico.

Adicionalmente, las TIC han sido consideradas como una materia que atraviesa horizontalmente a todos los sectores productivos, lo que desembocó en que no se diseñaran políticas públicas para el desarrollo de la industria de las TIC. La demora en la elaboración y el correcto funcionamiento institucional que soporte a la Agenda Digital en el país también ha impactado negativamente en la competitividad de la industria TIC. Desde el punto de vista institucional, la multiplicidad de competencias en el área de las TIC distribuidas en los diferentes ministerios y entidades públicas tampoco contribuyó a robustecer a las empresas proveedoras de servicios de BPO, ITO y KPO.

La única entidad que tuvo un claro derrotero para internacionalización de las empresas proveedoras de servicios *off-shore* fue PROMPERU. Esta entidad ha sido capaz de desarrollar algunos programas promocionales (limitados en su alcance por su escaso presupuesto), pero no ha podido lograr el funcionamiento de un esquema institucional público – privado fluido.

Como ya fue estudiado, el PENX 2025 tiene como componente el desarrollo de negocios de la exportación de servicios, con dos líneas de acción: promoción y marco normativo para el desarrollo de la exportación de servicios y herramientas soporte para la exportación. Para la primera línea de acción existen dos programas que son el desarrollo y fortalecimiento de la exportación de una gran cantidad de servicios BPO/ITO/KPO y el fortalecimiento del marco normativo para el desarrollo de la exportación (este programa está compuesto por el desarrollo del marco normativo para la implementación del principio de no exportación de impuestos en materia de exportación de servicios y la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo del Comercio Exterior de Servicios). En el caso de la segunda línea de acción los programas previstos son: i) Investigación e innovación para el desarrollo de una oferta de servicios competitiva y descentralizada, con el énfasis de nuevas tecnologías; ii) Desarrollo y consolidación del tejido empresarial de servicios, clúster e integración a las cadenas

globales de valor; iii) Certificación de calidad y buenas prácticas de gestión para empresas de exportación de servicios; iv) Desarrollo de estadísticas nacionales de servicios y v) Fondos concursables para empresas exportadoras de servicios.

En el anexo del PENX 2025 que contiene el cuadro de actores y líneas de acción, para el componente de desarrollo de negocios de exportación de servicios solamente se prevé la participación de las siguientes entidades del Estado: MINCETUR, PROMPERU, OCEX, MEF, SUNAT, Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y COFIDE (Banca de Desarrollo del Perú). Para citar como ejemplo, no se menciona el rol que cumpliría el MTC, en el caso que se establezca un Viceministerio TIC o continúe con su actual estructura siendo el ente rector del desarrollo de la Agenda Digital. Tampoco se hace referencia a la participación de la INACAL, agencia que tiene a su cargo la certificación de calidad en el país. Otra omisión está dada por la ausencia de autoridades regionales y locales en la tarea de promoción de servicios.

La forma más concreta y realista de impulsar el desarrollo de las exportaciones de servicios sería a través del Comité Multisectorial para el Desarrollo del Comercio Exterior de Servicios creado por la Ley N° 29646. Hay que recordar que esta entidad ha sido creada “en el marco de la Comisión Multisectorial Mixta Permanente en el PENX”. Ambas entidades son de naturaleza público-privado, por lo que no habría a priori, ningún impedimento legal para comenzar a trabajar en materia de promoción de la exportación de servicios. Más aún, el gobierno ha tenido la intención de reactivar el funcionamiento, tanto del Comité (enero de 2017),<sup>59</sup> como de la Comisión (abril de 2017).<sup>60</sup>

La reciente promulgación de la Ley N° 30641 que fomenta la exportación de servicios y el turismo sería un gran momento político para iniciar las sesiones del Comité Multisectorial para el Desarrollo del Comercio Exterior de Servicios. Más aún, más allá de las sesiones es un imperativo concluir con la redacción de los distintos instrumentos encomendados a este Comité:

- Plan estratégico de desarrollo del comercio de servicios.
- Plan de promoción de exportación de servicios.
- Plan de atracción de inversiones del sector servicios.

---

<sup>59</sup> RM N°028-2017-MINCETUR/DM.

<sup>60</sup> RM N°127-2017-MINCETUR/DM.

A partir del diseño y redacción de estos documentos se podría aterrizar los grandes lineamientos del PENX 2025. La posibilidad de precisar de manera específica las tareas y actores de cada uno de los sectores de servicios está dada en la conformación de Subgrupos de trabajo, dependientes del Comité y expresamente previstos en la respectiva ley.

Como en todas las experiencias de esquemas público-privados, no se prevé ninguna partida presupuestaria aplicable a este fin ya que, en el caso del Comité, en la RM 045-2011-MINCETUR/DM, se indica que los gastos deben ser asumidos por las propias entidades que representan. Esto será un impedimento muy marcado, toda vez que no habrá financiamiento para la elaboración de los planes que se encargan para el Comité.

El alto grado de desconfianza en la sociedad peruana ha generado una verdadera falla de mercado en la que la participación del sector empresarial es inexistente o limitada. Esta circunstancia también contribuyó a que los diferentes intentos de alianzas público-privadas no tuviera el éxito esperado.

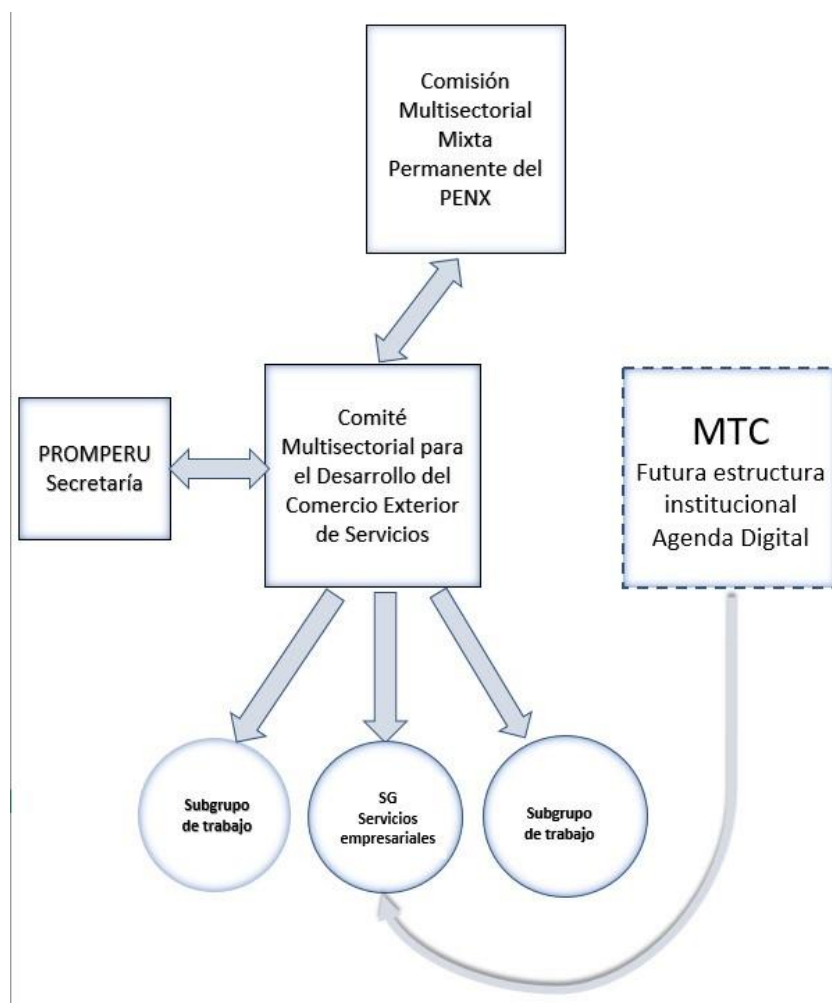
En función a los antecedentes ya descritos, se formulan las siguientes sugerencias a fin establecer un sistema de gobernanza apropiado para promover las exportaciones de servicios *off-shore*:

1. El puntapié inicial para comenzar el proceso que derive en un programa de promoción de las exportaciones de servicios debiera darse en el Comité Multisectorial para el Desarrollo del Comercio Exterior de Servicios. Esta entidad es de naturaleza público-privada por lo cual, desde el punto de vista de las buenas prácticas de gobernanza, sería el foro especializado para dicha tarea.
2. Como el mencionado comité está compuesto por diferentes subgrupos de trabajo, sería menester constituir a la mayor brevedad posible el subgrupo de servicios BPO/ITO/KPO. En este ámbito se podría trabajar en líneas más específicas para resolver las barreras y diseñar los incentivos para las empresas prestadoras de servicios empresariales.
3. La prioridad de este Comité y Subgrupos de Trabajo debiera ser la presentación de los siguientes documentos: planes estratégicos para el desarrollo del comercio exterior de servicios, de promoción de exportaciones de servicios y de atracción de inversiones del sector servicios.



4. Desde el punto de vista del sector empresarial, debiera diseñarse talleres de capacitación, tanto a los gremios empresariales, como a las compañías, sobre los modelos de negocios que ofrece la tecnología en la actualidad.
5. Debiera verse la forma de, al menos, fundir en un solo gremio a las empresas proveedoras de servicios BPO, ITO y KPO, con el objetivo de alcanzar economía de escala en la representación de los intereses de las compañías respectivas.
6. Como el Comité Multisectorial para el Desarrollo del Comercio Exterior de Servicios se encuentra en el marco de la Comisión Multisectorial Mixta Permanente en el PENX, se podría encargar de cumplir con los componentes, líneas de acción y programas relacionados con la exportación de servicios.
7. Desde el punto de vista de la gobernanza, es fundamental que se establezca una partida presupuestaria para el funcionamiento del Comité a fin de que se puedan realizar las tareas e investigaciones correspondientes.
8. Simultáneamente el país debería cumplimentar el Plan de Acción Digital al año 2018, a fin de que este documento determine a una entidad competente que promueva el desarrollo de las TIC en el país.
9. Se debería abogar por el establecimiento del Viceministerio de TIC, bajo la jurisdicción del MTC. Este paso requiere de un cambio de ley, lo que puede insumir algunos meses en que se cumplimente todo el proceso legislativo respectivo. Esta recomendación se basa en el hecho que, en función a que actualmente el MTC es el encargado de implementar la Agenda Digital, este Viceministerio ya está familiarizado en la mayoría de temas TIC.
10. El final del proceso de la elaboración de la Agenda Digital debiera establecer un órgano público-privado que pueda avanzar en el desarrollo de la industria TIC en el país. Constituida la arquitectura institucional de la agenda digital del Perú, habría que articular al grupo de trabajo que vea el desarrollo de la industria TIC con el Subgrupo de Trabajo de servicios BPO/ITO/KPO.

## Estructura institucional para promover la exportación de servicios *off-shore*



Elaboración propia

11. PRODUCE debiera incluir dentro de su concepto de "industria" a los proveedores de servicios. Una propuesta podría ser, dentro del ámbito de este ministerio, generar programas pilotos entre empresas multinacionales proveedoras de tecnología y pymes peruanas con potencial de exportación de servicios BPO, ITO y KPO a fin de fortalecer la competitividad de las mismas.
12. En el seno de la Alianza del Pacífico urge la necesidad de culminar con los estudios relativos a la industria de los servicios *off-shore* en los cuatro países integrantes de dicho mecanismo regional de integración. Paralelamente con la armonización normativa en el sector, a través de un Protocolo Adicional

debiera establecerse un mecanismo de negociación *ad hoc* a fin de fomentar las exportaciones de servicios BPO, ITO y KPO.

Lima, 6 de septiembre de 2017.

## **Bibliografía**

BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ -BCRP- (2017) Memoria 2016, Sección II Sector Externo, consultado en el portal del BCRP, el día 15 de agosto de 2018 en: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2016.html>

IOP-PUCP (2017) Inseguridad Ciudadana, Confianza Interpersonal y Confianza en las Instituciones. Boletín N° 142: Consulta sitio web de la PUCP día 4 de agosto de 2017 en: <http://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/iop-publica-estudio-sobre-inseguridad-ciudadana-y-confianza-interpersonal-y-en-las-instituciones/>

DEVLIN, R. & MOGUILLANSKY (2012) What's New in the New Industrial Policy in Latin America? Policy Research Working Paper N° 6191, World Bank

FROST & SULLIVAN (2014) Analysis of the Contact Center Outsourcing Services Market in Peru". Nearshoring to South America Will Drive Growth. NDB7-76, July 2014, consultado el día 31 de julio de 2017 en <http://www.apecco.org/cms/wp-content/uploads/2014/07/Frost-Sullivan-Ex.-Summary-CCO-Peru-2013.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA -INEI- (2017) Encuesta Mensual del Sector de Servicios. Boletín Estadístico. diciembre 2016. Año 3/Edición N° 02 - febrero 2017.

OBSERVATORIO ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO -OEAP- (2017) Estudio sobre comercio de servicios en la Alianza del Pacífico. Normas vigentes para prestar servicios de ingeniería y de tecnología de la información en los países miembros. Consultado el día 14 de agosto de 2017 en portal: <http://www.cpc.cl/wp-content/uploads/2017/03/ESTUDIO-SOBRE-COMERCIO-DE-SERVICIOS-AP-2017.pdf>.

TAVARA, JOSÉ (1994) "La Política Industrial 1990-1993: Diagnóstico y Opciones", Desco, Pretextos No 1, abril 1994.

## **Documentos oficiales**

**AGENDA DE COMPETITIVIDAD 2012-2013**. Documento electrónico consultado en el portal del CNCF el día 15 de agosto de 2017. <https://www.cnc.gob.pe/agenda-competitividad/2012-2013/texto-agenda>

**AGENDA DE COMPETITIVIDAD 2014-2018.** Documento electrónico consultado en el portal del CNCF el día 15 de agosto de 2017. <https://www.cnc.gob.pe/agenda-competitividad/2014-2018/texto-agenda>.

**AGENDA DIGITAL 2.0.** Documento electrónico consultado en el portal de CODESI el día 15 de agosto de 2017.

[http://www.codesi.gob.pe/agenda\\_digital/codesi\\_agenda\\_digital.php](http://www.codesi.gob.pe/agenda_digital/codesi_agenda_digital.php).

**PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL EXPORTADOR -PENX- 2015-2015.** Documento electrónico consultado en el portal del MINCETUR el día 3 de agosto de 2017.

[http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PENX\\_FINAL\\_101215.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)

**PLAN NACIONAL DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA.** Documento electrónico consultado en el portal de La mesa de concertación el día 15 de agosto de 2017.

[http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/mp\\_plan\\_nacional\\_de\\_diversificacion\\_productiva\\_2014.pdf](http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/mp_plan_nacional_de_diversificacion_productiva_2014.pdf)

**PLAN BICENTENARIO. EL PERÚ HACIA EL 2021.** Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN- (2011) Sitio web consultado el 24 de julio de 2017.

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)

**PROGRAMA DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN (PAI).** Documento electrónico consultado en el portal del MINCETUR el día 15 de agosto de 2017.

[http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Financiamiento\\_CE/Reglamento\\_Operativo\\_PAI.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Financiamiento_CE/Reglamento_Operativo_PAI.pdf)

## **Entrevistas**

### **Sector público peruano**

Sr. David Edery Muñoz, gerente de exportación de servicios de PROMPERU.

Sr. Pedro Alfredo Astudillo Paredes, Ministerio de Transporte y Comunicaciones.

### **Gremios empresariales peruanos**

**APEBIT** (Asociación Peruana de BPO, KPO & ITO) Sra. Carla Segura.

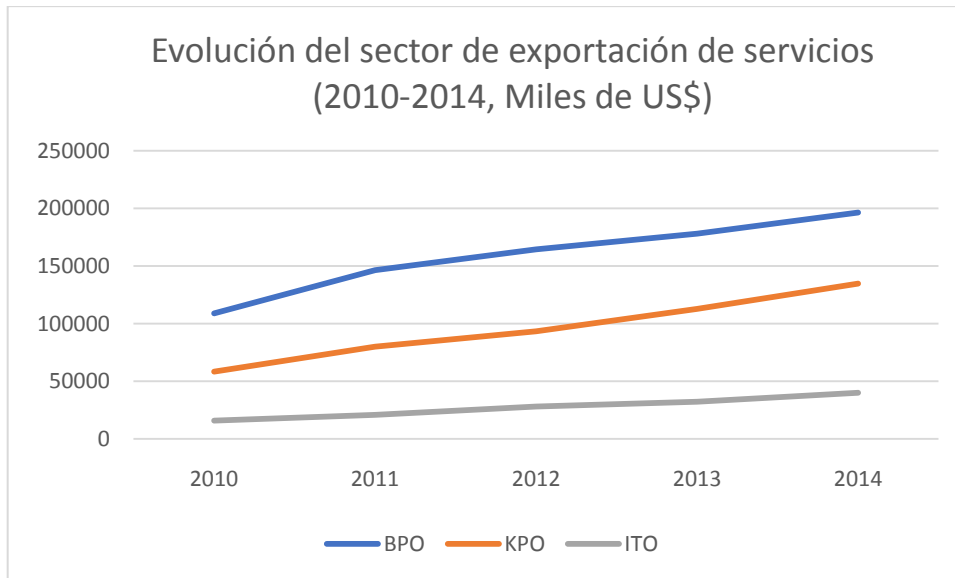
**APESOFT** (Asociación Peruana de Productores de Software) Sr. Enrique Quiñones.

**ADEX** (Asociación de Exportadores) Sr. Carlos Gonzáles.

**CCL** (Cámara de Comercio de Lima) Sr. Beatriz Boza.

## ANEXOS

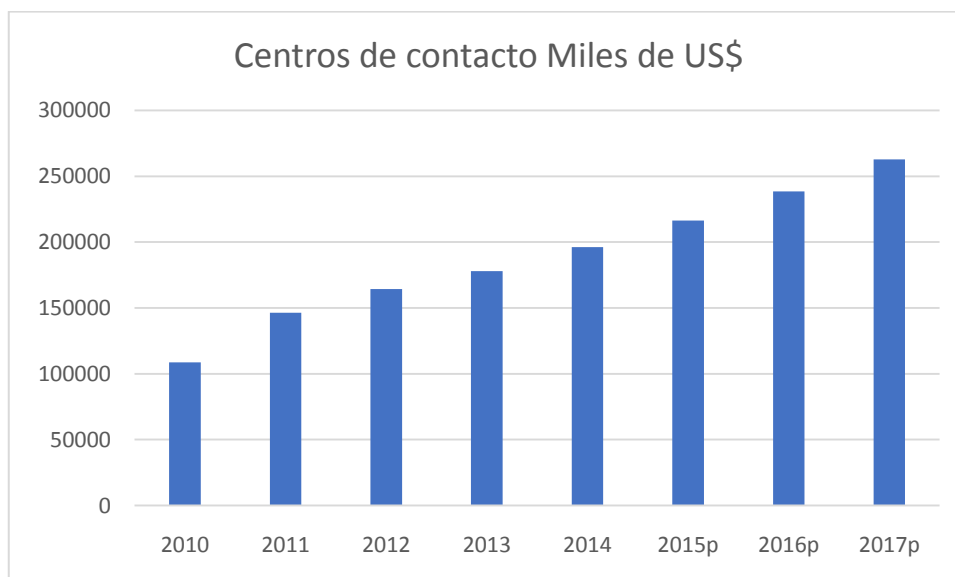
### GRÁFICO Nº 1



Fuente: Plan de promoción del sector de exportación de servicios. Presentación del Sr. Ederly en Lima, 12 de Julio 2016.

Elaboración Propia

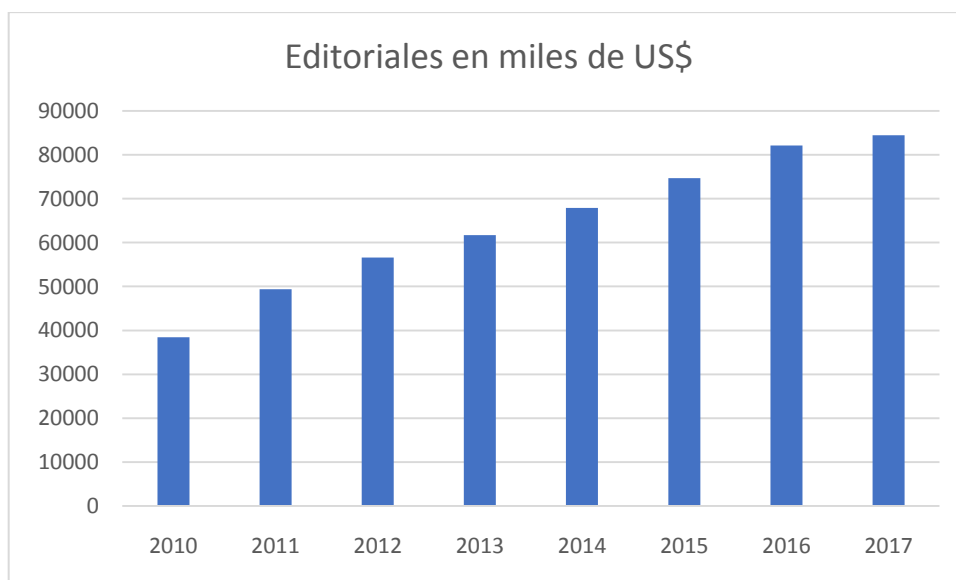
### GRÁFICO Nº 2



Fuente: Plan de promoción del sector de exportación de servicios. Presentación del Sr. Ederly el 24 de enero de 2017.

Elaboración Propia

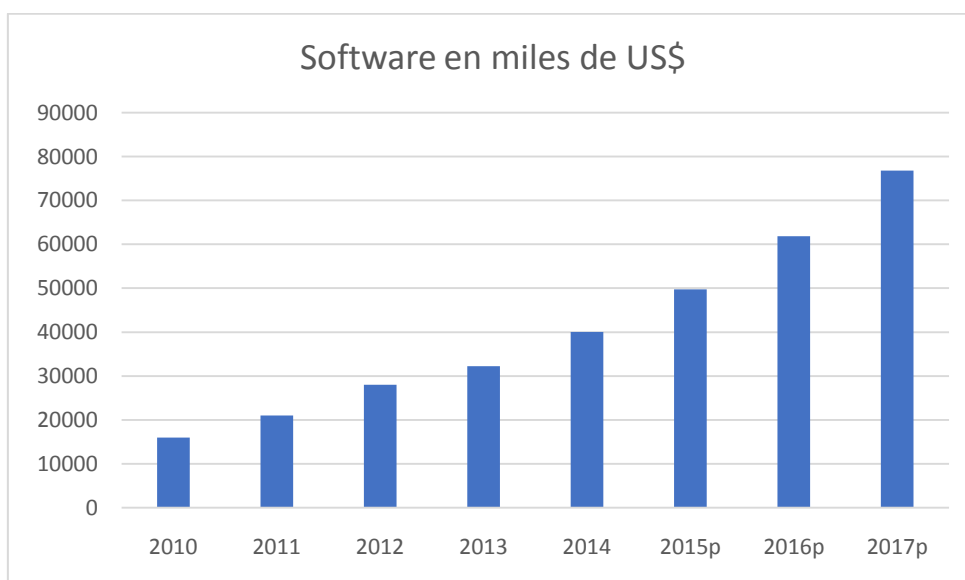
**GRÁFICO Nº 3**



**Fuente:** Plan de promoción del sector de exportación de servicios. Presentación del Sr. Ederly el 24 de enero de 2017.

**Elaboración Propia**

**GRÁFICO Nº 4**

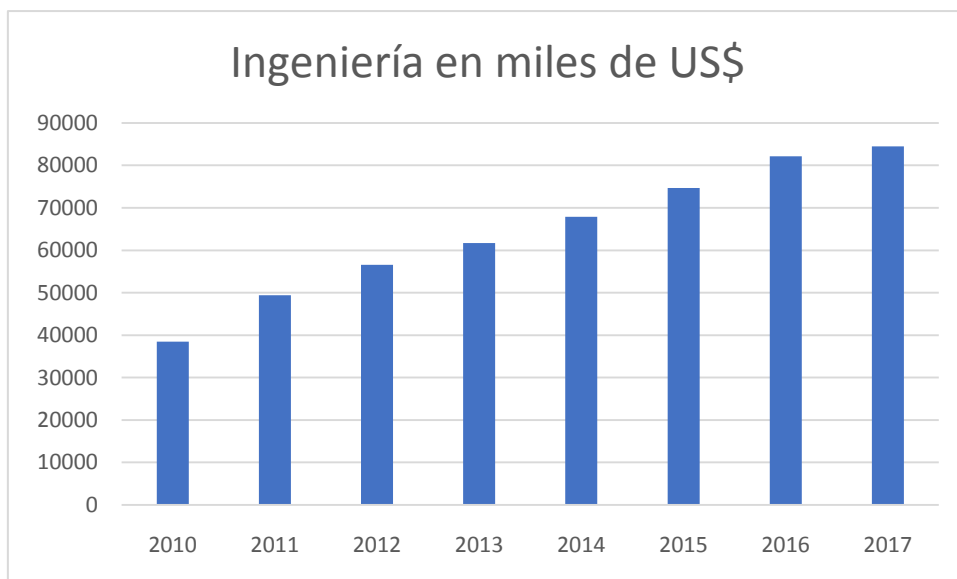


**Fuente:** Plan de promoción del sector de exportación de servicios. Presentación del Sr. Ederly el 24 de enero de 2017.

**Elaboración Propia**



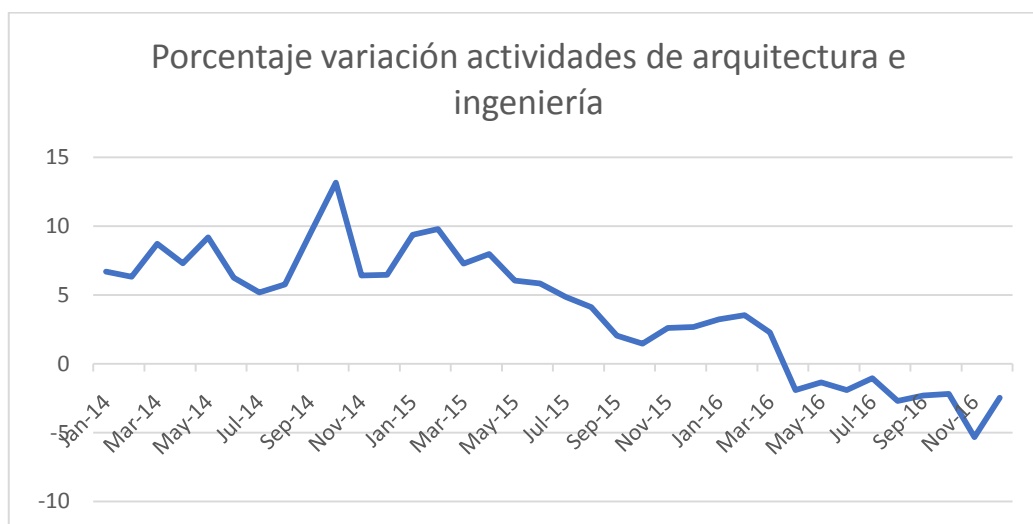
**GRÁFICO Nº 5**



**Fuente:** Plan de promoción del sector de exportación de servicios. Presentación del Sr. Ebery el 24 de enero de 2017.

**Elaboración Propia**

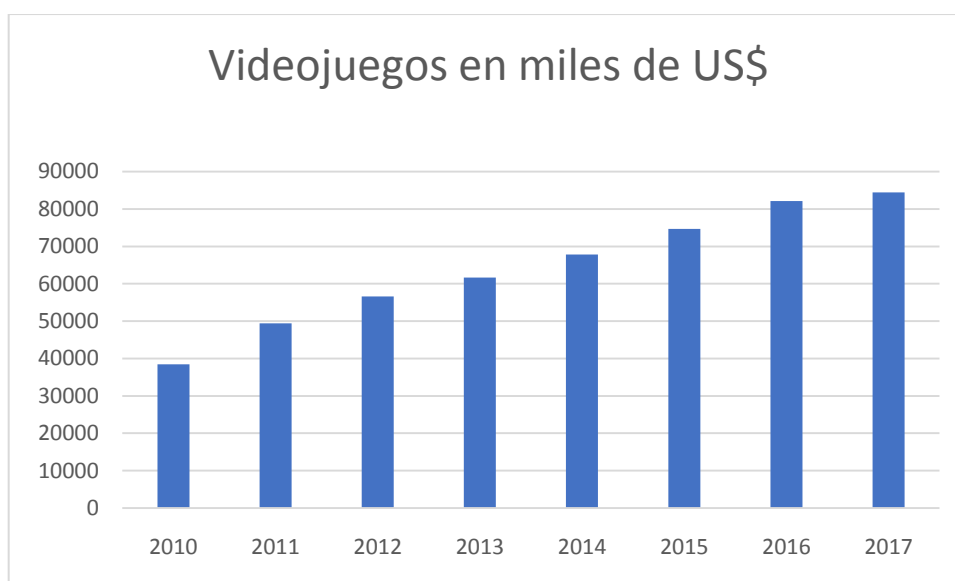
**GRÁFICO Nº 5 BIS**



**Fuente:** Boletín Estadístico. Encuesta Mensual del Sector de Servicios. Diciembre 2016. Año 3/Edición Nº 02 de febrero 2017.

**Elaboración:** propia.

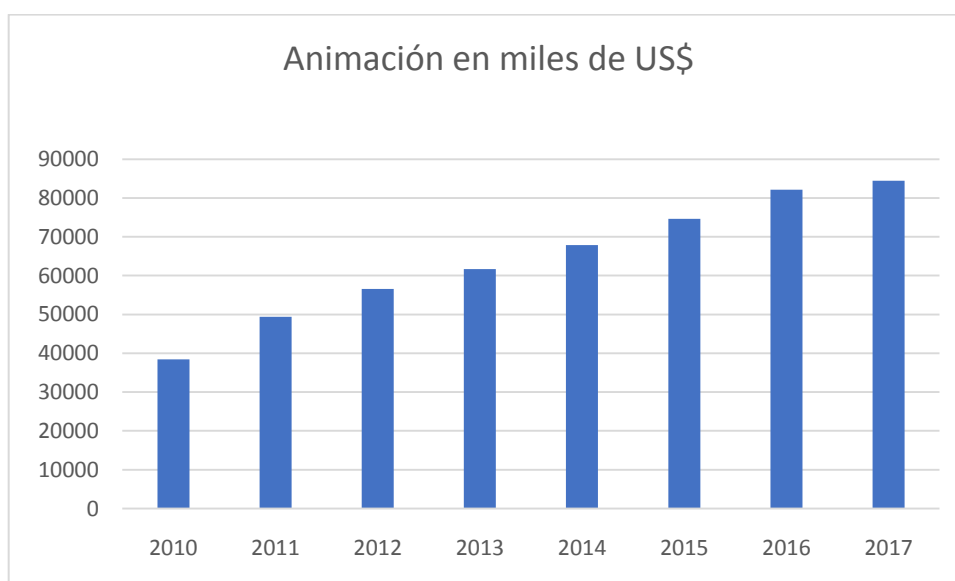
**GRÁFICO Nº 6**



**Fuente: Boletín Estadístico. Encuesta Mensual del Sector de Servicios. Diciembre 2016. Año 3/Edición Nº 02 de febrero 2017.**

**Elaboración: propia.**

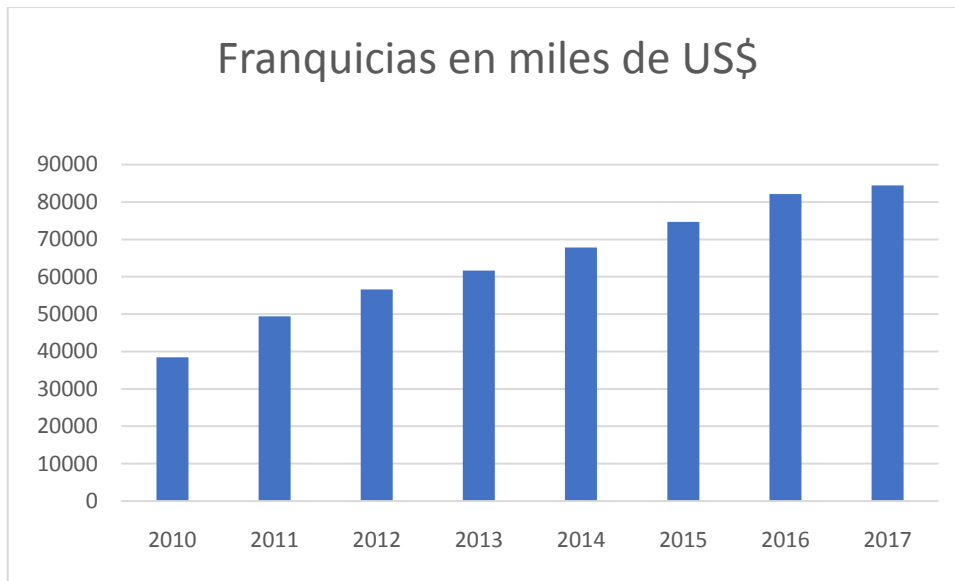
**GRÁFICO Nº 7**



**Fuente: Boletín Estadístico. Encuesta Mensual del Sector de Servicios. Diciembre 2016. Año 3/Edición Nº 02 de febrero 2017.**

**Elaboración: propia.**

**GRÁFICO Nº 8**



Fuente: Boletín Estadístico. Encuesta Mensual del Sector de Servicios. Diciembre 2016. Año 3/Edición Nº 02 de febrero 2017.  
Elaboración: propia.

