

David Mayorga Gutiérrez  
Patricia Araujo Azalde

Introducción a los negocios  
internacionales



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

BUP-CENDI

Mayorga Gutiérrez, David

Introducción a los negocios internacionales / David Mayorga y Patricia Araujo. -- Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 1992.

/NEGOCIACIONES INTERNACIONALES/  
ACUERDOS INTERNACIONALES/MERCADO  
INTERNACIONAL/INVERSIONES EXTRANJE-  
RAS/INTEGRACIÓN ECONÓMICA/GATT/  
VENTAJA COMPARATIVA/

341.76 (CDU)

© Universidad del Pacífico  
Avenida Salaverry 2020, Lima 11, Perú  
Primera edición, setiembre de 1992.

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales  
Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU),  
y de la Asociación de Editoriales Universitarias  
de América Latina y el Caribe (EULAC).

La publicación de la Biblioteca Universitaria se  
realiza gracias al Proyecto de Mejoramiento  
Gerencial del Sector Privado, financiado por la  
Agencia para el Desarrollo Internacional del  
Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica  
y administrado por la Asociación Perú Texas.

Diseño gráfico: Carlos Tovar Samanez  
Cuidado de la edición: José Luis Carrillo Mendoza  
Impreso en el Perú - Printed in Peru  
I.S.B.N. 84-89293-

Derechos reservados.

Prohibida la reproducción total o parcial de este  
libro por cualquier medio sin permiso de la  
Universidad del Pacífico.

---

*A nuestros padres*  
*A Claudia Patricia*

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	17
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE .....	21
I. NATURALEZA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES .....	23
1. Definición de negocios internacionales .....	24
2. Motivos para realizar negocios internacionales .....	26
A. Motivos de acción empresarial, 28 B. Motivos de reacción o adaptación, 32	
3. Tipos de actividades de negocios .....	34
4. Comportamiento y tendencias de la economía mundial y del comercio e inversión directa .....	36
A. Economía global, 36 B. Comercio internacional, 47 C. Recientes patrones de inversión directa, 58	

II. TEORÍAS EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES	71
1. Teorías acerca del comercio internacional	72
A. La teoría mercantilista, 72 B. El principio de la ventaja absoluta, 74 C. La doctrina de la ventaja comparativa, 78 D. Extensiones a la teoría clásica, 84	.....
2. Teorías acerca de la inversión extranjera directa	87
A. La teoría de la internalización, 87 B. La teoría ecléctica, 89 C. El modelo del ciclo de vida del producto, 90	.....
III. EL ENTORNO Y LA EMPRESA INTERNACIONAL	98
1. Medio económico	101
A. El sistema económico, 101 B. El ciclo económico, 102 C. La inflación, 103 D. El tipo de cambio, 105 E. La balanza de pagos, 106	.....
2. Medio político-legal	108
A. Los sistemas políticos, 108 B. La estabilidad política, 110 C. Los sistemas legislativos, 112	.....
3. Medio cultural	113
A. El lenguaje, 113 B. La religión, 115 C. Los valores y costumbres, 116 D. La educación, 117, E. Las instituciones sociales, 118	.....
4. Otras variables	118
A. La tecnología, 118 B. Demografía, 119 C. Clima, 120	.....
Anexo: La balanza de pagos	123
IV. EL ESTADO Y LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES	123
1. Argumentos para la intervención del Estado	133
A. Industrias infantiles, 133 B. Industrias geriátricas, 134 C. Objetivos de industrialización, 135 D. Desempleo,	.....

135 E. Metas de ingreso, 136 F. Política de control de precios y leyes anti-dumping, 137 G. Metas políticas de carácter internacional, 137 H. Defensa nacional, 138	
2. Mecanismos de control del comercio e inversión . . . .	138
A. Barreras arancelarias, 139 B. Barreras no arancelarias, 141	
3. Incentivos en el desarrollo de los negocios internacionales . . . . .	147
4. Las zonas francas como un mecanismo para fomentar los negocios internacionales . . . . .	149
A. Características de las zonas francas, 150 B. Intereses del Estado para la creación de zonas francas industriales, 151 C. Las zonas francas en el mundo: El caso del Perú, 153	
5. Importancia del GATT en las transacciones de carácter internacional . . . . .	157
A. El papel del GATT: La Ronda Uruguay, 159	
V. SISTEMA MONETARIO Y MERCADOS FINANCIEROS . . . . .	169
1. El sistema monetario internacional . . . . .	169
A. El sistema de patrón oro estándar (antes de 1914), 170 B. La carencia de sistema monetario internacional entre las dos guerras mundiales (1919-1939), 173 C. El sistema de Bretton Woods (1946-1971), 174 D El sistema monetario actual (de 1973 en adelante), 182	
2. El mercado de divisas . . . . .	184
A. Definición y funciones del mercado de divisas, 186 B. Estructura del mercado de divisas, 188	
3. El mercado <i>spot</i> y <i>forward</i> . . . . .	191
A. El mercado <i>spot</i> , 191 B. El mercado <i>forward</i> , 193 C. El mercado de moneda a futuro y el mercado de opciones, 195	
4. Los euromercados . . . . .	196

VI. INTEGRACIÓN ECONÓMICA Y ACUERDOS DE MATERIAS PRIMAS .....	201
1. Integración económica entre países .....	201
A. Niveles de integración, 202 B. Argumentos para la integración, 205 C. Grupos de integración, 209 D. Problemas de la integración, 226	
2. Los acuerdos internacionales sobre materias primas .	228
A. Acuerdos entre productores, 231 B. Acuerdos entre productores y consumidores, 234 C. Otros, 237	
3. La integración, los acuerdos internacionales sobre materias primas y los negocios internacionales .....	240
VII. ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN EL MERCADO INTERNACIONAL .....	245
1. Enfoque de ventas vs. estrategia .....	245
2. Estrategia y empresa .....	247
A. La estrategia corporativa, 247 B. La estrategia de negocios, 249	
3. Planeamiento estratégico .....	251
A. Definición de la misión, 252 B. Evaluación de productos y mercados extrnajeros, 253 C. Selección del producto y mercado meta, 253 D. Establecimiento de objetivos, 254 E. Definición de alternativas estratégicas, 255 F. Evaluación de estrategias, 255 G. Selección de la estrategia a seguir, 256	
4. Factores que influyen en la determinación de la estrategia .....	256
A. Factores externos, 256 B. Factores internos, 257	
5. El Gerente y la estrategia empresarial .....	259
6. Ejecución de la estrategia .....	260

VIII. OPERACIONES DE EXPORTACIÓN .....	266
1. Sistemas de exportación .....	269
A. Exportación indirecta, 270 B. Exportación directa, 275	
2. Clases de exportación .....	278
A. Por el carácter de la transacción, 279 B. Por su permanencia, 279 C. Por el producto, 280	
3. Procedimiento de exportación .....	283
A. Requerimientos de documentación, 285 B. Cotización de precios y términos de pago, 286 C. Forma de pago, 290	
4. Organización para la exportación .....	291
Anexo: Trading Companies Peruanas .....	298
IX. COMERCIO COMPENSADO Y LICENCIAS	303
1. Comercio compensado .....	303
A. El trueque, 304 B. La contra-compra ( <i>counter-purchase</i> ), 305 C. Acuerdo de compensación o compra de producto ( <i>compensation</i> o <i>buy back</i> ), 306 D. La triangulación ( <i>switch</i> ), 307 E. Ventajas y desventajas del comercio compensado, 308	
2. Licencias .....	311
A. Ventajas y desventajas de la licencia, 313 B. Protección de la propiedad industrial, 315 C. Aspectos a considerar en una licencia, 317	
3. Otros acuerdos contractuales .....	319
A. Contrato llave en mano ( <i>turn-key operations</i> ), 319 B. Contrato de administración, 320	
X. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA .....	323
1. Comprar vs. constituir .....	326



2. Formas de inversión extranjera .....	327
A. Empresa de capital extranjero total 327, B. Empresa mixta o <i>joint venture</i> , 328	
3. La empresa multinacional .....	331
4. Orientación de la empresa multinacional .....	333
A. Etnocéntrica, 333 B. Policéntrica, 333 C. Regiocéntrica, 333 D. Geocéntrica, 334	
5. Organización de la empresa multinacional .....	334
A. Subsidiaria, 334 B. División internacional, 335 C. Organización global, 336	
6. Empresas multinacionales andinas .....	340
 BIBLIOGRAFÍA .....	 347
 ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	 362
 ÍNDICE DE CUADROS .....	 364
 ÍNDICE DE CASOS .....	 365

Nuestra institución cree firmemente que las organizaciones tendrán éxito en la medida en que satisfagan necesidades existentes en una sociedad. Así, en un estudio analizamos el comportamiento de alumnos y profesores ante el mercado de textos universitarios, y observamos que la mayoría de profesores recomiendan textos extranjeros debido a la carencia de material bibliográfico peruano referido a nuestra realidad. Además, manifestaron requerir libros que se encuentren metodológicamente bien organizados. Esta necesidad nos motivó a iniciar la elaboración y publicación de veintiséis textos para educar a universitarios peruanos. Las ventajas competitivas de los mismos serán justamente aquellas requeridas por el mercado: estar referidos a nuestra realidad y presentarse de manera que faciliten el aprendizaje.

Las obras versarán sobre temas relacionados a la agroempresa, negocios internacionales, contabilidad y finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, análisis económico para la empresa, sistemas para la toma de decisiones, entre otros.

La realización de esta actividad ha sido posible gracias a la participación de un equipo de profesionales y al Proyecto de Mejoramiento Gerencial del Sector Privado que se desarrolla con el apoyo de la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica (AID).

Lima, febrero de 1992

Estuardo Marrou Loayza  
Coordinador del Proyecto de Mejoramiento  
Gerencial del Sector Privado  
Universidad del Pacífico

Este libro de texto pretende proporcionar al lector los conceptos básicos del área de negocios internacionales; determinar la influencia de los diversos factores, tanto externos como internos a la empresa, que afectan el desarrollo de las operaciones de carácter internacional; y presentar las modalidades y características de las estrategias utilizadas para realizar transacciones de negocios, entre las que se encuentran la exportación, las licencias y la inversión extranjera.

El libro comprende diez capítulos. En el capítulo I se desarrolla el concepto de negocios internacionales, las diversas motivaciones que conducen a realizar este tipo de operaciones y los aspectos específicos que éstas muestran.

En el capítulo II se presentan los marcos conceptuales y teorías desarrolladas en esta área, entre las que se encuentran la teoría de la ventaja absoluta, el principio de la ventaja comparativa, el teorema de Heckscher Ohlin y las extensiones a la teoría clásica, y el modelo del ciclo de vida del producto.

En el capítulo III se presentan los diversos elementos del entorno -económico, político-legal, cultural, entre otros- que afectan la realización de transacciones entre dos o más países.

El capítulo IV trata de la influencia del Estado en el comercio internacional. Comprende los argumentos esgrimidos a favor de la intervención del gobierno, la serie de mecanismos de control del comercio e inversión, así como los incentivos en el desarrollo de los negocios internacionales, las zonas francas y el Acuerdo General de Tarifas y Comercio (GATT).

En el capítulo V se aborda el tema del sistema monetario internacional (SMI) y el mercado de divisas. Esto incluye la evolución del SMI y su situación actual, así como los conceptos básicos relacionados a los mercados *spot*, *forward* y euromercados.

El capítulo VI trata de la integración económica entre países y los acuerdos de materias primas. Comprende los niveles de integración y los argumentos dados a favor y en contra de la misma, además de las características de los diferentes grupos de integración como la Comunidad Económica Europea (CEE), la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), el Grupo Andino, entre otros. Adicionalmente, entre los acuerdos internacionales sobre materias primas se mencionan algunos casos como la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), el Consejo Intergubernamental de Países Exportadores de Cobre (CIPEC), la Organización Internacional del Azúcar y el Programa Integrado de Productos Básicos.

En el capítulo VII se detalla el proceso de planeamiento estratégico, los niveles de estrategia, así como las diversas estrategias de entrada al mercado internacional, que se explican en los tres capítulos restantes. De esta manera, el capítulo VIII trata sobre las operaciones de exportación. Aquí se presentan los sistemas de exportación, sus ventajas y desventajas, los procedimientos y documentación necesaria, además de la cotización de precios y términos de pago.

El capítulo IX trata sobre las diversas modalidades de comercio compensado, como el trueque, la contra-compra, la compensación y la triangulación; además, se estudian las licencias y otros acuerdos contractuales.

Finalmente, en el capítulo X se aborda el tema de la inversión extranjera, sus ventajas y desventajas, las formas de inversión extranjera y la importancia de la empresa multinacional.

Se espera que, al culminar la lectura de este libro, el lector tenga claros los conceptos relativos a los negocios internacionales y esté en capacidad de aplicarlos a la realidad empresarial de nuestro medio.

Queremos agradecer la colaboración de todas aquellas personas que han hecho posible esta obra. En forma muy especial, a nuestros padres. Asimismo, a quienes nos hicieron sugerencias y apoyaron en la elaboración de este texto, en particular a la profesora Josephine Olson de la Universidad de Pittsburgh, al profesor Fernando Robles, de la Universidad George Washington, y al profesor Folke Kafka, de la Universidad del Pacífico. Finalmente, al Proyecto de Mejoramiento Gerencial del Sector Privado, y a la Universidad del Pacífico, sin cuyo aporte no hubiera sido posible la culminación de esta obra.

David Mayorga  
Patricia Araujo

## Objetivos de aprendizaje

1. Proporcionar al lector los conceptos básicos del área de negocios internacionales.
2. Determinar la influencia de los diversos factores, tanto externos como internos a la empresa, que afectan el desarrollo de las operaciones de carácter internacional.
3. Presentar las modalidades y características de las estrategias utilizadas para realizar transacciones de negocios, entre los que se encuentran la exportación, las licencias y la inversión extranjera.

## I. Naturaleza de los negocios internacionales .

1. *Definición de negocios internacionales.*
2. *Motivos para realizar negocios internacionales.*
3. *Tipos de actividades de negocios.*
4. *Comportamiento y tendencias de la economía mundial y del comercio e inversión directa.*

Los negocios internacionales han experimentado un crecimiento sustancial y acelerado a partir de la Segunda Guerra Mundial. Un indicador de ello es el incremento de las exportaciones mundiales, que pasaron de US\$ 60,000 millones en el año 1950 a US\$ 2'400,000 millones en 1987, es decir, crecieron cuarenta veces en un período de treintay siete años (FMI, 1989b y diversos *Anuarios*). Los negocios internacionales se efectúan desde épocas remotas, cuando predominaba el comercio bajo la forma de actividades de exportación e importación (por ejemplo, el intercambio de productos entre Egipto y Grecia hacia el 2,800 a.C.). A través del tiempo, sin embargo, la expansión del comercio ha permitido la creación de formas alternativas de operaciones internacionales, tales como la inversión extranjera directa, las licencias, las franquicias, los contratos llave en mano, entre otras, que surgen básicamente en el siglo XX.

La importancia de los negocios internacionales se refleja en determinados acontecimientos. Las exploraciones llevadas a cabo por los mercaderes de origen europeo y chino en el siglo



XV a fin de acceder a nuevas fuentes de materia prima y riquezas, así como el comercio entre Europa y sus colonias africanas, asiáticas y americanas entre los siglos XVI y XX, son evidencia de ello (Zenoff, 1971:1).

Sin embargo, es sólo en las últimas cuatro décadas de este siglo que los negocios internacionales cobran una importancia trascendental en el crecimiento de la economía de los países. A ello contribuyen principalmente el desarrollo de los medios de transporte y comunicación, y los avances en la tecnología. Así, la creación y desarrollo de empresas multinacionales en varios países y el surgimiento de nuevas formas de llevar a cabo los negocios entre naciones hacen que los negocios internacionales cobren vital importancia para sus economías.

La complejidad para efectuar operaciones internacionales determina que esta actividad se vea como una disciplina independiente del área de administración. El desarrollo de variadas formas de negociaciones internacionales, el fenómeno de las empresas multinacionales y la importancia adquirida por las transacciones de carácter internacional generan nuevas situaciones y particularidades que demandan una ampliación de los marcos conceptuales y teorías aplicadas tradicionalmente en la gestión empresarial a nivel doméstico. De allí que los negocios internacionales surjan como una disciplina independiente del área de la administración.

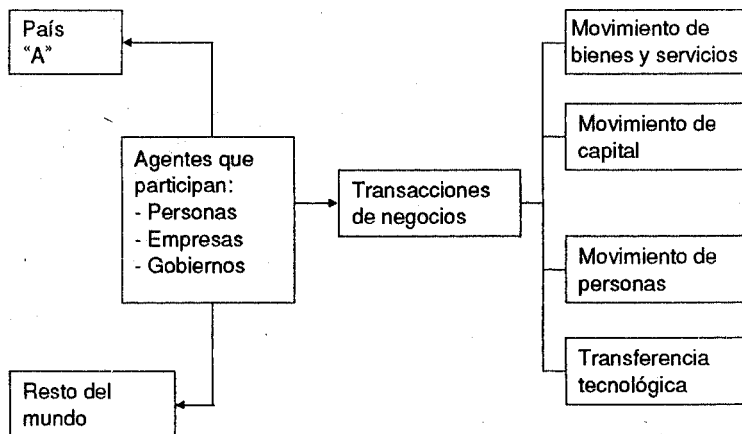
## 1. DEFINICIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Existen diversas definiciones del concepto negocios internacionales. Czinkota, Rivoli y Ronkainen (1989: 18) mencionan que los negocios internacionales consisten en una serie de transacciones llevadas a cabo fuera de las fronteras nacionales a fin de satisfacer los objetivos de los individuos y organizaciones involucrados. Robock y Simmonds (1983: 3) definen a los negocios

internacionales como el campo de la administración que trata aspectos particulares sobre las actividades de negocios que cruzan las fronteras nacionales. Estas actividades pueden incluir desde el movimiento de bienes, servicios, capital o personal; la transferencia de tecnología, información o datos; hasta la supervisión de empleados. Daniels y Radebaugh (1989:6) señalan que los negocios internacionales incluyen todas las transacciones de negocios que realicen dos o más países. Estas relaciones pueden ser públicas o privadas.

En este libro, al hablar de negocios internacionales se hace referencia a las transacciones de negocios que ocurren entre personas, empresas o gobiernos de dos o más países. Estas transacciones son las que originan el movimiento de bienes y servicios, de capital, de personas, así como la transferencia de tecnología, que se realizan fuera de las fronteras nacionales (ver gráfico 1).

**Gráfico 1: Dinámica de los negocios internacionales**



Las *transacciones de bienes* comprenden las negociaciones de productos de origen agrícola, minero, manufacturero, entre otros. La *prestación de servicios* se refiere a los servicios brindados por asesorías, consultorías, banca, transporte, entre otros. El *movimiento de capital* se refiere básicamente a la inversión directa en industrias: manufactura, petróleo, minas, agricultura, y en negocios de diversa índole, así como la inversión en instrumentos financieros. El *movimiento de personas* se relaciona con la necesidad de la empresa de disponer de personal capacitado en sus diversas áreas, personal que trabaja en los distintos países en que la empresa realiza sus operaciones. La *transferencia de tecnología* se centra en la concesión de licencias por el acceso a procesos productivos, las patentes o las marcas comerciales.

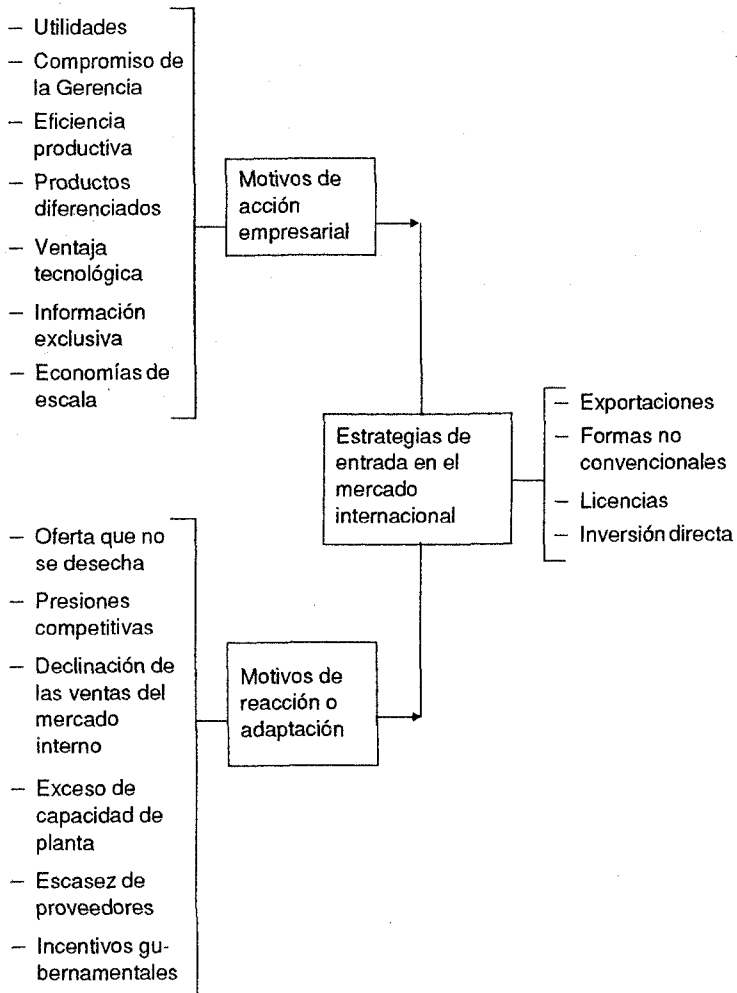
A diferencia del comercio internacional, que se define como la introducción de productos extranjeros a un país y la salida de éstos a otros países (Mercado, 1986:17), los negocios internacionales incluyen además la transferencia de bienes de capital, personas y tecnología.

## 2. MOTIVOS PARA REALIZAR NEGOCIOS INTERNACIONALES

Cuando una empresa se inicia en los negocios internacionales, son diversas las razones que la pueden llevar a realizar transacciones de bienes y servicios, capital, personas o tecnología fuera de los límites de sus fronteras nacionales. Los motivos pueden ser clasificados de acuerdo con dos criterios: de acción empresarial y de reacción o adaptación (ver gráfico 2)<sup>1</sup>.

1. El desarrollo de este tema está basado en el trabajo de Czinkota, Rivoli y Ronkainen (1989:307-310) sobre las motivaciones para ir al extranjero.

Gráfico 2: Motivos para realizar negocios internacionales



## A. Motivos de acción empresarial

Se refieren a las razones que surgen en la empresa y que la llevan a incursionar en los negocios internacionales, como una consecuencia lógica del desarrollo de la misma. Esta meta se va alcanzando de manera sistemática y en el largo plazo, con el crecimiento de las actividades de la empresa. Entre las principales razones de acción empresarial se encuentran:

- **Obtención de mayores utilidades.** Es el principal factor para realizar negocios internacionales. La apertura a mercados extranjeros representa para la empresa la posibilidad de ampliar mercados para su producto y obtener un mayor volumen de ventas y mayores márgenes de utilidad. Es probable que en el corto plazo el principal objetivo de la empresa sea lograr un lugar en el mercado, antes que obtener grandes utilidades. Sin embargo, el fin último, el de largo plazo, es la obtención de mayores utilidades a través de una sólida ubicación en el mercado internacional.
- **Compromiso de la Gerencia con la actividad internacional.** La Gerencia de la empresa debe adquirir el compromiso de otorgar a los negocios internacionales una categoría preferencial dentro de sus actividades. En el corto plazo, esto puede significar la necesidad de aceptar un beneficio menor al que es posible obtener, con la finalidad de ir incrementando paulatinamente las ventas como resultado del desarrollo de esta actividad. Es necesario tomar en cuenta que realizar operaciones a nivel internacional puede significar un "riesgo" que demanda mantener en el corto plazo una utilidad menor a la que podría ser generada.

El ingreso a nuevos mercados es una actividad que, por lo general, no muestra grandes resultados en el corto plazo. Como ocurre con el lanzamiento de un nuevo producto al mercado doméstico, la compañía, en la etapa de introducción del producto en el mercado extranjero, tiene que destinar

recursos a esta actividad para lograr colocar el producto en dicho mercado, lo cual requiere de un tiempo prudencial.

Como ejemplo se puede señalar el caso de las exportaciones de joyas de plata peruanas. En este caso el exportador incursiona en el mercado extranjero ofreciendo un muestrario de su producción a determinados precios, con el propósito de establecer el contacto con clientes extranjeros. Este paso inicial le demanda tiempo y esfuerzos hasta lograr que su producto sea aceptado, para lo cual hace uso de alguna estrategia de mercadeo y exige el compromiso permanente del cuerpo gerencial sobre la actividad exportadora a fin de darle la debida importancia y de dirigir las actividades funcionales de la empresa al desarrollo de esta actividad.

- ***Eficiencia productiva.*** Muchas empresas buscan incursionar en negocios internacionales con la finalidad de reducir costos en alguno de sus factores de producción y de lograr, con ello, eficiencia productiva. Por ejemplo, en el caso de las grandes corporaciones multinacionales, éstas tratan de ubicar negocios en el extranjero con el propósito de tener acceso a una mano de obra más barata, como sucedió con Tailandia. En otras ocasiones prefieren establecerse en países con abundantes recursos naturales, es decir, en aquellos que son fuente de materias primas baratas.

Aunque las diferencias existentes en el costo de los factores de producción de los países surgen principalmente por los desequilibrios en su distribución, las razones que pueden llevar a una empresa a adquirir los factores de producción de otros mercados suelen ser diversas.

Esto sucede por ejemplo en el caso de empresas que si bien se concentran en su mercado doméstico, necesitan adquirir los materiales y componentes de fuera, ya que no les es posible obtenerlos en su país de origen; de allí la necesidad de realizar operaciones de carácter internacional. También ocurre cuando la firma orienta su esfuerzo a obtener los insumos necesi-

rios para el desarrollo de su proceso productivo de otros lugares geográficos, debido al menor costo o a la mejor calidad de estos insumos en comparación a los nacionales o a la inexistencia de los mismos en su país de origen. Este es el caso de la empresa multinacional Occidental, que tiene como uno de sus negocios la producción y refinación de petróleo y para lo cual ha establecido empresas subsidiarias en un conjunto de países, como Libia, Reino Unido y el Perú.

Existen otras formas de lograr un incremento de la eficiencia productiva. Si las operaciones internacionales se establecen tomando en cuenta la proximidad a los consumidores o la cercanía a los puertos, esto puede disminuir los costos de transporte o distribución, especialmente si se considera que el abastecimiento de otros países geográficamente más distantes lleva a que la empresa incurra en mayores gastos de transporte.

- **Productos diferenciados.** El hecho de que una empresa cuente con un producto con particularidades especiales, le brinda la oportunidad de incursionar en otros mercados. Este es el caso, por ejemplo, de las empresas peruanas dedicadas a la producción de chompas de lana de alpaca, pues la materia prima utilizada (lana de alpaca) otorga al producto características particulares que lo diferencian de productos confeccionados a base de *cashemire*, algodón o fibras sintéticas.

Cuando el producto es diferenciado existe una razón adicional para realizar inversiones directas, porque el establecimiento de operaciones fuera de las fronteras nacionales permite que la firma obtenga una serie de ventajas; a saber: un conocimiento especializado, una mayor tecnología, o la protección a través de patentes.

- **Ventaja tecnológica.** La existencia de diferentes tecnologías en el mundo otorga una serie de ventajas a las empresas que las poseen, especialmente en cuanto a la producción de determinados bienes. La posibilidad de contar con diversas tecnolo-

gías le da a la empresa una ventaja competitiva que puede ser usada no sólo en el mercado doméstico, sino también en el mercado internacional. De esta manera, la utilización de tecnologías otorga ventajas con respecto a factores específicos como mejor calidad, menores costos del producto, incremento de la productividad, entre otros.

*Información exclusiva.* El acceso de la empresa a mayor información respecto a los usos alternativos de los productos o diversos procesos productivos le otorga ventajas comparativas que le permiten orientarse con mayor facilidad hacia los mercados internacionales. El conocimiento especializado sobre diversos factores, como por ejemplo las características de los consumidores extranjeros o las situaciones del mercado, puede servir de estímulo a la empresa para el desarrollo de operaciones internacionales, ya que los contactos especiales permiten al individuo u organización tener un conocimiento más amplio o la oportunidad de llegar al lugar preciso en el momento adecuado, a fin de ofrecer su producto en el mercado externo.

*Economías de escala.* Las economías de escala se producen cuando los costos no crecen en proporción directa con el incremento en los volúmenes de producción del bien en cuestión, es decir, cuando las grandes operaciones pueden efectuarse a fin de producir bienes a un bajo costo unitario. Así, la empresa tiende a orientarse a los mercados internacionales, con el propósito de incrementar la producción y disminuir de esta forma los costos. La empresa que decide expandirse geográficamente más allá de los límites nacionales puede obtener costos decrecientes como resultado del aumento de la producción o de economías por producción masiva.



## B. Motivos de reacción o adaptación

Son aquellos que se refieren a la necesidad de la empresa de adaptarse a las fuerzas cambiantes del entorno a fin de mantener su competitividad en el mercado. Entre los principales se encuentran los siguientes:

- *Oferta que no puede ser desechada.* Cuando a la empresa se le presenta una buena oportunidad en el mercado extranjero, oportunidad que resulta difícil desechar, entonces *es* tiempo de que se oriente y tome ventaja de la ocasión que este mercado le ofrece. La empresa incursiona en el nuevo mercado a través de la adopción de alguna estrategia de entrada, aprovechando la existencia de las nuevas ^oportunidades\* que se presentan.
- *Presiones competitivas.* La empresa puede estar sujeta a una agresiva competencia en el mercado doméstico, lo que la hace ver como alternativa los negocios internacionales, a fin de aminorar las presiones internas. Esta opción le ofrece un nuevo mercado para su producto y un posible incremento en las utilidades de la empresa.
- *Declinación de las ventas en el mercado doméstico.* Cuando la demanda en el mercado doméstico disminuye, la empresa, a fin de continuar con sus operaciones y tratar de mantener o incrementar sus ventas, puede recurrir al mercado extranjero<sup>2</sup>. Es posible que la empresa adopte esta medida, ya que las expansiones y recesiones de las economías de los diversos países no suelen ocurrir al mismo tiempo, y la empresa puede ser capaz de lograr una estabilidad en sus ingresos a través del establecimiento de operaciones internacionales.

2. Sin embargo, existen ocasiones en que la empresa realiza campañas publicitarias, promociones u ofertas con el fin de incrementar sus ventas en el mercado interno antes de dirigirse al mercado extranjero.

Si se toma en cuenta que una de las causas probables de la disminución de la demanda doméstica es el hecho de que el producto se encuentre en la etapa de declinación dentro de su ciclo de vida, entonces es posible entender por qué las empresas buscan expandirse hacia otros mercados, como un intento de prolongar la vida de su producto.

- **Exceso de capacidad de planta.** El exceso en la capacidad de producción de la compañía puede obligarla a orientar parte de su producción a los mercados internacionales, con el propósito de lograr un mejor uso de su capacidad instalada. Cuando la capacidad de planta no está siendo totalmente utilizada, las empresas pueden optar por acudir al mercado externo como una alternativa para lograr distribuir los costos fijos.
- **Escasez de proveedores.** Otra de las razones por las que la compañía acude al mercado externo es porque no encuentra suficientes proveedores o por la inexistencia de la cantidad necesaria de recursos para elaborar un producto particular en el mercado doméstico. Este es el caso del Japón, que si bien tiene a su población (mano de obra) como recurso principal, debe recurrir a otros países para abastecerse de la materia prima necesaria a fin de realizar su actividad productiva. O de Brasil, que por tener pocos recursos petroleros debe acudir a países productores para poder abastecerse de dicho producto. Puede ocurrir, también, que el recurso exista en el mercado doméstico, pero que no resulte económico explotarlo debido a mayores costos o a dificultades en su adquisición, por lo que se hace necesario acudir a otros proveedores de diversos países.
- **Incentivos gubernamentales.** Muchas veces la política económica que se aplica en un país permite el desarrollo de operaciones internacionales. Un aspecto importante son aquellos beneficios tributarios otorgados por el gobierno local que condicionan la apertura de las empresas hacia el exterior, ya

que éstas tienen mayores oportunidades de ofrecer sus productos a precios competitivos en el mercado internacional o de acumular una mayor utilidad, como resultado de las negociaciones que se realizan a nivel internacional.

En el caso del Perú, un beneficio tributario del cual gozaban los exportadores de productos no tradicionales era el CERTEX (Certificados de Reintegro Tributario a las Exportaciones)<sup>3</sup>.

De la misma manera, los incentivos que ofrecen los gobiernos de otros países propician el desarrollo de actividades internacionales, convirtiendo a dichos países en centros de atracción comercial y de inversión.

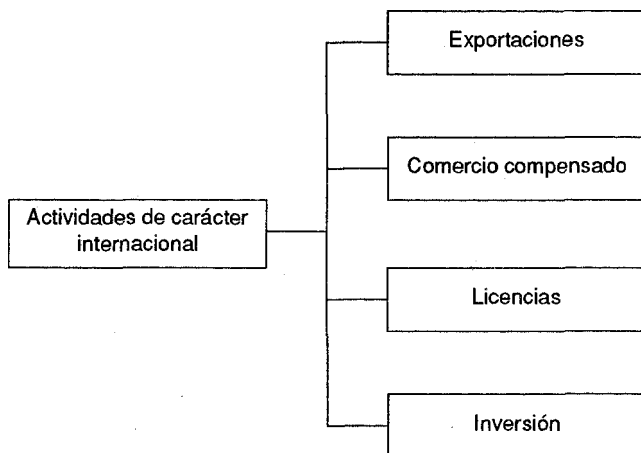
Este es el caso de Suiza, cuyas ventajas financieras y tributarias lo convirtieron en un país atractivo para el desarrollo de operaciones de inversión extranjera directa. Así, en el período comprendido entre 1967 y 1980, sus ingresos por este rubro se incrementaron de 2.1 a 14.3 billones de dólares (Departamento de Comercio de los EE.UU., 1988: 91).

### 3. TIPOS DE ACTIVIDADES DE NEGOCIOS

Los diversos motivos que incitan a la empresa a realizar actividades internacionales la obligan a evaluar su estrategia de entrada en el mercado internacional para el desarrollo de sus operaciones. Estas alternativas de negocios se pueden agrupar en cuatro grandes rubros: las actividades de exportación e importación; las formas no convencionales de llevar a cabo negocios de carácter internacional (acuerdos llave en mano, acuerdos de administración, entre otros); las licencias; y las actividades de inversión (ver gráfico 3).

**3. El CERTEX fue creado en 1968 con el propósito de que sirviera como un mecanismo que permitiera la devolución de los impuestos indirectos que se incluyen en el costo de los productos de exportación no tradicional. Fue eliminado en 1990.**

**Gráfico 3: Actividades de carácter internacional**



Las *exportaciones* se definen como la venta de productos de origen nacional (bienes y servicios) a mercados extranjeros (Banco Central de Reserva del Perú, s/f: 49). Nuestro país efectúa diversas operaciones de exportación para el caso de productos específicos como harina de pescado, algodón, café, cobre, hierro, plata, plomo, zinc, entre otros, que son productos de exportación tradicional, es decir, materias primas que no requieren mayor proceso de elaboración.

El *comercio compensado*, considerado como una forma no convencional de negocios internacionales, se refiere fundamentalmente a aquellas operaciones comerciales en las que el pago, total o parcial, de la transacción, se realiza a través del uso de bienes en vez de dinero.

La *licencia* consiste en acuerdos a través de los cuales una empresa da derecho a otra para que, a cambio de una tarifa específica (*royalty*), esta última pueda hacer uso de la marca, obtener una patente, el derecho de copia o tener acceso a un

conocimiento determinado (tecnología, conocimiento técnico o habilidad específica de negocios), por un período previamente estipulado. Otros acuerdos contractuales consideran los *contratos llave en mano* y los *acuerdos de administración*. Los primeros son contratos en los que la empresa extranjera se encarga de la ejecución de un proyecto específico, asumiendo la responsabilidad hasta su puesta en operación por parte de la empresa nacional o del gobierno del país al que presta sus servicios. Los segundos se refieren específicamente a los contratos de la plana administrativa, en cuanto a su capacidad gerencial para la ejecución de un proyecto determinado.

La *inversión* se define como la adquisición o transferencia de capitales para la realización de actividades productivas, lo que se manifiesta a través de la ejecución de proyectos o la creación de bienes de capital. En este sentido, la *inversión directa extranjera* se refiere a aquella inversión efectuada en el exterior (en una empresa particular o país específico) por personas naturales o jurídicas no residentes en el país, a fin de establecer una nueva empresa o de adquirir una ya existente; o, en todo caso, con el objeto de obtener una participación determinada en una empresa ya establecida a través de la compra de acciones (BCR, s/f: 72-73). Dentro de esta última concepción se encuentran las *joint venture* o empresas mixtas, que son empresas que tienen la propiedad compartida entre accionistas nacionales y extranjeros y que, además, poseen características particulares en cuanto a su administración y a la estipulación de derechos.

#### **4. COMPORTAMIENTO Y TENDENCIAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL Y DEL COMERCIO E INVERSIÓN DIRECTA**

##### **A. Economía global**

En el desarrollo de la economía mundial es posible observar la presencia de algunos acontecimientos importantes, como la for-

marión de grandes bloques -la Comunidad Económica Europea, la unión EE.UU.-Canadá y la de los países asiáticos (en especial los de reciente industrialización)-; los nuevos acontecimientos de Europa del Este; el auge de Japón, que lo convierte en potencia mundial, y, recientemente, de los cuatro tigres asiáticos (Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur) como países productores y exportadores de productos manufacturados tradicionales y ahora considerados de "tecnología avanzada\*.

*a. La formación de grandes bloques*

LA COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA (CEE)

La constitución de la Comunidad Económica Europea<sup>4</sup> y su total integración como un mercado único para 1992 la sitúan como parte de los eventos de mayor trascendencia mundial en los últimos años. Sus objetivos son la total coordinación de una serie de políticas en materia económica, monetaria, energética, científica y tecnológica y la realización de políticas comunes en áreas definidas como el comercio, el agro, la competencia y el transporte (Puschra, 1989: 37), bajo la premisa de que se permite la libre circulación de bienes, personas y capitales, así como la prestación de servicios entre los países integrantes de la CEE, una vez que las barreras, que aún persisten, sean eliminadas.

Con la creación del Mercado Común en 1992, los países integrantes de la CEE esperan obtener una serie de beneficios, entre los que se pueden citar, por ejemplo, mantener un sistema monetario estable, alcanzar mejores niveles de vida sobre la base de un desarrollo socioeconómico sostenido, el incremento del producto bruto interno y del nivel de empleo, así como la disminución del nivel de precios al consumidor. Sin embargo,

**4. La Comunidad Económica Europea se encuentra constituida por los siguientes doce países: Bélgica, Francia, Luxemburgo, Italia, Holanda, Alemania, Dinamarca, Irlanda, Inglaterra, España, Grecia y Portugal.**

también deben enfrentar una serie de retos internos por las diferencias existentes en cada país miembro en aspectos diversos (la política salarial, tributaria, legal, el nivel de desarrollo alcanzado en sectores productivos específicos, el uso intensivo de los factores de producción en sectores productivos determinados, entre otros), que es necesario armonizar.

La creación de este mercado también implica desafíos a nivel internacional. El hecho de que en 1992 la CEE se transforme en una Europa unida, probablemente con características proteccionistas, y, además, competitiva (por el creciente número de empresas transnacionales de origen europeo que invierten en diversos sectores productivos y financieros de los países del continente) frente a países como Estados Unidos y Japón, genera la preocupación de estos últimos. Por otro lado, cabe esperar cambios en el comportamiento de este bloque con respecto a la política adoptada hacia los países en desarrollo, que consiste básicamente en ayuda de índole financiera o técnica hacia los países de África y la Cuenca Mediterránea, Asia y América Latina, política que aún no se define en su totalidad.

## EL BLOQUE ESTADOS UNIDOS-CANADÁ<sup>5</sup>

Uno de los acontecimientos que establece nuevas relaciones internacionales es la unión de los mercados de los Estados Unidos y Canadá . Estos países abren sus fronteras el uno al otro a fin de constituir un área de libre comercio, que les permite aparecer como un bloque frente a Japón, la CEE y los países del sudeste asiático.

Como parte del Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá se han planteado una serie de medidas desti-

5. El acuerdo que se efectuó inicialmente entre Canadá y Estados Unidos está evaluando hoy la incorporación de México.

6. El acuerdo entre Estados Unidos y Canadá entró en funcionamiento en enero de 1989.

nadas a lograr la apertura comercial en un período limitado<sup>11</sup>. El gráfico 4 resume las políticas adoptadas con respecto a diferentes ítems.

**Gráfico 4: Acuerdo comercial entre Estados Unidos y Canadá**

Política arancelaria	Eliminación total de las tasas arancelarias.
Sector agrícola	Política liberal: Eliminación gradual de aranceles, licencias y subsidios.
Industria automotriz	Política liberal: Eliminación de aranceles y subsidios.
Sector energético	Política liberal: Eliminación de restricciones cuantitativas.
Inversión extranjera	Política de incentivo.
Comercio de servicios	Los servicios importados desde otro país reciben un tratamiento similar a los propios.
Sector financiero	Establecimiento de reglas más liberales.
Propiedad intelectual	Política liberal.
Restricciones cuantitativas	Eliminación gradual.
Salvaguardias	Aplicación limitada.
Normas técnicas	Uso apropiado.
Solución de disputas	Armonizada.

A pesar de la serie de objetivos que plantea el acuerdo, y de las medidas adoptadas a fin de lograrlos, cabe destacar que esta política liberal entre Estados Unidos y Canadá no garantiza la obtención equitativa de beneficios como resultado de la unión. Ello dependerá, en gran medida, de que sean subsanadas opor-

7. Las medidas señaladas para lograr la abolición de las barreras comerciales serán discutidas en el capítulo correspondiente a los acuerdos de integración.



tunamente las desigualdades que surjan en materia tributaria, cambiaría, financiera, laboral, entre otras, en ambos países.

#### *b. Los acontecimientos de Europa del Este* <sup>Q</sup>

Los países de Europa del Este experimentan en la actualidad un período de reforma, marcado por la presencia de nuevos recursos integrados a la economía de mercado. Ello considera, por ejemplo, la adopción de una política de precios determinada por oferta y demanda, el acceso a la propiedad privada, la inversión extranjera, la presencia de la competencia y de un mercado libre, todo ello con el afán de acceder a los beneficios que ofrecen la democracia y el capitalismo.

Pero estos países enfrentan también una serie de dificultades que marcan diferentes rutas de desarrollo. En el caso de la Unión Soviética, ésta ha adoptado la estrategia de desarrollo de una economía mixta orientada al mercado y ha llegado a una etapa en la cual ya no le es posible permanecer enfrentada a los Estados Unidos, sino que busca acceder a alguna forma de cooperación y al recorte de los gastos en armamento bélico, por mutuo acuerdo. Dentro de este marco, la *perestroika* pretende llevar a cabo una nueva estrategia de desarrollo socioeconómico basado en un mejor nivel de vida, en el progreso científico-tecnológico (mejoras en calidad, eficiencia y cantidad), en la presencia de economías de mercado y en la apertura a los mercados internacionales, y considera, además, la integración a los organismos internacionales (Aganbegyan, 1990: 421-424). Sin embargo, el reto que enfrenta es bastante grande, ya que en la actualidad atraviesa por una situación difícil: posee un fuerte déficit fiscal, existe escasez de bienes de consumo y de productos en el mercado en relación al poder adquisitivo, y los niveles de vida en

**8. Al momento de elaborar el presente capítulo, la Unión Soviética aún no sufría el proceso de desintegración.**

cuanto a vivienda, salud y educación están profundamente deteriorados.

Países como Hungría y la República Democrática Alemana también experimentan cambios. En el caso del primero, su integración a la economía de mercado se da rápidamente, ayudado por las medidas adoptadas con anterioridad, como por ejemplo la existencia de la banca comercial privada. En el caso del segundo, los cambios han originado la apertura de sus fronteras con el derrumbe del muro de Berlín. Este acontecimiento supone el surgimiento de ideas democráticas, lo que ha ocasionado la unificación alemana después de casi cinco décadas de división como resultado de su derrota en la Segunda Guerra Mundial. Respecto a este suceso, diversos estudios señalan la consecución de una serie de etapas que se han hecho efectivas en los últimos años. Estas etapas se refieren básicamente a la unión monetaria y económica, que se llevó a cabo en 1990; a la liberalización del comercio, que supone la eliminación de acuerdos anteriores, y que se realizó en 1991; y al "período de ajuste", cuando se implantará un nuevo sistema para toda la economía alemana, proceso que se está viviendo en estos años (Smyser, 1990: 164-165).

Estas ideas democráticas también han aparecido en países como Checoslovaquia, Rumania, Bulgaria y Polonia (Naciones Unidas, 1990:1-6). Checoslovaquia ha necesitado hacer uso de reformas que consideran la eliminación de monopolios para el incremento de la competencia y la producción, manteniendo temporalmente la política de control de precios dentro de una economía mixta; también requiere del apoyo a las actividades vinculadas al comercio exterior. Rumania, por su parte, ha adoptado una serie de medidas radicales (políticas de austeridad) que le han permitido eliminar el problema de su deuda externa, pero que lo han sumido en el estancamiento. Bulgaria ha adoptado ciertas medidas (política de precios discriminada según se trate de artículos de primera necesidad y de lujo) con el fin de ir

integrándose paulatinamente a un nuevo sistema. Y Polonia se incorpora rápidamente a una economía de mercado, basándose en la eliminación de subsidios, controles de precios, privatización de empresas estatales, incentivo a la inversión extranjera, entre otras medidas.

Estos sucesos han generado cierto desconcierto en los países de Latinoamérica, del África y del Asia Meridional, por el hecho de que las inversiones, la ayuda y los créditos que antes se destinaban a estas zonas puedan ser desviados hacia los países de Europa del Este.

### *c. El auge de Japón y de los cuatro tigres asiáticos*

#### EL CASO DEL JAPÓN

Dada la actual crisis internacional, un país que comienza a surgir como polo hegemónico es el Japón. Sus grandes excedentes financieros y comerciales le han permitido, en un período relativamente corto, un acelerado crecimiento económico.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón, seriamente afectado por el conflicto bélico, adoptó una serie de medidas con el fin de estabilizar su economía. Su estrategia de desarrollo inicial consistió en lograr la reconstrucción industrial sobre la base del apoyo a industrias específicas (del carbón, del acero, naval, energía eléctrica), que repercutieron con gran éxito en el desarrollo de otros sectores industriales. Con este fin fomentó la inversión directa a través de préstamos a bajas tasas de interés, para así obtener ventajas en las exportaciones, las que fueron incentivadas otorgándoseles financiamiento.

A partir de 1950, la política de promoción de exportaciones, principalmente de productos manufacturados<sup>9</sup>, la consolida-

9. A fin de incentivar las exportaciones, se creó la Japan External Trade Organization (JETRO), que inició sus operaciones en el campo de la investigación y el desarrollo de mercados. También se realizaron una serie de conferencias y

ción de las *sogoshoshas* o General Trading Companies y la modernización industrial (que demanda la entrada de capital extranjero vía préstamos e inversiones en acciones y a través de patentes, conocimiento técnico y tecnología en general) fueron los ejes centrales a partir de los cuales se pretendía alcanzar la autonomía de la economía japonesa, para lo cual era el Estado el que habría de cumplir un papel primordial.

La industria japonesa que recibió mayor apoyo, principalmente en la década del 60, fue la industria pesada (maquinaria y equipo para el transporte, por ejemplo), con el objetivo de lograr una mayor competitividad internacional y de disminuir los problemas de balanza de pagos.

Entre los años 1965 y 1980 las exportaciones japonesas, en especial las debienes de industrias livianas, que incluyen textiles y vestuarios, mostraron una tasa de crecimiento anual de 11.5%, porcentaje que luego disminuyó, con la crisis internacional, a 7.3% entre 1980 y 1985<sup>10</sup>.

Las relaciones comerciales que mantiene Japón con Latinoamérica<sup>11</sup> muestran una pequeña participación de ésta última dentro del total de sus exportaciones, variando de 2.8% en 1973 a 2.3% en 1986 (FMI, 1988). Panamá, por ser el centro de distribución internacional para Latinoamérica, tiene los más altos niveles de relación comercial con aquella potencia del Asia. Por su parte, el comportamiento de las inversiones japonesas tiende, en algunos casos, a seguir el patrón de tamaño de mercado, y, en otros, el patrón de fuentes de materias primas. Así, Japón invierte más del 50% en los países capitalistas, y el resto en Asia, América Latina y en los países de reciente industrialización.

**se formularon medidas destinadas a tal fin, como es el caso de las facilidades financieras y tributarias, y los sistemas de seguros.**

10. Ver Banco Mundial: *Informe sobre el desarrollo mundial, 1987*, p.5, citado por Ugarteche, 1989.

11. Entre estos países se incluyen México, Panamá, Colombia, Ecuador, Perú y Chile.

## EL CASO DE LOS CUATRO TIGRES ASIÁTICOS

Los países del continente asiático han experimentado una fase de rápido crecimiento, que sólo considera un período de aproximadamente veinte a treinta años, pues se inicia entre la década del 60 y 70. La estrategia de desarrollo adoptada por los nuevos países industrializados -Hong Kong, Corea del Sur, Singapur y Taiwán- estuvo basada fundamentalmente en la adopción y ejecución de políticas domésticas, ya que las políticas financieras se dieron a fin de disminuir los riesgos e incentivar el desarrollo de nuevas industrias, y las políticas industriales y comerciales se adoptaron para adecuar la estructura productiva a cambios en las ventajas comparativas. Estas políticas tendieron a promover el uso eficiente de los recursos y el fortalecimiento del sector privado, elementos fundamentales para este tipo de economías, básicamente abiertas al comercio mundial y a la inversión, logrando sobre una base industrial manufacturera exportadora incrementar su producto bruto interno.

A partir de la década del 60, dadas las limitaciones de la política de sustitución de importaciones, la estrategia de desarrollo se sustentó en el fortalecimiento de la actividad exportadora a través de una efectiva política de exportaciones. Se fomentó principalmente la exportación de productos manufacturados intensivos en mano de obra -por su gran volumen, habilidades y por ser de bajo costo-, dictándose una serie de medidas que incluían préstamos bancarios a bajas tasas de interés, beneficios tributarios para exportación, entre otras. Así, países como Corea del Sur y Taiwán, por ejemplo, vieron incrementarse la participación de los productos manufacturados en el total de sus exportaciones de 15% en 1960 a 90% en 1980 (Miyoshi, 1990:50).

A partir de la segunda mitad de la década del 70, los cambios acontecidos a nivel internacional obligaron a los países de reciente industrialización (NICs) a adoptar una serie de medidas destinadas a diversificar las exportaciones industriales. Ello ori-

ginó una serie de transformaciones en la producción industrial y en las exportaciones de los nuevos países industrializados: la producción de manufacturas livianas fue decreciendo, mientras que la de los productos intensivos en capital (industria pesada) y tecnología se incrementó. Esta política de promoción de exportaciones tuvo una serie de beneficios en cuanto a las economías de escala, la utilización de capacidades, la calidad de los controles, la competencia a nivel internacional, el avance tecnológico y el desarrollo social (James, Naya y Meier, 1988: 31).

Los logros alcanzados por estos países también se deben a su capacidad de adaptación a los acontecimientos del entorno mundial, facilitada por su apertura comercial, que permitió alcanzar el éxito en el campo económico y social, sobre todo si se toma en cuenta que estos países son pobres en recursos naturales, lo que determina una alta dependencia de materias primas y energía importadas. La pobreza existente en los países de reciente industrialización declinó sustancialmente, de modo tal que la distribución del ingreso en estos países fue bastante igualitaria en comparación a la que mantienen otros países en desarrollo (James, Naya y Meier, 1988: Capítulo 1,3-22).

Un análisis general de los países de reciente industrialización permitirá observar las realidades de cada uno de ellos (Ugarteche, 1989:13-19).

Corea fue una colonia japonesa dominada por la tecnología y capital japoneses hasta después de la Segunda Guerra Mundial. A partir de la década del 50 se dividió en Norte y Sur. Este último recibió el apoyo financiero norteamericano a fin de impedir el triunfo del comunismo, y una década más tarde (1960) decidió establecer una política de desarrollo que le permitiese alcanzar su autonomía económica, para lo cual formuló los planes quinquenales. Los planes se centraron en el apoyo al sector exportador y en el desarrollo de industrias intensivas en capital (industria pesada y químicos), sectores que se mantuvieron protegidos durante la década del 60 mediante los incentivos

crediticios y tributarios, controles cambiarios, entre otras medidas. Es sólo en la década del 80 cuando se liberalizó un poco más el comercio y se permitió la entrada del capital transnacional.

Taiwán también fue colonia japonesa hasta la Segunda Guerra Mundial. A partir de la década del 50 se transformó de territorio agrícola feudal en país capitalista, exportador de productos del agro. Sus políticas se centraron en el desarrollo del sector industrial -sectores específicos- y en el incentivo a las exportaciones, adoptando una serie de medidas proteccionistas. En la década del 60 el Estado decidió realizar inversiones en industrias intensivas en capital, como fabricación de aceros, fibras sintéticas, aluminio, petroquímica básica; política que mantuvo incluso en el período que comprende la crisis del petróleo, como medida para estabilizar la economía nacional.

Hong Kong es prácticamente una ciudad controlada por el gobierno británico y que en 1997 debe regresar al control de China Popular. Carece de Estado y es más bien una zona franca financiera (de servicios de banca y seguros), con poca actividad agrícola, donde predomina, además, el desarrollo de sectores vinculados a los servicios turísticos y de transportes internacionales. Su economía es una de libre comercio. Las operaciones de exportación tuvieron especial éxito en la década del 50, sobre la base del desarrollo de aquellas industrias competitivas internacionalmente (textiles, vestuario, maquinaria y aparatos eléctricos, plásticos).

Singapur se caracteriza por tener un Estado que interviene en casi todas las ramas de actividad. Si bien adopta una política comercial prácticamente libre, se ha valido de determinados mecanismos para lograr el desarrollo de industrias específicas. Durante las décadas del 60 y 70 se desarrollaron básicamente las industrias intensivas en mano de obra: textiles y vestidos, zapatos, y también las industrias de productos eléctricos y electrónicos, de equipos de transporte y refinación de petróleo, aunque con menor intensidad. Sin embargo, a fines de la década del 70 el esfuerzo productivo se centró en la fabricación de equipos de

cómputo, de video, de control de procesos, comunicaciones y oficinas; y en la década del 80, en las industrias intensivas en capital: construcción de barcos, maquinarias, refinación de petróleo, químicos, en respuesta al fuerte incremento de los salarios.

## **B. Comercio internacional**

La evolución del comercio mundial, expresado en el movimiento de las exportaciones e importaciones mundiales, se muestra en los cuadros 1 y 2. El comercio mundial se incrementó de manera significativa especialmente en los períodos 1950-60 y 1960-70. Las exportaciones mundiales pasaron de 59,600 millones de dólares en 1950 a 120,100 millones de dólares en 1960 y a 290,600 millones de dólares en 1970 (ver cuadro 1), mientras que las importaciones mundiales lo hicieron de 61,000 a 125,900 y a 304,100 millones de dólares en esos mismos años (ver cuadro 2). Esto se debió a que ambos períodos fueron de relativa estabilidad monetaria y cambiaría y de libre acceso a los mercados.

Sin embargo, en la década del 80 la situación cambió. Se presentó un período de relativo estancamiento, con grandes desequilibrios e inestabilidad monetaria, predominando la persistente posición deficitaria de la balanza de pagos de Estados Unidos y la superavitaria de países como el Japón y Alemania Occidental, que hicieron que el comercio internacional apenas fluctuara o se mantuviese estacionario (Ugarteche, 1990: 66). Entre los años 1980 y 1987 las exportaciones e importaciones mundiales se incrementaron en aproximadamente 25%; las primeras pasaron de 1,892 a 2,365 billones de dólares, y las segundas de 1,946 a 2,425 billones de dólares (ver nuevamente cuadros 1 y 2).

En el caso de América Latina, su posición a nivel mundial se ha deteriorado. Es así cómo la participación de los países integrantes de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), que en 1960 fue de 6%, disminuyó a 4% en 1980 (Devlin y Guerguil, 1991:40).



CUADRO 1  
 EXPORTACIONES MUNDIALES 1950-1987  
 (Miles de millones de dólares)

Años	Mundo (a)	Países in- dustriales	Países en desarrollo	África	Asia	Europa (b)	Oriente Medio	América (c)
1950	59.60	36.40	23.14	3.97	7.08	1.00	0.88	6.59
1955	88.50	58.50	29.86	5.84	8.38	3.76	3.29	8.59
1960	120.10	83.90	36.07	6.91	10.42	4.97	4.48	9.29
1965	173.40	125.70	47.29	9.32	11.66	7.30	7.33	11.69
1970	290.60	220.00	69.14	12.90	15.65	11.16	12.96	16.46
1975	822.40	568.10	248.94	36.40	49.02	30.26	91.63	41.61
1980	1,892.10	1,239.80	632.54	91.09	144.14	57.02	236.54	103.68
1981	1,057.90	1,220.10	615.37	74.04	153.95	57.31	219.53	110.07
1982	1,728.40	1,155.10	551.13	67.24	153.56	57.24	174.34	98.37
1983	1,682.70	1,143.70	538.92	64.48	183.86	57.48	135.40	97.44
1984	1,783.70	1,221.20	562.51	64.62	210.97	61.50	121.24	103.94
1985	1,802.90	1,262.20	540.67	61.83	209.15	62.22	111.28	95.95
1986	2,001.40	1,472.90	528.53	55.23	228.77	65.72	93.27	82.39
1987	2,365.90	1,718.60	647.28	63.13	296.02	71.08	s.i.	89.56

- (a) Conformado por aquellos países en los cuales se dispone de series por partidas en el archivo de datos de las *Estadísticas financieras internacionales*. En consecuencia, la composición de algunas regiones —principalmente África y Asia— varía según la partida; asimismo, los totales regionales mundiales (países industriales más países en desarrollo) pueden estar sesgados en cierta medida a favor de los países declarantes más grandes.
- (b) Por no contar con información sobre las exportaciones en Europa para los años 1955 y 1957-1969, éstos se obtuvieron por diferencia entre las exportaciones de los países en desarrollo y las regiones de África, Asia, Oriente Medio y Europa.
- (c) Comprende Antigua y Barbuda, Argentina, Aruba, Las Bahamas, Barbados, Bélgica, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Antillas Netherland, Panamá, Paraguay, Perú, Santa Lucía, San Vicente, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Fuente: Fondo Monetario Internacional, 1989c.

Fondo Monetario Internacional: *Anuarios* 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987 y 1988.

CUADRO 2  
 IMPORTACIONES MUNDIALES 1950-1987  
 (Miles de millones de dólares)

Años	Mundo	Países in- dustriales	Países en desarrollo	África	Asia	Europa	Oriente Medio	América (a)
1950	61.00	39.80	21.14	3.75	6.35	1.98	2.04	5.86
1955	93.30	61.80	31.31	6.36	9.12	3.60	2.76	8.61
1960	125.90	85.40	40.13	7.65	12.64	5.50	3.93	9.62
1965	181.70	131.30	49.89	9.39	14.77	8.47	5.76	11.08
1970	304.10	226.90	75.59	13.60	20.14	15.68	8.99	17.40
1975	837.60	589.40	242.25	38.83	60.80	44.79	44.86	52.93
1980	1,946.30	1,370.20	556.38	82.80	161.54	85.12	113.14	113.77
1981	1,928.80	1,301.50	606.15	90.06	178.68	81.13	135.59	120.69
1982	1,806.60	1,220.50	567.34	80.34	174.57	74.20	140.50	97.69
1983	1,751.80	1,200.00	551.80	69.13	200.54	71.27	134.36	76.54
1984	1,866.00	1,315.30	550.74	63.73	215.22	72.82	123.22	75.73
1985	1,881.10	1,348.40	532.66	57.78	223.20	74.78	104.05	72.72
1986	2,059.10	1,542.20	534.88	54.46	232.51	78.95	95.70	74.01
1987	2,425.10	1,801.90	623.28	60.99	285.90	89.63	105.55	81.10

(a) Compendio Antigua y Barbuda, Argentina, Aruba, Las Bahamas, Barbados, Bélgica, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Antillas Netherland, Nicaragua, Panamá, Perú, Santa Lucía, San Vicente, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Fuente: Fondo Monetario Internacional: *Estadísticas financieras internacionales*, 1989c.

Fondo Monetario Internacional: *Anuarios* 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987 y 1988.

En el cuadro 3 se observa que los principales países exportadores e importadores eran un grupo definido, conformado por Estados Unidos, Alemania Occidental, Francia, Japón, Reino Unido, Italia y Canadá.

CUADRO 3  
PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES E IMPORTADORES  
(En billones de US\$, 1981-1988)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
<b>Exportaciones</b>								
Alemania Occidental	176.1	176.4	169.4	171.7	183.9	243.3	294.1	322.6
EE.UU.	233.7	212.3	200.5	217.9	213.1	217.3	250.4	315.3
Japón	151.5	138.4	146.9	169.7	177.2	211.7	231.3	264.8
Francia	106.4	96.7	94.9	97.6	101.7	124.9	148.4	161.7
Reino Unido	102.3	96.9	91.6	93.9	101.2	107.1	131.2	145.1
Italia	75.3	73.5	72.7	73.3	79.0	97.8	116.3	128.5
Canadá	72.7	71.2	76.7	90.3	90.8	89.7	98.1	111.4
<b>Importaciones</b>								
EE.UU.	273.4	254.9	269.9	341.2	361.6	387.1	424.1	458.7
Alemania Occidental	163.9	155.3	152.9	153.0	158.5	191.1	228.3	249.0
Francia	120.9	115.7	105.9	104.4	108.3	129.4	158.5	176.7
Reino Unido	102.6	99.6	100.0	104.7	108.9	126.3	154.4	189.5
Japón	142.9	131.6	126.5	136.1	130.5	127.7	150.9	183.3
Italia	91.1	86.2	80.3	84.2	91.0	99.9	125.0	135.5
Canadá	69.7	58.2	64.8	77.7	80.6	85.4	92.7	112.2

Fuente: Fondo Monetario Internacional, 1988.

## COMERCIO EN EL PERÚ

El cuadro 4 muestra la evolución de las exportaciones e importaciones peruanas para el período 1950-1989.

CUADRO 4  
 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DEL PERÚ 1950-1990  
 (Millones de US\$)

Años	Exportaciones FOB			Importaciones FOB, según uso o destino económico (a)					
	Total	Tradicio- nales	No tradi- cionales	Total	Bienes de consumo	Insumos	Bienes de capital	Diversos y ajustes	
1950	198	169	29	175	42	76	56	1	
1955	281	239	42	300	73	139	85	3	
1960	444	403	41	373	80	170	121	2	
1965	685	640	45	718	149	324	244	1	
1970	1,034	1,000	34	700	80	252	187	181	
1975	1,330	1,234	96	2,427	255	1,134	796	242	
1980	3,916	3,071	845	3,090	410	1,134	1,087	459	
1981	3,249	2,548	701	3,802	610	1,349	1,454	389	
1982	3,293	2,531	762	3,722	503	1,263	1,411	545	
1983	3,015	2,460	555	2,722	370	990	900	462	
1984	3,147	2,421	726	2,140	265	924	771	180	
1985	2,978	2,264	714	1,806	129	824	558	295	
1986	2,531	1,886	645	2,596	378	1,242	761	215	

(sigue)

(viene de la pág. anterior)

1987	2,661	1,952	709	3,182	409	1,462	976	335
1988	2,691	1,944	747	2,790	272	1,586	729	203
1989	3,488	2,509	979	2,291	253	1,087	666	285
1990	3,276	2,302	974	2,885	329	1,303	919	335

(a) Importaciones FOB: Compra legal de bienes en un mercado extranjero, valorizada en la frontera del país vendedor excluyendo los servicios internacionales de fletes y seguros.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, Subgerencia del Sector Externo. Dirección General de Aduanas.

Elaborado con base en Richard Webb y Graciela Fernández Baca, 1990b. César A. Ferrari, 1990.

Se puede observar que entre 1970 y 1980 las exportaciones registraron un importante crecimiento, pasando de 1,034 a 3,916 millones de dólares; en los dos últimos años el incremento se debió principalmente a la subida de los precios internacionales. En el período 1980-88, éstas registraron un decrecimiento de 30%, pasando de 3,916 a 2,691 millones de dólares. La caída experimentada en la década del 80 se debió básicamente a la carencia de políticas económicas internas con respecto al tipo de cambio, crédito, promoción y precios internos que estimulen en cierta medida el incremento de la oferta exportable y que contribuyan a mejorar los términos de intercambio internacionales. Explica esta caída, también, la falta de una buena campaña de búsqueda de mercados que permita la colocación de los productos de origen peruano en el exterior (Toledo, 1990: 24). En 1989 y 1990 las exportaciones mostraron una ligera recuperación.

En lo que se refiere a las exportaciones no tradicionales, se observa que a pesar del apoyo que se les ha dado -a través del CERTEX, por ejemplo- éstas sólo llegan a aumentar su participación hasta representar aproximadamente el 30% del total de las exportaciones peruanas, cifra alcanzada a partir de 1988. Esto se debe principalmente al carácter dependiente de las empresas exportadoras en cuanto al uso de insumos importados; a la fluctuación constante del tipo de cambio que señala períodos de rezago; a la falta de reglas de juego claras con respecto a la política de comercio exterior y la legislación aplicada sobre sectores productivos específicos, entre otras razones.

Por su parte, las importaciones tuvieron un comportamiento oscilante durante todo el período, especialmente en lo que respecta a su composición<sup>12</sup>. En los años 1979-81 éstas experimentaron un fuerte incremento producto de la política liberal aplicada, que consideraba bajas tasas arancelarias y un tipo de

12. Según Ferrari (1990: 83), el rubro correspondiente a diversos y ajustes (que incluye gastos en defensa nacional) se incrementó de 0.9% en la década del 50 a 20.7% en 1976-78.

cambio rezagado. El rubro que experimentó la mayor alza fue el de los bienes de consumo. Las importaciones muestran, en general, una tendencia decreciente en la década del 80, que parece revertirse en los años 1986-87, principalmente debido a la política cambiaria adoptada, que mantuvo fijo el tipo de cambio; además se produjo un elevado crecimiento de la economía, sustentada en el incremento de la demanda interna vía aumento de remuneraciones por encima de la inflación y en la existencia de capacidad instalada ociosa, así como por la presencia de una estructura productiva sesgada hacia los insumos y bienes de consumo importado. En los dos años siguientes las importaciones cayeron, principalmente debido a la disminución del poder adquisitivo y a la recesión. En 1990 vuelven a incrementarse, por la reducción de aranceles producto de la política liberal.

En cuanto al destino de las exportaciones e importaciones (ver cuadro 5), se observa que los principales mercados para las exportaciones peruanas son Estados Unidos seguido de Japón, Reino Unido y Alemania Federal; mientras que los mayores montos de las importaciones peruanas provienen de países como Estados Unidos, Japón, República Federal Alemana y Brasil<sup>13</sup>.

Uno de los elementos que contribuye a agravar la posición externa del país es la deuda externa, que en 1990 ascendía a 17,347 millones de dólares<sup>14</sup>. Y es más grave aún si se considera el destino poco productivo de los montos que generaron la deuda inicial, pues sólo un 20% se destinó a proyectos de inversión (muchos de larga maduración y dudosa rentabilidad) (Tolledo, 1990:14-15).

13. Como señala Ferrari (1990:89), a partir de principios de la década del 80 se intensifica el comercio con los países asiáticos y el Japón. ;

14. Según Richard Webb y Graciela Fernández-Baca (1990:986), la cifra presentada no incluye el pago no realizado por concepto de moras.



CUADRO 5  
 EXPORTACIONES FOB E IMPORTACIONES FOB PERUANAS SEGÚN PRINCIPALES PAÍSES 1980-1989  
 (Millones de US \$)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989 (c)
Exportaciones										
EE.UU.(a)	1,227.0	879.0	1,048.0	974.0	1,192.0	1,057.0	741.0	709.0	506.0	359.0
Brasil	117.0	44.0	64.0	52.0	45.0	53.0	71.0	102.0	64.0	60.0
Colombia	82.0	132.0	124.0	44.0	85.0	93.0	70.0	65.0	36.0	64.0
Alemania Federal	260.0	127.0	85.0	80.0	90.0	145.0	127.0	111.0	90.0	58.0
Japón	338.0	475.0	433.0	411.0	255.0	251.0	258.0	237.0	240.0	171.0
Bélgica (b)	109.0	67.0	95.0	90.0	121.0	186.0	103.0	132.0	119.0	59.0
Italia	160.0	80.0	92.0	83.0	78.0	87.0	77.0	110.0	64.0	44.0
Reino Unido	147.0	99.0	137.0	152.0	121.0	128.0	121.0	169.0	77.0	12.0
Yugoslavia	94.0	51.0	37.0	14.0	12.0	27.0	30.0	35.0	20.0	4.0
México	95.0	76.0	13.0	14.0	16.0	10.0	4.0	44.0	20.0	35.0

(sigue)

(viene de la pág. anterior)

Importaciones

EE.UU. (a)	1,043.3	1,440.0	1,134.1	786.4	685.8	473.7	644.8	711.9	614.3	290.6
Brasil	94.6	253.3	237.0	87.1	102.2	94.6	140.0	188.1	170.3	64.9
Colombia	28.3	44.2	29.3	19.6	22.0	28.2	72.6	101.9	58.0	26.7
Alemania Federal	191.8	266.3	195.6	143.7	125.9	141.3	185.7	266.5	187.2	78.9
Japón	253.4	349.6	352.9	273.8	156.2	159.8	214.5	247.8	109.9	45.2
Bélgica (b)	54.4	42.1	26.1	19.1	24.8	30.2	28.3	54.5	68.9	19.7
Italia	56.4	90.2	73.4	45.4	29.8	31.4	59.5	103.1	65.8	22.7
Reino Unido	94.6	104.4	63.6	40.8	34.2	43.0	59.4	75.3	58.8	46.9
Yugoslavia	0.6	1.7	0.5	0.3	0.5	0.3	0.3	0.5	0.6	0.1
México	19.9	33.8	26.0	22.0	18.4	14.8	29.5	49.7	48.1	19.9

(a) Incluye Puerto Rico.

(b) Incluye Luxemburgo.

(c) Preliminar.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Oficina de Informática y Estadística, en Richard Webb y Graciela Fernández Baca, 1990a.

### C. Recientes patrones de inversión directa

El cuadro 6 muestra la evolución de la inversión directa extranjera para el período 1960-1984. Esta se incrementa de 67.7 billones de dólares en 1960 a 598.6 billones de dólares en 1984. En la década del 60 es Estados Unidos quien mantiene la supremacía como fuente de inversión directa. Pero en las décadas del 70 y del 80 se produce un cambio en los patrones de inversión directa, y EE.UU. empieza a experimentar una pérdida en su liderazgo, mientras crecen el de Japón y Europa Occidental.

El principal receptor de las inversiones estadounidenses es Europa, seguido de Canadá y Latinoamérica. Sin embargo, esta última va perdiendo importancia como centro de inversión para Norteamérica, mientras adquieren mayor relevancia los países asiáticos y del Pacífico (ver cuadro 7).

Para Japón y Alemania, América Latina va adquiriendo mayor importancia. Los principales centros de atracción son Brasil, México y Panamá. En el caso específico de Japón, el principal receptor de sus inversiones es Estados Unidos, seguido de Asia, América Latina y el Caribe, donde Panamá y Brasil son los principales países receptores.

América Latina captó el 10.6% de las inversiones realizadas por Estados Unidos, Japón, Alemania Federal y Reino Unido en el período 1976-1980, cifra que se redujo a 9.5% en el período 1981-1984 (Ugarteche, 1989:36).

En cuanto a la concentración de las inversiones, Europa y los países en desarrollo del Hemisferio Occidental siguen siendo los centros de mayor atracción, aunque este último es mucho menos importante y pierde participación entre 1970 y 1980 (ver cuadro 8).

### INVERSIÓN EN EL PERÚ

Durante la década del 70 el Perú y los demás países latinoamericanos han sido receptores de inversión extranjera; pero en la

CUADRO 6  
FUENTES DE INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA MUNDIAL 1960-1984

	En billones de dólares							En porcentaje			
	1960	1967	1973	1980	1984	1960	1967	1973	1980	1984	
Total	67.7	112.3	211.1	516.7	598.6	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
Países desarrollados	67.0	109.3	205.0	503.4	580.4	99.0	97.3	97.1	97.4	97.0	
Estados Unidos (a)	31.9	56.6	101.3	220.2	236.6	47.1	50.4	48.0	42.6	39.5	
Europa	30.6	45.1	82.4	232.5	265.0	45.2	40.2	39.0	45.0	44.3	
- Alemania (b)	0.8	3.0	11.9	43.1	46.2	1.2	2.7	5.6	8.3	7.7	
- Otros países europeos (c)(d)	29.8	42.1	70.5	189.4	218.8	44.0	37.5	33.4	36.7	36.6	
Japón (e)	0.5	1.5	10.3	19.6	37.9	0.7	1.3	4.9	3.8	6.3	
Canadá (f)	2.5	3.7	7.8	22.6	31.6	3.7	3.3	3.7	4.4	5.3	
Australia y Nueva Zelandia	0.2	0.4	1.1	2.6	5.7	0.3	0.4	0.5	0.5	1.0	
Sudáfrica	1.3	2.0	2.1	5.9	3.6	1.9	1.8	1.0	1.1	0.6	
Países en desarrollo (g)	0.7	3.0	6.1	13.3	18.2	1.0	2.7	2.9	2.6	3.0	

- (a) Los datos para 1980 y 1984 excluyen la posición negativa de la inversión extranjera norteamericana en la industria financiera de las Antillas Holandesas.
- (b) A partir de 1976, los datos corresponden a las "Estadísticas sobre niveles" de la inversión primaria y secundaria, compilados y publicados por el Deutsche Bundesbank. Antes de 1976, los datos corresponden a las "Estadísticas especiales", publicadas por el Ministerio de Economía.
- (c) Entre los países desarrollados, Bélgica, Francia, Luxemburgo y algunos otros países europeos no designados por separado, así como Japón, no incluyen los datos de utilidades reinvertidas. Holanda no incluye la información sobre utilidades reinvertidas en la industria bancaria. Algunos países en desarrollo tampoco incluyen estos datos. Cuando las utilidades reinvertidas son incluidas, los *stocks* para estos países suelen ser elevados.
- (d) Se incluye a Bélgica y Luxemburgo, Francia, Italia, Holanda, Suecia, Suiza, Reino Unido y otros.
- (e) A partir de 1976, la información utilizada sobre la inversión en activos externos (que incluyen las utilidades reinvertidas) son compiladas y publicadas por el Banco de Japón. Antes de 1976, ésta corresponde a la base de datos aprobada por el Ministerio de Finanzas.
- (f) No se incluye la inversión directa de los bancos canadienses en el exterior.
- (g) Los *stocks* estimados para los países en desarrollo incluyen ajustes para Kuwait.

Fuente: Departamento de Comercio de los Estados Unidos, 1988.

CUADRO 7  
 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA NORTEAMERICANA SEGÚN PAÍSES 1950-1986  
 (Millones de US \$)

	1950	1966	1977	1980	1986
Total	11,788	51,792	145,990	215,375	259,890
Países desarrollados	5,696	36,290	110,120	158,214	194,710
Canadá	3,579	15,713	35,052	45,119	50,178
Europa	1,733	16,391	62,552	96,287	123,183
- Reino Unido	847	5,421	16,709	28,460	34,990
- Comunidad Europea (a)	637	7,256	30,688	45,109	55,473
- Otros países europeos	248	3,714	15,155	22,719	32,719
Japón	19	731	4,593	6,225	11,333
Australia	201	1,855	5,823	7,654	8,384
Nueva Zelandia	25	110	410	579	488
Sudáfrica	140	490	1,690	2,350	1,143

(sigue)

(viene de la pág. anterior)

Países en desarrollo	5,736	13,866	31,800	53,206	60,609
América Latina	4,577	9,752	27,514	38,761	34,970
América Central y del Sur	4,445	8,595	17,583	26,535	28,087
- Argentina	356	758	1,262	2,540	2,986
- Brasil	644	882	5,695	7,704	9,135
- Chile	540	765	159	536	193
- Colombia	193	459	662	1,012	2,049
- México	415	1,329	3,201	5,986	4,826
- Panamá	58	847	2,442	3,170	4,352
- Perú	145	651	1,160	1,665	118
- Venezuela	993	2,136	1,560	1,908	1,843
- Otros países	1,101	768	1,442	2,014	1,585
Otros países del Hemisferio Occidental	131	1,157	9,932	12,226	6,884
África	146	1,344	2,071	3,778	4,263
Asia	1,013	2,770	2,216	10,668	21,376
- Este Medio (b)	692	1,462	3,287	2,168	5,353
- Otros países asiáticos y del Pacífico	321	1,308	5,503	8,505	16,023
Internacional y no localizado	356	2,636	4,070	3,955	4,571

(a) La Comunidad Europea incluye a Bélgica y Luxemburgo, Francia, Alemania, Italia y Holanda.

(b) Los países del Medio Este son Baherin, Irán, Irak, Israel, Jordania, Kuwait, Líbano, Zona Neutral, Omán, Katar, Arabia Saudita, Siria, Emiratos Árabes Unidos, Yemen y no localizados.

Fuente: Departamento de Comercio de los Estados Unidos, 1988.

CUADRO 8  
LOCALIZACIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN EL MUNDO 1967-1984

	En billones de dólares				En porcentaje			
	1967	1973	1980	1984	1967	1973	1980	1984
Total	105.4	207.6	490.6	602.6	100.0	100.0	100.0	100.0
Países desarrollados	73.2	153.7	379.9	448.7	69.4	74.0	77.4	74.5
Estados Unidos	9.9	20.6	83.0	164.6	9.4	9.9	16.9	27.3
Europa (a)	31.4	79.9	210.1	182.7	29.8	38.5	42.8	30.3
Canadá	19.2	33.0	51.6	61.9	18.2	15.9	10.5	10.3
Australia y Nueva Zelandia	4.9	10.5	15.5	19.0	4.6	5.1	3.2	3.2
Sudáfrica	7.2	8.1	16.4	16.0	6.8	3.9	3.3	2.7
Japón (b) (c)	0.6	1.6	3.3	4.5	0.6	0.8	0.7	0.7

(sigue)



(viene de la pág. anterior)

Países en desarrollo (b) (d)	32.2	53.9	110.7	153.9	30.6	26.0	22.6	25.5
Países de la OPEP (d)	8.2	13.8	17.2	49.5	7.8	6.6	3.5	8.2
Hemisferio Occidental	14.9	24.9	57.5	75.4	14.1	12.0	11.7	12.5
África	3.9	5.7	9.6	13.5	3.7	2.7	2.0	2.2
Asia	5.2	9.5	26.4	45.5	4.9	4.6	5.4	7.6

- (a) Incluye Austria, Bélgica y Luxemburgo, Dinamarca, Francia, Alemania, Italia, Holanda, Suecia, Suiza, Reino Unido, entre otros.
- (b) Entre los países desarrollados, Bélgica, Francia, Luxemburgo y algunos otros países europeos no designados por separado, así como Japón, no incluyen los datos de utilidades reinvertidas. Holanda no incluye la información sobre utilidades reinvertidas en la industria bancaria. Algunos países en desarrollo tampoco incluyen estos datos. Cuando las utilidades reinvertidas son incluidas, los *stocks* para estos países suelen ser elevados.
- (c) A partir de 1976 los datos incluyen a los bancos. Desde 1979 los datos consideran la inversión de compañías petroleras y aseguradoras, y la inversión en una situación real; todo lo que antes había sido excluido.
- (d) Los datos de los flujos de inversión directa hacia Arabia Saudita que son publicados por el FMI para los años 1979-84 no son utilizados en este cuadro para estimar el stock de inversión directa hacia los países de la OPEP en 1980-84. En su lugar, estos flujos son estimados con base en los flujos de inversión directa desde Arabia Saudita, estimados (en millones de DEG) en 1,662 en 1979; -2,480 en 1980; -317 en 1981; -1 en 1982; 891 en 1983; y 349 en 1984.

Fuente: Departamento de Comercio de los Estados Unidos, 1980.

década del 80 esta tendencia se revirtió, a excepción de lo que acontece en algunos países como México, Brasil y Chile. En especial Estados Unidos ha tendido a disminuir su inversión en Latinoamérica, mientras que Japón y Alemania Federal la han incrementado.

El cuadro 9 muestra la evolución de la Inversión Directa Extranjera (IDE) para el caso del Perú en el período 1971-1987. Ésta tiende a ser decreciente debido principalmente a la estrechez del mercado interno. Estos flujos de inversión provienen básicamente de los Estados Unidos.

En el cuadro 10 se observa que el destino de la IDE para el período 1980-1987 se centró básicamente en los sectores de industria y minería.

CUADRO 9  
STOCK DE INVERSIÓN EXTRANJERA REGISTRADA SEGÚN PAÍS DE ORIGEN 1971-1987  
(En US\$)

Años	EE. UU.	Panamá	Suiza	Canadá	Japón	Otros	Total
1971	233,381,567.06	36,046,734.83	28,686,756.83	14,515,233.35	9,405,302.78	102,707,183.49	424,742,778.34
1972	265,100,145.91	47,970,410.76	33,249,204.10	15,395,868.12	10,254,469.39	112,762,066.23	484,732,164.51
1973	288,844,987.73	47,899,939.93	34,513,362.48	16,032,716.69	13,948,139.36	120,144,908.45	521,384,054.64
1974	330,538,859.57	48,863,220.58	37,692,637.51	17,058,427.29	15,229,609.52	131,693,517.00	581,076,271.47
1975	392,369,027.15	49,113,375.09	40,967,983.03	18,926,956.65	17,325,610.16	142,458,583.02	661,161,535.10
1976	441,780,300.57	50,138,510.84	44,121,874.46	19,541,257.57	22,265,025.75	153,897,761.91	731,744,731.10
1977	462,533,316.35	55,043,029.22	46,725,371.29	20,343,660.66	25,092,355.27	163,828,014.96	773,565,747.75
1978	468,788,899.10	55,778,410.62	48,345,119.90	29,031,496.94	25,709,139.99	161,162,981.06	788,816,047.61
1979	478,012,290.55	61,379,066.20	50,709,241.60	29,789,867.36	27,061,929.29	176,062,130.15	823,014,525.15
1980	497,433,158.86	71,096,189.31	53,594,713.84	30,348,533.22	29,504,674.44	202,838,775.17	884,816,044.84
1981	518,901,965.71	75,082,448.41	56,399,783.78	35,833,090.23	34,216,751.95	230,928,605.40	951,362,645.48
1982	532,025,686.40	83,411,487.22	65,233,777.47	39,719,133.89	38,699,273.22	247,833,643.13	1,006,923,001.33
1983	556,956,154.22	93,865,640.68	67,706,673.39	44,504,207.13	41,310,479.38	272,003,437.92	1,076,346,592.72
1984	559,007,584.60	103,011,985.82	73,846,161.35	41,542,212.34	43,461,923.23	282,335,566.07	1,103,205,433.41
1985	565,593,466.22	104,965,880.72	78,800,123.56	44,582,420.17	45,010,713.71	273,063,976.90	1,112,016,581.28
1986	573,456,814.08	118,256,144.42	71,269,548.66	47,791,908.57	46,635,256.92	269,076,152.24	1,126,485,824.89
1987	564,277,339.88	128,506,012.30	76,020,809.38	47,837,186.85	47,021,460.77	267,553,529.29	1,131,216,338.47

Fuente: Comisión Nacional de Inversiones y Tecnología Extranjera, extraído de Toledo, 1990:20-21.

CUADRO 10  
STOCK DE INVERSIÓN EXTRANJERA REGISTRADA SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD  
ECONÓMICA 1980-1987  
(En US\$)

Sectores	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Agricultura	3,020,770	3,041,719	3,041,719	3,059,719	3,059,719	3,165,759	1,873,921	1,873,921
Pesca	3,531,350	3,731,919	3,736,919	3,738,133	3,763,431	3,793,876	3,736,657	3,736,657
Minería	381,947,216	390,054,416	392,240,518	395,124,368	399,899,561	403,656,033	401,579,941	401,002,353
Petróleo	1,135,567	1,152,923	1,236,361	1,229,005	1,229,005	1,241,005	1,291,076	1,303,585
Industria	296,028,635	315,550,344	337,656,872	368,292,087	378,924,662	378,821,292	388,304,003	393,513,667
Energía	3,620,687	3,620,687	5,001,436	2,804,538	2,804,538	2,804,538	2,804,538	2,804,538
Construcción	733,053	936,223	1,226,111	1,084,597	1,420,695	1,436,073	1,436,073	1,436,073
Vivienda	6,743,723	15,166,827	17,546,286	11,018,514	12,882,215	12,938,124	12,901,923	12,901,923
Comercio	90,447,662	105,578,018	124,520,696	146,008,799	159,093,953	161,992,483	165,094,454	165,406,017
Turismo	9,299,986	9,246,686	9,520,728	10,260,330	10,260,980	10,441,974	10,450,242	10,267,591
Finanzas	49,846,862	62,756,115	68,128,690	88,849,444	83,133,461	83,269,626	83,685,931	83,598,225
Transporte	2,219,196	3,194,852	3,303,858	3,503,019	3,543,296	3,653,513	3,653,513	3,653,513
Comunicación	3,352	3,352	3,352	3,352	12,349	12,349	12,349	12,349
Servicios	36,237,985	37,328,564	39,759,455	41,370,689	43,177,569	44,789,937	49,661,205	49,705,927
Total	884,816,045	951,362,645	1,006,923,001	1,076,346,593	1,103,205,433	1,112,016,581	1,126,485,825	1,131,216,338

Fuente: Comisión Nacional de Inversiones y Tecnología Extranjera, extraído de Toledo, 1990:19-20.

## ■ *Resumen*

El área de negocios internacionales se ha desarrollado sustancialmente en las últimas cuatro décadas. Si bien es cierto que las transacciones internacionales se han realizado desde la antigüedad, es sólo a partir de fines de la Segunda Guerra Mundial que los negocios internacionales adquieren una importancia trascendental en la economía de las naciones.

Los negocios internacionales son todas las transacciones de bienes o servicios, además de capital, personas o transferencia de tecnología, que ocurren entre dos o más países. Lo complejo de esta actividad hace necesario que se la considere independientemente de la de administración, pues sus características son propias.

Entre las motivaciones de la empresa para realizar transacciones internacionales están las de acción empresarial y las de reacción o adaptación al mercado. Dentro de las motivaciones de acción empresarial se encuentran las utilidades, el compromiso de la Gerencia, la eficiencia productiva, los productos diferenciados, la ventaja tecnológica, la información exclusiva y las economías de escala.

Dentro de los motivos de reacción o adaptación al mercado se encuentran la oferta que no puede ser desechada, las presiones competitivas, la declinación en las ventas del mercado interno, el exceso de capacidad de planta, la escasez de proveedores y los incentivos del gobierno.

En cuanto al comportamiento y tendencia de la economía mundial, se puede observar una serie de acontecimientos: la formación de grandes bloques como la Comunidad Económica Europea, el Acuerdo Comercial Canadá-EE.UU. y el de los países asiáticos; los sucesos de Europa del Este; y el auge de Japón y de los cuatro tigres del Asia.

También se observa que tanto el comercio mundial como la inversión extranjera directa tendieron a incrementarse durante las décadas del 60 y 70, principalmente porque estos fueron períodos de relativa estabilidad y de libre acceso a mercados. Sin embargo, en la década del 80 se produjo un relativo estancamiento.

## ▲ Preguntas

1. *Explique el concepto de negocios internacionales.*
2. *Señale las diferencias existentes entre los negocios domésticos y los negocios internacionales.*
3. *Explique en qué consisten los aspectos únicos de los negocios internacionales.*
4. *Explique de qué forma la existencia de productos diferenciados motiva la realización de operaciones internacionales con base en la selección de un producto específico. Determine el tipo de operación internacional que ejecutaría en este caso.*
5. *Bajo las condiciones actuales, ¿cuál cree usted que sería la principal motivación para que un empresario decida lanzarse al mundo de las exportaciones? ¿Cree usted que el gobierno otorga facilidades para la realización de este tipo de actividades? Señale los puntos a favor y en contra.*
6. *¿Cuáles son los acontecimientos de carácter internacional que marcan la existencia de profundos cambios?*
7. *Evalúe la siguiente afirmación: "El éxito alcanzado por los países de reciente industrialización se basó en la política intervencionista del Estado"*

---

### **Caso 1: TORSÁ**

TORSÁ es una empresa que se dedica a producir tornos para destinarlos al mercado doméstico. En los años 1985 y 1986 la empresa creció principalmente por el sustancial incremento de la demanda interna ocurrido en dichos años. Sin embargo, en 1987 se inició una aguda recesión que afectó también a TORSÁ. En 1989, según informes del Banco Central de Reserva, el aparato productivo decreció en 12.5%. Por esta razón, la Gerencia de la compañía decidió evaluar la posibilidad de entrar en el mercado norteamericano.

El Gerente General, José Torres, ve con grandes expectativas el ingreso en el mercado norteamericano, ya que evalúa que su producto,

de bajo costo, tendría grandes oportunidades en dicho mercado. También considera que esta nueva actividad le permitirá a la empresa una extensión de la función de ventas hacia otros mercados, para lo cual la compañía se encuentra totalmente preparada.

El Gerente de Mercadeo, Samuel García, señala que la actividad internacional es bastante compleja y que existen grandes dificultades para entrar en los mercados internacionales, puesto que hay otras variables, aparte de las técnicas, que se tienen que considerar. Él cree que si bien las ventas domésticas han decrecido sustancialmente, es recomendable concentrarse en el mercado interno porque es un mercado conocido para la empresa. Según él, el esfuerzo que la empresa destine para entrar en el mercado internacional hará que ésta descuide el mercado interno, que se ha vuelto muy competitivo en los últimos años.

1. Explique los motivos por los que la empresa debería iniciarse en los negocios internacionales.

2. ¿Qué aspectos únicos presentan los negocios internacionales frente a los negocios domésticos en el caso de la empresa TORSA en particular?

3. ¿Está usted de acuerdo con la decisión de la empresa de iniciarse en los negocios internacionales? ¿Qué recomendaciones daría al Gerente de Mercadeo para que esta actividad tenga éxito?

4. Comente la apreciación del señor Torres respecto a las grandes oportunidades de los tornos en el mercado norteamericano.

## II. Teorías en negocios internacionales

*1. Teorías acerca del comercio internacional. 2. Teorías acerca de la inversión extranjera directa.*

A través de los siglos, el comercio internacional predominó en la forma de transacciones comerciales efectuadas entre diferentes naciones. En las etapas iniciales destacaron las teorías basadas en el comercio internacional, principalmente las clásicas, que buscaron entender y predecir los patrones de comercio, es decir, el desarrollo de las actividades de importación y exportación. Después de la Segunda Guerra Mundial se iniciaron nuevas formas de negocios internacionales, como producto del crecimiento de las empresas de carácter internacional y del cambio en su conducta, que ocasionaron el surgimiento de nuevas teorías, las mismas que pretendieron entender y explicar las nuevas formas de llevar a cabo los negocios internacionales.

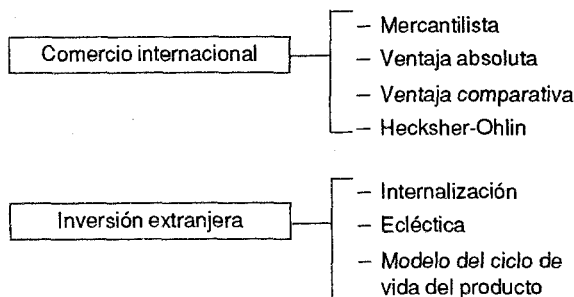
De esta manera, las teorías acerca de los negocios internacionales tratan de explicar las razones por las que se produce el flujo de bienes y servicios, capital, personas y tecnología de un país a otro.

Estas teorías se pueden agrupar en dos grandes rubros: las teorías acerca del comercio internacional, y las teorías acerca de la inversión extranjera directa. Las primeras están orientadas a



explicar el movimiento de bienes entre fronteras, mientras que las segundas consideran, además, el movimiento de los demás factores de producción. La conformación de estas teorías se muestra en el gráfico 5.

**Gráfico 5 : Teorías acerca de negocios internacionales**



## 1. TEORÍAS ACERCA DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Las principales teorías acerca del comercio internacional son la mercantilista, la de la ventaja absoluta, la de la ventaja comparativa y las extensiones a la teoría clásica.

### A. La teoría mercantilista

El sistema mercantilista prevaleció en el continente europeo entre los siglos XVI y XIX, cuando se inició la conformación y desarrollo de las Naciones-Estado modernas. En aquel entonces se tenía la idea de que la centralización del poder y la fuerza de la nación y en especial de su gobierno se incrementarían con el crecimiento del bienestar (Rugman, Lecraw y Booth, 1985:26-27). El bienestar del país, a su vez, aumentaría con el crecimiento de su riqueza, representada en la cantidad de oro que éste mantenía en su poder. Este es el caso de España, entonces

considerada como una potencia y que atesoró el oro que sus colonias de América le proporcionaban.

Según la teoría mercantilista, las operaciones de exportación incrementarían las reservas en oro acumuladas por los países, como resultado del intercambio de bienes por oro; mientras que las importaciones generarían un efecto contrario: al ocasionar la salida de oro del país, debilitarían el poder y la fuerza de su gobierno. Por lo tanto, según esta teoría las exportaciones eran consideradas como elementos favorables, debiendo ser promovidas, mientras que las importaciones eran calificadas como desfavorables. Así, el poder y la fuerza de la nación se incrementarían sólo con el mayor incentivo a las exportaciones.

De acuerdo con esta teoría, la principal meta de los países era atesorar oro como un mecanismo para movilizar los recursos reales a fin de proteger sus intereses. Desde esta perspectiva, su más importante propósito fue lograr una estabilidad militar que le garantizara seguridad. También se pretendió incrementar la producción doméstica y el nivel de empleo a través de un mayor comercio, para lo que se impulsó fundamentalmente la actividad exportadora.

Hay sin embargo varios argumentos contra esta teoría (Rugirán, Lecraw y Booth, 1985:127). La principal crítica se basó en que no todos los países podían, en forma simultánea, incrementar sus exportaciones, pues en determinado momento algunos países debían ser exportadores y otros importadores. Otro punto débil de ésta teoría fue no considerar que puede ser beneficioso para una economía crecer tomando en cuenta la existencia de ventajas comparativas. Pretender incrementar la cantidad de oro atesorado a través de las mayores exportaciones y la sustitución de las importaciones podría implicar la utilización indiscriminada de los recursos de la nación, sin tomar en cuenta su uso más eficiente, lo que terminaría siendo perjudicial o poco beneficioso para el país.

Con el surgimiento de las teorías defendidas por Adam Smith y David Ricardo se cuestionan varios de los postulados de la teoría mercantilista y se da inicio a nuevos fundamentos de la teoría del comercio internacional.

## **B. El principio de la ventaja absoluta**

Según este principio, sustentado por Adam Smith, la nación que se especializa en la producción del bien en el que es más eficiente puede llegar a alcanzar un incremento de su bienestar a través del comercio. De esta manera, el comercio se realiza porque un país o una región posee una ventaja sobre otra en la producción de un bien específico. Ejemplos de esto son la exportación peruana de cobre a Europa y la exportación chilena de uva a los Estados Unidos. En ambos casos la actividad exportadora se justifica porque Perú y Chile mantienen una superioridad en la disponibilidad y en la estructura de costos de estos productos (el cobre y la uva).

La ventaja absoluta puede proceder de una serie de factores, como el clima, la calidad de la tierra, la disponibilidad y acceso a los recursos naturales, o de la diferencia en la disponibilidad y productividad de los factores de producción con los que cuenta cada país, como mano de obra, capital y tecnología (Robock y Simmonds, 1983:34). Así, por ejemplo, aquellos países ubicados en zonas tropicales, que poseen materias primas de origen agrícola, y pueden producir con éxito dadas las condiciones climatológicas, adquieren una ventaja (derivada del clima) frente a aquellos países sumamente fríos, donde no es posible producirlos, por lo que les resulta más conveniente importarlos. En este sentido, el Perú, por ejemplo, posee una ventaja climatológica para la producción de espárrago, que puede producir durante todo el año.

Del mismo modo, la disponibilidad de determinados recursos naturales otorga una ventaja al país que los posee. Un país

puede tener recursos específicos -por ejemplo, minerales-, y, a diferencia de aquellos que no los poseen, mantener una superioridad en la disponibilidad física de estos bienes. Sin embargo, los países no se encuentran lo suficientemente dotados de todos los recursos naturales, razón por la cual no están en condiciones de mantenerse en forma independiente del resto del mundo, o de mantener una posición autárquica. Requieren, por ello, seguir comercializando y relacionándose unos con otros.

El concepto de la ventaja absoluta puede ser explicado a partir de un ejemplo sencillo. En primer lugar, se consideran dos países, Perú y Estados Unidos, que producen sólo dos bienes: algodón y trigo. En este caso no se toman en cuenta los conceptos de dinero y tasas de cambio, por lo que el costo de producción está expresado en términos de los recursos que intervienen como insumos. De esta manera, ambos países, utilizando 100 unidades productivas (que incluyen los factores tierra, mano de obra y capital), producen algodón o trigo, obteniendo los resultados que se muestran en el cuadro 11.

CUADRO 11  
EJEMPLO DE LA TEORÍA DE LA VENTAJA ABSOLUTA

País	Producto	
	Algodón (Toneladas)	Trigo (Toneladas)
Perú	50	20
Estados Unidos	10	40

Recursos utilizados: 100 unidades productivas.

En este caso resulta evidente que el Perú tiene una ventaja absoluta en la producción de algodón. Produce 50 toneladas de algodón con 100 unidades productivas, mientras que Estados Unidos sólo produce 10 toneladas con igual cantidad de unidades productivas.

des productivas. En el caso del trigo, es Estados Unidos el que tiene una ventaja absoluta, al producir con 100 unidades productivas la cantidad de 40 toneladas de este bien, mientras que el Perú sólo puede producir 20 toneladas.

Los costos por tonelada de algodón y de trigo, tomados sobre la base de unidades productivas, quedan expresados como sigue:

Costo del algodón

(Unidades productivas por tonelada)

$$\text{Perú} \quad \frac{100 \text{ unidades productivas}}{50 \text{ toneladas}} = 2$$

$$\text{EE.UU.} \quad \frac{100 \text{ unidades productivas}}{10 \text{ toneladas}} = 10$$

Costo del trigo

(Unidades productivas por tonelada)

$$\text{Perú} \quad \frac{100 \text{ unidades productivas}}{20 \text{ toneladas}} = 5$$

$$\text{EE.UU.} \quad \frac{100 \text{ unidades productivas}}{40 \text{ toneladas}} = 2.5$$

El costo de producir una tonelada de algodón es más barato para el Perú, ya que a éste le cuesta el equivalente a 2 unidades productivas, mientras que a los Estados Unidos le cuesta 10 unidades productivas. En el caso del trigo, éste es más barato para Estados Unidos, ya que 1 tonelada de este producto sólo le cuesta 2.5 unidades productivas, mientras que al Perú le cuesta 5 unidades productivas.

Para mostrar los beneficios que obtiene un país del comercio internacional, en este ejemplo se hace referencia al costo de

oportunidad, es decir a "la mejor alternativa viable en que se hubiera podido emplear un recurso" (Kafka, 1981:217). En este caso, el costo de oportunidad para el trigo en el Perú sería de 2 toneladas de trigo por 5 de algodón, mientras que el costo de oportunidad para el trigo en Estados Unidos sería de 4 toneladas de trigo por 1 de algodón. El Perú se beneficiaría si comprase a Estados Unidos 2 toneladas de trigo por menos de su costo de oportunidad (digamos, 3 unidades de algodón), porque podría orientar recursos adicionales hacia otras actividades (producir más algodón). Estados Unidos también se beneficiaría, porque estaría recibiendo 3 toneladas de algodón a cambio de las 2 de trigo que entrega al Perú, las que en realidad equivalen a 12 toneladas de trigo que tendría que producir con sus propios recursos.

De esto se deduce que es recomendable que cada país se especialice en producir el bien en el cual tiene ventaja absoluta y asegure la provisión del otro producto en el cual tiene desventaja a través del comercio internacional, ya que esto le permite hacer un mejor uso de las unidades productivas con que cuenta. En el ejemplo mencionado, al Perú le conviene producir y exportar algodón, mientras que a los Estados Unidos le resulta beneficioso producir y exportar trigo.

Este procedimiento, sin embargo, tiene una serie de limitaciones (Hays, Korth y Roudiani, 1974: 51-52). En primer lugar, es posible que la cantidad de algodón que los Estados Unidos esté dispuesto a aceptar del Perú a cambio del trigo que exporta sea limitada. En segundo lugar, la disposición y el deseo de los Estados Unidos para adquirir el algodón del Perú pueden no coincidir con el deseo de este último por el trigo de aquél. En tercer lugar, puede suceder que Estados Unidos desee ofrecer (adquirir), además de trigo (algodón), otros bienes, a cambio de la importación de más algodón (la exportación de más trigo).

Otra de las limitaciones que se puede considerar es la ambigüedad de los beneficios obtenidos después de llevarse a cabo

el comercio, debido a la existencia de costos de producción diferentes en ambos países. Finalmente, es posible que un país tenga ventaja absoluta en la producción de ambos bienes respecto a la producción de otro país, y que no sea necesariamente cierto que para efectuar el comercio los países participantes deban tener ventaja absoluta en la producción de alguno de los bienes que comercializan.

Por las limitaciones antes expuestas, resulta de mucha utilidad la doctrina de la ventaja comparativa.

### **C. La doctrina de la ventaja comparativa**

La doctrina de la ventaja comparativa fue introducida por David Ricardo a inicios del siglo XIX, a fin de explicar las fuerzas que determinan la importación y exportación de los productos. Esta doctrina muestra que es posible obtener una ventaja mutua como resultado del comercio entre dos países, aun cuando sólo uno de los participantes tenga la ventaja absoluta en la producción de todos los bienes que van a ser comercializados. Esto es posible porque la teoría supone la existencia de costos relativos diferentes entre países, lo que resulta más importante que la diferencia en los costos absolutos que puede existir entre ellos (Daniels, Ogram y Radebaugh, 1982:112-117).

El concepto de la ventaja comparativa puede ser explicado a partir del siguiente ejemplo, tomando en cuenta los siguientes supuestos (Gray, 1987: 30): a) Se tiene dos países: los Estados Unidos y el Perú, y dos bienes: maíz y trigo, que van a ser considerados como ejemplo; b) Existe pleno empleo de recursos; c) Los costos de producción no varían con el nivel de producción y están expresados con base en los factores de producción (unidades productivas); d) No existen costos de transporte; e) La calidad de los bienes no varía entre países; f) Los factores de producción (unidades productivas) pueden ser movibles en cada país, pero no entre países; y, g) Uno de los países (en este

caso Estados Unidos) tiene una ventaja absoluta en la producción de ambos bienes.

En el cuadro 12 se muestran las cantidades de maíz y trigo producidas en los Estados Unidos y el Perú ante diferentes combinaciones de unidades productivas requeridas para la producción de los dos productos específicos. Así, por ejemplo, si se destinan todas las unidades productivas existentes (40 unidades) a la producción de maíz, entonces Estados Unidos estará en condiciones de producir 32 toneladas de maíz, mientras que el Perú produciría sólo 16. Si se da una nueva distribución de unidades productivas, destinándose 30 a la producción de maíz y 10 a la de trigo, entonces en Estados Unidos se producirían 24 toneladas de maíz y 6 de trigo, mientras que en el Perú se producirían 12 y 5 toneladas de cada bien, respectivamente.

**CUADRO 12**  
**PRODUCCIÓN ALTERNATIVA PARA ESTADOS UNIDOS Y EL PERÚ**

Unidades requeridas de mano de obra		Producción (Toneladas)			
		Estados Unidos		Perú	
Maíz	Trigo	Maíz	Trigo	Maíz	Trigo
40	0	32	0	16	0
30	10	24	6	12	5
20	20	16	12	8	10
10	30	8	18	4	15
0	40	0	24	0	20

Los datos del cuadro 12 nos permiten deducir que Estados Unidos tiene una ventaja absoluta en la producción de ambos bienes, ya que tomando en cuenta las diferentes combinaciones



de mano de obra éste logra producir una mayor cantidad de trigo y maíz que el Perú. Esta ventaja absoluta es de 8 a 4 en el caso del maíz y de 6 a 5 en el caso del trigo.

Además, si se toma en cuenta el costo del maíz y del trigo, expresado con base en unidades productivas, se puede observar que cuando se utiliza la combinación de 30 unidades productivas (mano de obra) para la producción de maíz y 10 unidades productivas (mano de obra) para la producción de trigo, se obtienen los siguientes resultados:

Costo del maíz

(Unidades productivas por tonelada)

$$\text{EE.UU.} \quad \frac{30 \text{ unidades productivas}}{24 \text{ toneladas}} = 1.25$$

$$\text{Perú} \quad \frac{30 \text{ unidades productivas}}{12 \text{ toneladas}} = 2.5$$

Costo del trigo

(Unidades productivas por tonelada)

$$\text{EE.UU.} \quad \frac{10 \text{ unidades productivas}}{6 \text{ toneladas}} = 1.66$$

$$\text{Perú} \quad \frac{10 \text{ unidades productivas}}{5 \text{ toneladas}} = 2$$

Según la estructura de costos, se observa que Estados Unidos tiene menores costos unitarios que el Perú en la producción de maíz y de trigo. En el caso del maíz, el costo para Estados Unidos es de 1.25 unidades productivas por tonelada, contra 2.5 unidades productivas por tonelada que le significan al Perú; y en el caso del trigo, el costo para Estados Unidos es de 1.66 unidades

productivas por tonelada contra 2 unidades productivas por tonelada para el Perú.

Es probable que lo más importante de la teoría de la ventaja comparativa radique en la diferencia de los costos relativos o de la producción relativa del trigo y del maíz (como se observa en este caso), ante las mismas combinaciones de unidades productivas, tanto en Estados Unidos como en el Perú, cuando aún no se efectúa el comercio entre ambos.

En términos relativos, se observa que la ventaja comparativa de Estados Unidos es mayor en maíz: 2 a 1 contra 1.2 a 1 en trigo. Si se considera que se destinan 30 unidades productivas para la producción de maíz y 10 a la de trigo, entonces estas cifras resultan de dividir, por ejemplo, las 24 toneladas de maíz que es posible producir en Estados Unidos con esta combinación de unidades productivas, entre las 12 toneladas del mismo bien que se producen en el Perú; y las 6 toneladas de trigo que se producen en los Estados Unidos entre las 5 toneladas del mismo bien que se producen en el Perú. A la inversa, siguiendo con el ejemplo señalado, la desventaja comparativa del Perú es menor en maíz (1 a 1.2 en trigo contra 1 a 2 en maíz).

Cuando aún no se realiza el comercio entre los dos países, el término de intercambio en cada país estaría representado por el costo de oportunidad. Es decir, en el caso de Estados Unidos se tiene que el costo de oportunidad de producir 8 toneladas de maíz sería el equivalente a 6 toneladas de trigo (o, lo que es lo mismo, 1 tonelada de maíz = 0.75 toneladas de trigo), mientras que en el caso del Perú el costo de oportunidad sería de 4 toneladas de maíz por 5 toneladas de trigo (ó 1 tonelada de maíz = 1.25 toneladas de trigo).

Al mismo tiempo, en el caso de que no se efectúe el comercio entre los dos países, el precio de transacción quedará establecido en el rango que comprende un precio mayor al de Estados Unidos (0.75 toneladas de trigo por maíz) y menor al del Perú (1.25 toneladas de trigo por maíz). De acuerdo con esto, y según

la ventaja comparativa, a Estados Unidos le convendrá producir trigo.

Si se supone que tanto Estados Unidos como el Perú consumen 12 toneladas de maíz cada uno, siendo el precio de intercambio de 1 tonelada de maíz por 1 tonelada de trigo, y que cada uno de los países cuenta con 40 unidades de producción, entonces se pueden presentar dos situaciones (ver cuadros 13 y 14). En el primero de dichos cuadros se analizan los resultados cuando aún no se realiza el comercio entre ambos países, y en el segundo cuando éste ya se efectúa.

**CUADRO 13**  
**PRODUCCIÓN Y CONSUMO CUANDO NO EXISTE COMERCIO**

Unidades productivas	Producción y consumo (Toneladas)					
	Estados Unidos		Perú		Total	
	Maíz	Trigo	Maíz	Trigo	Maíz	Trigo
40	12	15	12	5	24	20

En este caso la producción y consumo total de ambos países es de 24 toneladas de maíz y 20 toneladas de trigo. Considerando los costos del maíz y del trigo, expresados en unidades productivas por toneladas de cada producto, se tiene que en el caso de Estados Unidos las 12 toneladas de maíz requirieron de 15 unidades productivas y las 15 toneladas de trigo requirieron de 25 unidades productivas. En el caso del Perú, este país utilizó 30 y 10 unidades productivas para la producción de maíz y trigo, respectivamente.

En este caso, la producción y consumo de ambos países es de 24 toneladas de maíz y de 26 toneladas de trigo, de donde se

CUADRO 14  
PRODUCCIÓN Y CONSUMO CUANDO EXISTE COMERCIO

Unidades productivas	Producción (Toneladas)					
	EE.UU.		Perú		Total	
	Maíz	Trigo	Maíz	Trigo	Maíz	Trigo
40	24	6	-	20	24	26
	Consumo (Toneladas)					
	EE.UU.		Perú		Total	
	Maíz	Trigo	Maíz	Trigo	Maíz	Trigo
	12	18	12	8	24	26

observa que, usando los mismos recursos, ambos países incrementan su producción total. Estados Unidos se especializa en la producción de maíz, mientras que el Perú lo hace en la de trigo. Ambos países se benefician a través del intercambio, ya que destinan recursos donde son más productivos.

El principio de la ventaja comparativa, sin embargo, presenta limitaciones que surgen de sus propios supuestos. Aquellos referidos a la no existencia de libre movilidad de los factores entre países y a que las empresas que realizan negocios de carácter internacional en los diferentes países son entidades independientes, son algunos de los supuestos que reflejan una situación diferente a lo que acontece en el mundo real. Otras suposiciones que contradicen la realidad son las referidas a la no existencia de costos de transporte, la uniformidad en la

calidad de los bienes producidos, la competencia perfecta y el libre acceso a la información (Robock y Simmonds, 1983:39-40).

A pesar de todo, tanto la teoría de la ventaja absoluta como la doctrina de la ventaja comparativa han servido como base para el desarrollo de otras teorías y conocimientos acerca de los negocios internacionales.

#### **D. Extensiones a la teoría clásica**

Las extensiones a la teoría clásica buscan explicar las razones por las que se lleva a cabo el comercio entre dos o más países a partir de otras nuevas teorías, que, en general, están basadas en las diferencias en costos comparativos. De esta manera, se analizan el teorema de Hecksher-Ohlin y algunas de las críticas efectuadas al mismo, que contradicen varias de sus principales conclusiones, como es el caso de la Paradoja de Leontief.

##### *a. La teoría de dotación de factores de Hecksher-Ohlin*

El teorema de Hecksher-Ohlin busca explicar las diferencias existentes en costos comparativos que son atribuidas a las diferencias en la dotación de factores entre países. Según ello, se sostiene que los países van a tender a especializarse en la producción de aquellos bienes en los cuales tengan que usar sus recursos relativamente más abundantes, de una manera más intensiva. Como ejemplos de estos recursos se tiene la existencia de una gran fuerza laboral, o de una considerable cantidad de minerales de gran valor, o la abundancia de tierra fértil; es decir, la existencia de recursos como mano de obra, capital o tierra. Es probable que un análisis más exhaustivo de estos recursos se relacione con la existencia de diferencias en cada uno de los recursos disponibles, sobre la base de, por ejemplo, las habilida-

des que posee la mano de obra (calificada, no calificada); las características de los recursos naturales, entre otros.

Según el teorema, la abundancia de determinado recurso implica que su precio relativo es bajo, por lo que habrá una ventaja en el costo de producción de aquellos bienes que usen el recurso abundante de una manera más intensiva.

El teorema de Hecksher-Ohlin intenta demostrar que existe una ventaja como resultado de la mayor utilización del recurso más abundante en el sistema de producción de un producto específico. Sin embargo, tiene limitaciones, ya que supone que la proporción de factores es la misma para cada bien en todos los países y que estos factores de producción tienen la misma productividad, siendo este supuesto uno de los más criticados, como se verá más adelante.

#### ***b. Comprobación de la teoría de Hecksher-Ohlin: -Paradoja de Leontief y otras críticas***

La aplicación del teorema de Hecksher-Ohlin a casos específicos de países en desarrollo (Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:31) podría llevar a la conclusión de que la mayoría de estas naciones tiene una ventaja en los costos comparativos al producir bienes que hacen uso intensivo del factor mano de obra. Esto es así porque este factor es considerado abundante en estos países y, por lo tanto, más barato. Así, su uso más intensivo en el proceso de producción de un bien específico podría hacer deseable que este producto se convierta en un bien de exportación potencial.

Para el caso de los Estados Unidos, por ejemplo, la teoría predice que este país exportará aquellos productos que implican el uso más intensivo de bienes de capital e importará aquellos productos que hacen uso intensivo de mano de obra. Esto precisamente porque los Estados Unidos está dotado con una mayor cantidad de bienes de capital en relación a la cantidad de mano de obra existente.

Sin embargo, en la década de 1950 Leontief (Paradoja de Leontief)<sup>1</sup> encontró que para el caso de los Estados Unidos el teorema de Hecksher-Ohlin se contradice. Así, los resultados de su estudio reportaron que este país exporta en mayor proporción aquellos productos que son más intensivos en mano de obra en relación a los productos importados, que son menos intensivos en mano de obra.

Diversos economistas han intentado explicar esta paradoja (Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:31-32). Una de las explicaciones fue que la fuerza laboral norteamericana contiene capital en forma de educación y capacitación (entrenamiento), tanto en planta como en equipamiento. Esto es justificable, si se considera que en aquel entonces los trabajadores norteamericanos tenían en general un alto nivel educativo y grandes habilidades laborales, así como un mejor entrenamiento para su desempeño en un trabajo particular, en comparación a los trabajadores de origen extranjero.

Otra de las explicaciones a esta paradoja se basó en la existencia de restricciones gubernamentales por parte de algunos países, en la forma de barreras al comercio. Así, en el caso de los Estados Unidos, éste, en aquel entonces, restringía la importación de productos intensivos en mano de obra, mientras alentaba la de productos intensivos en capital.

Finalmente, otros economistas señalan que la validez de la teoría de Hecksher-Ohlin está en función del producto que se esté comercializando. Así, según Lindner (citado por Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:33) el comercio de bienes primarios o materias primas puede ser explicado mediante esta teoría, mientras que el de los productos manufacturados tiende a ser determinado por otros factores, tales como la preferencia del consumidor o el nivel de ingreso.

**1. A fin de señalar los puntos débiles del teorema de Hecksher-Ohlin, Leontief se basó en el análisis de la tabla de insumo producto de la economía.**

## **2. TEORÍAS ACERCA DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA**

Las teorías de comercio internacional descritas anteriormente buscan explicar el intercambio de bienes entre dos o más países, pero no consideran en su análisis el movimiento de personas, capital o tecnología. Ante esta limitación, surgen las teorías de inversión que tratan de explicar el comportamiento de la transferencia de factores de producción a otros países.

De esta manera, entre las teorías de inversión se consideran<sup>2</sup> la teoría de la internalización, la teoría ecléctica y el modelo del ciclo de vida del producto.

### **A. La teoría de la internalización**

La internalización es el proceso por el cual la empresa encuentra más eficiente y beneficioso transferir la tecnología y productos a otras empresas asociadas. Esto ocurre porque el manejo al interior de la organización resulta "menos costoso" que tratar con una organización externa correspondiente a terceras empresas. De acuerdo con Robock y Simmonds (1983:44-45), el punto central de la teoría de la internalización consiste en que la empresa se encuentra motivada sobre todo a extender sus propias operaciones directas, antes que a hacer uso de los mercados externos. Esta teoría intenta explicar la razón de ser de la expansión de las operaciones de las empresas a nivel local e internacional.

La internalización permite a la empresa transformar un bien intangible -como por ejemplo la investigación- en una propie-

2. Cabe señalar que además de las teorías mencionadas como parte de las teorías de inversión directa, existen otras que no son analizadas aquí, como por ejemplo la teoría del horizonte global y la teoría de las imperfecciones del Ulereado, como señalan Robock y Simmonds (1983:41 - 44).



dad de alto valor para ella, estableciendo derechos sobre el conocimiento adquirido como resultado de la investigación. Generalmente, la investigación (y el conocimiento que de ella se deriva) se encuentra bajo la forma de un bien intermedio, que es esencial para el desarrollo, la producción, distribución y ventas del producto; y que permite, a su vez, elaborar un mejor producto o estar en condiciones de brindar un servicio mejor y más barato. La empresa puede explotar esta ventaja en todos los mercados disponibles y destinar el uso de la información a nivel interno, con el propósito de recuperar sus gastos iniciales en investigación y aprovechar la generación de conocimiento, en vez de venderlo. Esto le daría la opción de obtener una tasa óptima de explotación del conocimiento adquirido a través de la investigación, y la colocaría en ventaja frente a los competidores potenciales, locales o extranjeros.

La internalización como resultado del uso de un bien intermedio, como la investigación, se aplica tanto a las empresas domésticas como a las multinacionales. Cuando estas últimas cuentan con una ventaja basada en el conocimiento adquirido por la investigación, entonces la internalización del mercado permite estar al servicio de un mayor número de consumidores de diferentes naciones en lo que respecta a las líneas de productos y a la gran variedad de servicios que las multinacionales ofrecen.

Es posible aplicar la teoría de la internalización a un conjunto de empresas de carácter internacional. Este es el caso de la empresa multinacional International Business Machines (IBM), creada en 1914, líder en la industria de las computadoras, y que ha preferido transferir su tecnología, productos y bienes finales a sus subsidiarias establecidas en otros países en lugar de hacer uso de los mercados externos.

## B. La teoría ecléctica

La teoría ecléctica fue desarrollada por John Dunning (Rugman, Lecraw y Booth, 1985:119). Esta teoría señala que existen tres condiciones para que una empresa realice inversión directa: a) Ventajas específicas de la empresa; b) Ventajas de la internalización; y, c) Ventajas específicas del país.

- *Ventajas específicas de la empresa.* La empresa debe contar con ventajas específicas frente a la competencia en el país extranjero, a fin de que éstas le permitan o faciliten el ingreso a este nuevo mercado. Entre las ventajas que puede poseer la empresa es posible señalar su desarrollo tecnológico, las técnicas administrativas y la diferenciación del producto.
- *Ventajas de la internalización.* La internalización constituye una ventaja para la firma que la realiza. Esto es así porque resulta más beneficioso para la empresa contar con sus propios derechos de propiedad sobre una investigación específica (conocimiento adquirido) que alquilarla a otras empresas, así como poseer el control directo de su producto.
- *Ventajas específicas del país.* La empresa debe considerar las ventajas que obtiene como resultado de ubicarse en el país extranjero, ya que de lo contrario sería más beneficioso para ésta producir en el país local y exportar sus productos a los mercados extranjeros. Entre las ventajas de ubicarse en el país extranjero se pueden mencionar la disponibilidad y acceso a recursos naturales específicos que no le es posible obtener en el país de origen, y la disponibilidad de una fuerza de trabajo idónea. Como ejemplos se pueden señalar el caso de productos específicos como el petróleo y minerales que no se encuentran ubicados en todos los países.

### C. El modelo del ciclo de vida del producto

Este modelo<sup>o</sup> fue sustentado por Raymond Vernon, quien sostiene que la tecnología y la investigación juegan un papel importante en la determinación de los patrones de comercio e inversión entre países, ya que permiten introducir al mercado un producto nuevo e innovador, en respuesta a los costos presentes y a las condiciones de demanda en el mercado local.

Si bien es cierto que el desarrollo del producto en el mercado es continuo a través del tiempo, se pueden observar cuatro etapas que permiten determinar las principales características que presenta el desarrollo de un producto a través de su ciclo de vida. Estas cuatro etapas son: introducción, crecimiento, madurez y declinación (ver gráfico 6).

- *Etapas:*

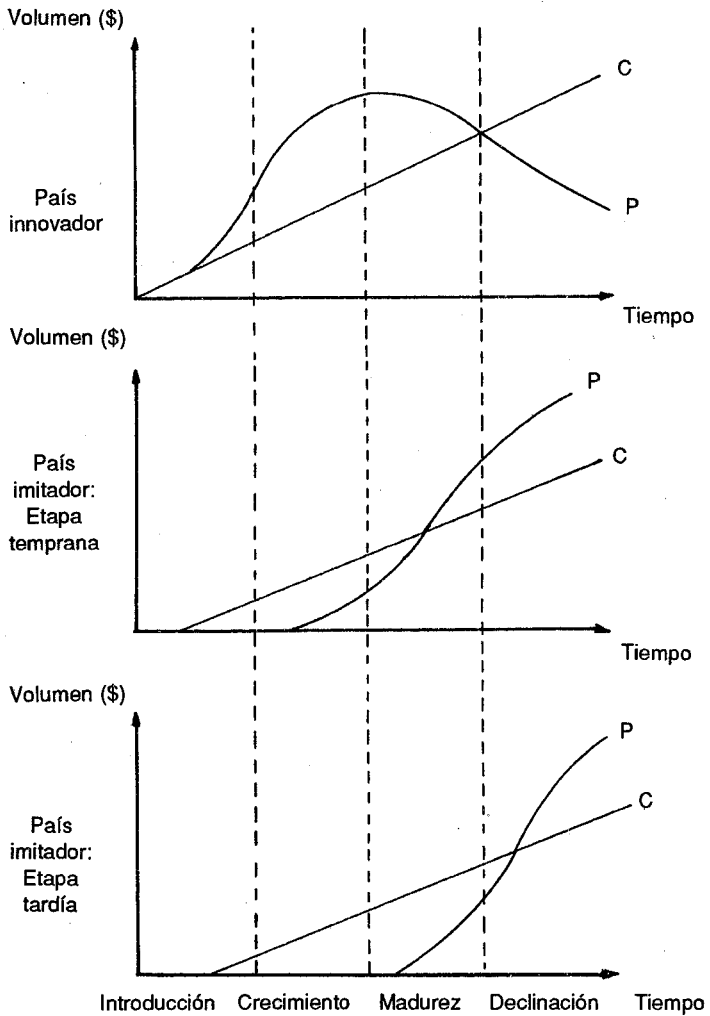
- **Etapas 1 y 2:** *Introducción.* En esta primera etapa el producto es desarrollado por una empresa particular de un país innovador e introducido al mercado local respondiendo a las necesidades que presenta dicho mercado. Generalmente se con-

3. El modelo del ciclo de vida del producto también se aplica para explicar la expansión del comercio. En este caso, se considera que en la etapa de introducción se crea un nuevo producto en un mercado local que va a ser comercializado internamente, con lo que la empresa pretende colocar el producto a través de la utilización de alguna estrategia de mercadeo. En la etapa de crecimiento el producto ya se encuentra posicionado, y tanto las ventas como las utilidades de la empresa se incrementan considerablemente. Ello lleva a que ésta busque exportar el producto para continuar incrementando las ventas y las utilidades, y también porque en el mercado local el éxito alcanzado por la empresa ha generado una mayor influencia de competidores nacionales que buscan obtener los mismos resultados.

En la siguiente etapa, que constituye la etapa de madurez, las ventas ya se encuentran prácticamente estabilizadas, ya que el éxito de la empresa no sólo atrae a la competencia nacional sino también a la extranjera en aquellos mercados a los cuales se dirigieron las exportaciones. Al mismo tiempo, el producto ya se encuentra estandarizado.

En la etapa de declinación las ventas ya han comenzado a descender, ocurriendo lo mismo con las utilidades. Entonces sólo es posible prolongar la vida del producto si se realizan innovaciones al mismo.

Gráfico 6: Ciclo de vida del producto



sidera que el producto ha sido creado e introducido primero en un país desarrollado, tomando en consideración que la empresa ubicada en este país está en condiciones de poseer una ventaja tecnológica y en recursos destinados a investigación, frente a los países en vías de desarrollo.

En esta primera etapa existe una demanda que adquiere el producto más por su originalidad que por su precio. Esto puede suceder porque en esta etapa inicial se espera que el producto sea elaborado a través de un proceso de labor intensiva, ya que aún no se encuentra estandarizado. Además, es posible que una pequeña proporción de la producción sea vendida a consumidores extranjeros.

**Etapa II: Crecimiento.** En esta etapa las ventas y ganancias de la compañía aumentan sustancialmente. Cuando la competencia en el mercado local se incrementa y el producto tiene ya una ubicación en él, la empresa recurre al mercado extranjero, a través de la actividad exportadora, a fin de seguir incrementando sus ventas y ganancias.

A su vez, en el mercado extranjero el desarrollo de las ventas y el éxito alcanzado por el producto comenzará a atraer la competencia de los productores extranjeros, quienes pretenderán obtener ventajas sobre el exportador. Estas ventajas se derivan de una serie de factores, como el hecho de que éstos no son afectados por las tarifas y cuotas (si las hubiere), ni tampoco incurren en grandes costos de transporte, mientras que el exportador sí tiene que hacer frente a estos obstáculos. Ante esto la empresa exportadora puede optar por invertir en alguna planta de producción en el extranjero (ver gráfico 6, País imitador: Etapa temprana).

**Etapa III: Madurez.** En la etapa de madurez las ventas del país innovador se estabilizan y el producto se vuelve más estandarizado. Asimismo, comienzan a declinar sus exportaciones. Es entonces cuando la empresa se orienta a producir a través de la inversión en el exterior, especialmente en los

mercados a los que anteriormente exportaba y de los cuales ha alcanzado cierto nivel de conocimiento. El deseo de invertir internacionalmente surge en respuesta a las trabas o restricciones que los demás países imponen a la entrada de productos extranjeros (actividad de importación), con el propósito de evitar las tarifas impuestas o de disminuir los costos de transporte.

En ese momento existe una competencia en el mercado que está más en función al precio que al diseño del producto; y la producción es más de capital intensivo. En esta etapa por lo general empieza la producción en países en desarrollo (ver gráfico 6, País imitador: Etapa tardía).

- **Etapa W: Declinación.** En esta etapa las ventas del país innovador declinan y las empresas compiten como productores a bajo costo. Ello las incentiva a destinar la producción hacia países en desarrollo, donde los costos de mano de obra son bajos. La capacidad de sobrevivencia del producto dependerá de su competitividad por costos. Además, en esta etapa el país imitador se convierte en exportador y el país innovador en importador.

## ■ **Resumen**

Las teorías de negocios internacionales se dividen en dos rubros: las teorías de comercio internacional y las teorías de inversión extranjera directa.

Entre las principales teorías de comercio internacional destacan la mercantilista, la de la ventaja absoluta y la de la ventaja comparativa; estas dos últimas atribuidas a Adam Smith y David Ricardo, respectivamente.

La teoría mercantilista sustenta que una nación puede aumentar su bienestar y poder a través del incremento de la

► cantidad de oro atesorado, que se obtiene como resultado de las mayores exportaciones, las mismas que son promovidas desalentando las actividades de importación, ya que éstas implican la salida de oro del país.

Las teorías de la ventaja absoluta y la ventaja comparativa sustentan que un país posee ventajas que le permiten especializarse en la producción de un bien específico, manteniendo su relación con otros países a través del comercio.

También se considera la extensión a la teoría clásica, a través del análisis de la teoría de la dotación de factores de Heckscher-Ohlin, que sustenta que el comercio se lleva a cabo cuando cada país produce y exporta aquel bien que hace uso intensivo del factor de producción más abundante en cada uno de ellos. No se dejan de lado las críticas a esta teoría, principalmente a través del análisis de la Paradoja de Leontief.

Entre las teorías de inversión tenemos la de la internalización, la ecléctica y el modelo del ciclo de vida del producto.

La teoría de la internalización sustenta que la empresa internacional encuentra más eficiente y beneficioso transferir la tecnología y productos a empresas asociadas.

La teoría ecléctica sostiene que para que la empresa invierta en el extranjero se requieren tres condiciones: la presencia de ventajas específicas de la empresa, la existencia de ventajas de la internalización y de ventajas específicas del país.

Finalmente, el modelo del ciclo de vida del producto presenta el desarrollo de un producto en el mercado a través de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

## ▲ Preguntas

1. *Explique cuáles son los elementos centrales de la teoría mercantilista. ¿Estaría usted de acuerdo en que al Perú (o a otro país latinoamericano) le convendría adoptar esta posición? ¿Por qué?*

2. *Explique el concepto de ventaja absoluta y ventaja comparativa y señale las principales diferencias que existen entre ambos.*
3. *Sustente la siguiente afirmación: "La teoría de la ventaja absoluta es sólo una parte de la doctrina de la ventaja comparativa."*
4. *¿Cuáles son las principales limitaciones de la teoría del comercio internacional en el campo de los negocios internacionales?*
5. *A partir del siguiente ejemplo diga cuál de los dos países siguientes posee ventaja absoluta en la producción de textiles y cuál la posee en la producción de trigo.*

	Horas requeridas para producir		Total de horas de mano de obra disponibles
	Textiles	Trigo	
Inglaterra	36	54	324
Portugal	90	67.5	540

6. *Tomando en consideración el ejemplo de la pregunta anterior, diga qué país posee ventaja comparativa en la producción de trigo.*
7. *Elabore un ejemplo de ventaja absoluta y ventaja comparativa considerando la presencia de dos países (Chile y Estados Unidos) y dos productos (uva y trigo), e indique los precios relativos antes y después de llevar a cabo el comercio. Considere que la influencia de la demanda y oferta da origen a un precio relativo de 1 por í."*
8. *Explique el teorema de Hecksher-Ohlin e indique en qué circunstancias éste no se cumple.*
9. *¿En qué se basa la Paradoja de Leontief?*
10. *La internalización ¿se da sólo a nivel internacional? Justifique su respuesta.*
11. *Según la teoría ecléctica, ¿cuáles son las condiciones que debe cumplir la empresa para poder invertir en el mercado extranjero?*



12. *Explique la teoría acerca del ciclo de vida del producto, utilizando como ejemplo la introducción de los televisores a color en el Perú.*

---

**Caso 2: Trigo vs. soya**

Suponga usted que en "su país" y los Estados Unidos existen un total de 100 unidades productivas para cada uno. Estas unidades pueden ser utilizadas para producir trigo o soya. El costo de producir una tonelada de trigo o soya se determina sobre la base del costo de oportunidad. Así por ejemplo, si "su país" decide utilizar todas sus unidades productivas en la producción de trigo, el costo estaría representado por las toneladas de soya que se dejarían de producir.

En el siguiente cuadro se presentan las posibles combinaciones para la producción de trigo o soya:

Unidades productivas asignadas		Bienes producidos en "su país" (En toneladas)		Bienes producidos en EE.UU. (En toneladas)	
Trigo	Soya	Trigo	Soya	Trigo	Soya
100	0	20	0	25	0
50	50	10	10	12.5	25
30	70	6	14	7.5	35
10	90	2	18	2.5	45
0	100	0	20	0	50

1. ¿Qué país tiene ventaja absoluta para producir trigo? ¿Y soya?
2. ¿Recomendaría usted la realización de actividades comerciales entre ambos países? ¿Por qué?
3. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿qué productos fabricará y comercializará cada país? ¿Por qué?

4. Suponiendo que tanto "su país" como los Estados Unidos deciden utilizar 30 y 70 unidades productivas para la producción de trigo y soya, respectivamente, ¿cuál es el mínimo precio que cada país aceptará para comercializar sus productos?

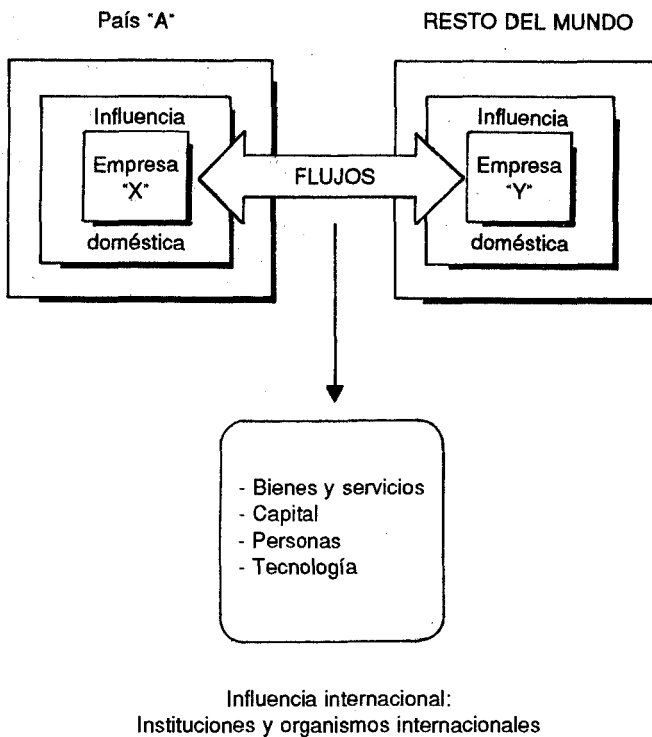
### III. El entorno y la empresa internacional

1. *Medio económico.*
2. *Medio político-legal.*
3. *Medio cultural.*
4. *Otras variables.*

Las dimensiones del entorno internacional implican la necesidad de considerar no sólo la influencia de las fuerzas existentes en el mercado doméstico, sino también aquella que proviene de las fuerzas domésticas de los diversos países con los que se relaciona la empresa internacional, dedicada a operaciones que trascienden los límites territoriales y que influyen sobre su actividad. A esto se añade la influencia que ejercen las instituciones internacionales encargadas de regular las operaciones de tipo internacional, operaciones que involucran el flujo de bienes y servicios, capital, personas y tecnología (ver gráfico 7).

A diferencia de los tratos comerciales domésticos, las transacciones de negocios entre dos o más naciones incluyen una serie de factores adicionales que no se presentan en los primeros. En su relación con los diversos ambientes, la empresa que se dedica a operaciones internacionales debe considerar no sólo las variables desde el punto de vista del mercado interno, sino también aplicar un enfoque sistémico a la visión del comportamiento de las variables en los diferentes países con los que se

Gráfico 7: El entorno en los negocios internacionales

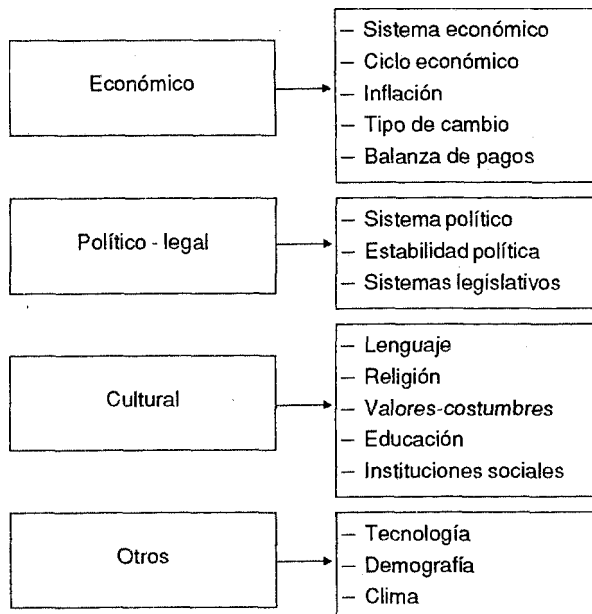


Fuente: Tomado de la figura 1-11 de Hays, Korth y Roudiani, 1974:20.

relaciona, y que determinan una serie de cambios en su interior como consecuencia de llevar a cabo este tipo de actividades.

En este sentido, la empresa que realiza operaciones de carácter internacional debe considerar la influencia de las principales variables del medio económico, político, cultural y otras que influyen en su actividad (ver gráfico 8).

**Gráfico 8: Entorno general<sup>1</sup>**



1. Las instituciones que regulan las operaciones de tipo internacional, tales como el FMI (Fondo Monetario Internacional), el GATT (Acuerdo General de Tarifas y Comercio), así como los acuerdos de integración que han dado origen a nuevas organizaciones (la Comunidad Económica Europea, el Mercado Común Centro Americano, el Grupo Andino, entre otros) y los denominados acuerdos bilaterales o los acuerdos internacionales de materias primas, serán desarrollados en capítulos posteriores.

## 1. MEDIO ECONÓMICO

Entre las variables económicas se pueden citar las siguientes: el sistema económico, el ciclo económico, la inflación, el tipo de cambio y la balanza de pagos. Estas variables determinan la presencia de un riesgo internacional por las diferencias que existen entre los distintos países con respecto a cada una de éstas.

### A, El sistema económico

La empresa, en el desempeño de su actividad internacional, puede encontrarse con diversos sistemas económicos que corresponden a los países en los cuales realiza operaciones (Daniels y Radebaugh, 1989:42-47). Estos sistemas se clasifican en economía de mercado, economía planificada centralmente y economía mixta.

La economía de mercado está basada principalmente en la capacidad del individuo para crear riqueza. Se caracteriza porque en ella las fuerzas del mercado determinan la relación entre productores y consumidores; permite, además, el acceso a la propiedad privada, la inversión extranjera y la presencia de la competencia. Este tipo de economía rige fundamentalmente en los países industrializados, como los Estados Unidos.

La economía planificada centralmente se caracteriza por el rol que asume el gobierno en la dirección de los recursos de la economía para crear riqueza. De acuerdo con esto, el gobierno determina la asignación y distribución de recursos entre los agentes económicos. El ejemplo más representativo de este tipo de economía es la Unión Soviética (hasta antes de la *perestroika*) y los demás países de Europa del Este, antes de experimentar los cambios actuales.

Los dos casos mencionados anteriormente se consideran casos extremos, que no se aplican rigurosamente en la realidad, por lo que los ejemplos señalados constituyen una aproxima-

ción. Estados Unidos, por ejemplo, que se caracteriza por poseer una economía de mercado, no cumple con todas las características que se le atribuyen a este tipo de economías, ya que cuenta con sindicatos y empresas públicas, como la de correos.

La economía mixta, como su nombre lo indica, viene a ser una mezcla de las características que presentan la economía de mercado y la economía planificada centralmente. De este modo, los países, en mayor o menor grado, van a incorporar las características de la economía de mercado o de la economía planificada centralmente.

Las operaciones de la empresa que realiza actividades de carácter internacional van a verse influenciadas por el sistema económico presente en el país con el cual se relacionan en el desempeño de sus actividades. Desde este punto de vista, de acuerdo con las características del sistema económico podrán realizar determinadas operaciones, como por ejemplo las inversiones extranjeras en los diversos sectores económicos, y actuar de acuerdo con las regulaciones presentes en el país en cuestión.

## **B. El ciclo económico**

El ciclo económico se refiere a las etapas por las que atraviesa la economía de una sociedad, las cuales pueden clasificarse en prosperidad, recesión y recuperación. La etapa de prosperidad se caracteriza por ser una etapa de crecimiento económico. En ella ocurre la expansión de las empresas, que tienden a incrementar su producción, desarrollar nuevos productos y entrar en nuevos mercados.

La etapa de recesión se caracteriza por la retracción del mercado y de las empresas. En ella los consumidores tienen menos ingresos reales y tienden a restringir su consumo, lo que ocasiona que las empresas reduzcan su producción, disminuyendo de esta manera la actividad económica.

La etapa de recuperación se refiere a una etapa de transición. Es un proceso mediante el cual se da término a la etapa de recesión para entrar nuevamente en la etapa de prosperidad de

la economía. En ella el ingreso de los consumidores tiende a mejorar y se produce una disminución en los niveles de desempleo. La empresa, en esta etapa, adecúa su gestión y se prepara para la entrada en una nueva etapa de prosperidad.

Resulta de suma importancia para la empresa que realiza actividades internacionales el análisis del ciclo económico, a fin de determinar la etapa por la que atraviesa la economía de un país específico. Un correcto análisis de su situación le permitirá entrar oportuna y adecuadamente en los mercados internacionales. En el cuadro 15 se muestran los ciclos económicos por los que ha atravesado la economía peruana durante el período 1960-1988.

**CUADRO 15**  
**PERÚ: CICLOS ECONÓMICOS Y COMPORTAMIENTO DEL PBI**  
**1960-1988**

Años	Períodos	PBI (%)
1960-1966	Expansión	7.3
1967-1969	Recesión	2.6
1970-1975	Expansión	5.1
1976-1978	Recesión	0.9
1979-1981	Expansión	4.9
1982-1983	Recesión	-6.3
1984-1987	Expansión	6.1
1988	Recesión	-8.8

*Fuente:* Ferrari, 1990: 72.

### **C. La inflación**

La inflación es un aumento persistente del nivel general de precios, con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda (BCRP, s/f: 68). Estas alzas continuas en los precios de



los productos incrementan, en primera instancia, el precio de las materias primas o insumos nacionales utilizados en el proceso de elaboración de los productos finales, y, en segunda instancia, terminan por incrementar el costo de la mano de obra, lo que repercute en forma directa en los costos de producción y en la rentabilidad de la empresa.

Los altos niveles de inflación por los que atraviesa una economía en particular tienden a encarecer los costos de producción de las empresas y, por lo tanto, los precios de los productos finales. Ello deriva en una disminución de la competitividad internacional de las empresas por sus altos costos. En el caso del Perú, por ejemplo, los altos niveles inflacionarios acumulados anualmente durante 1988 y 1989, que según el Instituto Nacional de Estadística ascendieron a 1,722.3% y 2,775.3%, respectivamente, hicieron menos competitiva la situación del exportador, que vio encarecido su producto (por los elevados costos de producción). A ello se sumó una política de devaluaciones poco favorable y la falta de apoyo a este sector, lo que agravó la situación.

Los niveles de inflación de los otros países con los que se relaciona la empresa al efectuar sus operaciones también son indicadores de la presencia de mayores o menores oportunidades para poder entrar en el mercado y competir. En el cuadro 16 se presentan las tasas medias de inflación anual de un conjunto de países para los períodos 1965-80 y 1980-88.

El incremento de los niveles de inflación va acompañado muchas veces de los aumentos en las tasas de interés. Éstos generan un alza en el costo del dinero y hacen que sea más difícil financiar nuevos proyectos de inversión, o, en todo caso, mantener o ampliar negocios ya establecidos. En este sentido, las empresas internacionales se ven afectadas por las diferencias en las tasas de interés que adoptan los países y que pueden representar grandes cargas financieras para las compañías en el momento de realizar operaciones bancarias.

CUADRO 16  
TASA MEDIA DE INFLACIÓN ANUAL

Países	1965-1980	1980-1988
Alemania	5.2	2.8
Argentina	78.2	290.5
Australia	9.3	7.8
Bolivia	15.7	482.8
Brasil	31.5	188.7
Canadá	7.1	4.6
Colombia	17.4	24.1
Costa Rica	11.3	26.9
Chile	129.9	20.8
China Popular	0.1	4.9
Ecuador	10.9	31.2
España	12.3	10.1
Etiopía	3.4	2.1
Estados Unidos	6.5	4.0
Francia	8.4	7.1
Guatemala	7.1	13.3
Hong Kong	8.1	6.7
India	7.5	7.4
Indonesia	34.2	8.5
Italia	11.4	11.0
Japón	7.7	1.3
México	13.0	73.8
Perú	20.5	119.1
Reino Unido	11.1	5.7

Fuente: Banco Mundial, 1990: 198-199.

#### D. El tipo de cambio<sup>2</sup> (Vásquez, 1983: 287-288)

El tipo de cambio, referido al valor de una moneda en términos de otra (BCR, s/f: 115), es una variable imprescindible al mo-

2. Sobre el tipo de cambio se hablará posteriormente, en el capítulo correspondiente a los mercados financieros internacionales.

mentó de realizar operaciones internacionales. Esto es así porque las fluctuaciones de las diferentes monedas implican un riesgo de acuerdo con los términos monetarios en que se concrete determinada transacción. Así, por ejemplo, la fijación de tipos de cambio altos para la importación de determinados bienes afecta las operaciones de las empresas extranjeras (subsidiarias) ubicadas en el país que adopta esta medida, especialmente cuando los bienes afectados son utilizados como insumos en la producción de bienes finales. Del mismo modo, afecta a aquellas empresas locales que realizan operaciones internacionales (como la exportación) y que utilizan insumos importados en su proceso de producción, lo que puede terminar encareciendo su producto final.

Si se considera, por ejemplo, la existencia de un tipo de cambio único (tanto para exportadores como para importadores), la subvaluación del mismo implicará que el exportador recibe una menor cantidad de su moneda a cambio de los dólares obtenidos como resultado de la venta de productos o la prestación de servicios en el extranjero; mientras que el importador (por ejemplo, la empresa que utiliza insumos importados) es favorecido por esta situación, ya que ella permite que las importaciones de bienes sean más baratas en relación a los precios de los productos sustitutos existentes en el mercado interno.

## **E. La balanza de pagos**

El monto de reserva de divisas que figura en la balanza de pagos<sup>3</sup> de cada país constituye un elemento importante para los individuos y empresas que llevan a cabo negocios internacionales, ya que muchas de las decisiones gubernamentales se basan en el objetivo de mejorar (o estabilizar) la situación deficitaria (o superavitaria) de las cuentas que la componen, a través de la adopción de diversas medidas.

3. Ver anexo sobre balanza de pagos al final del capítulo.

Cuando las cuentas de la balanza de pagos se encuentran en una posición deficitaria, demandando una mayor cantidad de divisas para hacer frente a las mayores obligaciones de carácter internacional, entonces éstas se pueden obtener a través de tres mecanismos: a) por el aporte de reservas en moneda extranjera de un banco nacional; b) por la compra de nuevas divisas a cambio del oro que mantiene como reserva el país; y, c) por el acceso a un préstamo a terceros países o al FMI (cuyas condiciones suelen ser más duras de acuerdo a cómo se va incrementando el monto del crédito solicitado). Pero cualquiera de estos mecanismos resulta bastante restrictivo.

Sin embargo, cuando el déficit se origina principalmente en la balanza comercial también se puede recurrir a una política devaluatoria, a fin de intentar que los precios relativos se tornen favorables, al abaratar en el extranjero los bienes que exporta, y encarecer, en el mercado interno, los bienes que importa, tratando de volver favorable esta balanza. Cuando esto sucede, quien posea la moneda devaluada habrá disminuido su poder de compra internacional. En este sentido, la empresa que realiza operaciones internacionales resultará afectada si, por ejemplo, ella requiere de insumos importados, cuyo costo se incrementa. La actitud del gobierno también se puede centrar en la adopción de una serie de medidas tendientes a disminuir las importaciones: tarifas, cuotas, medidas para-arancelarias (prohibiciones, restricciones, impuestos); a incrementarlas exportaciones: facilidades crediticias, reintegros tributarios, eliminación de impuestos; o a disminuir la repatriación de utilidades, incluida dentro de la balanza de servicios, a través de la fijación de una política de control de precios sobre los productos que comercializa la empresa extranjera.

Si el déficit se origina en la balanza de capitales, a consecuencia de una mayor inversión directa en el exterior y similares, por la transferencia de capital o salida de fondos hacia el exterior, entonces el país puede recurrir a la aplicación de nuevas medidas de tipo fiscal o monetario a fin de disminuir el déficit

después de hacer un balance sobre la conveniencia de llevar a cabo este tipo de inversiones. Sin embargo, se debe señalar que para el país que efectúa la inversión en el exterior ello puede ser rentable, porque recibirá paulatinamente la remisión de utilidades, dividendos e intereses que podrían hacer que el saldo negativo inicial disminuya. Por su parte, para el país receptor también puede resultar beneficioso, ya que la inversión directa da oportunidades de empleo adicional y contribuye a lograr el bienestar de la economía doméstica, como consecuencia de un incremento de la producción local.

En conclusión, el análisis de los patrones de exportación, importación, préstamos y reservas, reflejados en la balanza de pagos, puede ayudar a los individuos y empresas que realizan negocios internacionales a predecir los problemas antes de que éstos se presenten para, de esta forma, estar en condiciones de adoptar las medidas pertinentes a fin de amenguar los efectos que ciertas acciones gubernamentales tendrían sobre la empresa.

En el cuadro 17 se muestra la evolución de la balanza de pagos del Perú para el período 1970-89, cuyos resultados se obtienen como consecuencia del superávit o déficit alcanzado por la balanza de cuenta corriente o la cuenta de capital.

## **2. MEDIO POLÍTICO-LEGAL**

Entre las variables de orden político-legal se encuentran los sistemas políticos, la estabilidad política y los sistemas legislativos. Todos ellos representan, en conjunto, un riesgo político que afecta directamente a la empresa que realiza operaciones internacionales (Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:214-225).

### **A. Los sistemas políticos**

Los sistemas políticos de los países se encuentran entre dos extremos: la democracia y el totalitarismo (Daniels y Radebaugh, 1989:38-41).

CUADRO 17  
BALANZA DE PAGOS 1970-1989  
(Millones de dólares)

	1970	1972	1974	1976	1978	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
I. Balanza en cuenta corriente	185	(32)	(807)	(1,072)	(164)	(102)	(1,729)	(1,609)	(871)	(221)	125	(1,079)	(1,477)	(1,128)	690
A. Balanza comercial	394	133	(405)	(675)	304	826	(553)	(429)	293	1,007	1,172	(65)	(521)	(56)	1,316
Exportación FOB	1,034	945	1,503	1,341	1,972	3,916	3,249	3,293	3,015	3,147	2,978	2,531	2,661	2,694	2,713
Importación FOB	(700)	(812)	(1,908)	(2,016)	(1,668)	(3,090)	(3,802)	(3,722)	(2,722)	(2,140)	(1,806)	(2,596)	(3,182)	(2,750)	(1,397)
B. Servicios financieros	(149)	(121)	(219)	(375)	(646)	(909)	(1,019)	(1,033)	(1,130)	(1,165)	(1,011)	(821)	(714)	(776)	(468)
Sector público	(34)	(53)	(101)	(216)	(344)	(437)	(456)	(548)	(636)	(806)	(707)	(605)	(538)	(594)	(345)
Sector privado	(115)	(68)	(118)	(159)	(302)	(472)	(563)	(485)	(494)	(359)	(304)	(216)	(176)	(182)	(123)
C. Servicios no financieros	(82)	(83)	(228)	(104)	48	(166)	(318)	(314)	(253)	(221)	(170)	(343)	(422)	(453)	(274)
D. Pagos de transferencias	82	39	45	82	130	147	161	167	219	158	134	150	180	157	116
II. Capitales a largo plazo	24	115	895	642	444	463	565	1,194	1,384	1,189	691	630	767	814	365
E. Sector público	101	120	693	446	405	371	305	989	1,431	1,392	814	606	679	718	348
Desembolsos	190	286	1,035	796	848	1,208	1,620	1,924	1,530	1,026	693	495	585	350	243
Refinanciación (a)	-	-	-	-	227	372	80	109	1,024	499	201	-	-	-	-
Amortización	(121)	(164)	(338)	(282)	(659)	(1,203)	(1,394)	(1,054)	(1,145)	(1,441)	(1,329)	(1,453)	(1,591)	(1,492)	(964)
Otros capitales (b)	32	(2)	(4)	(68)	(11)	(6)	(1)	-	22	1,308	1,249	1,564	1,685	1,860	1,069
F. Sector privado	(77)	(5)	202	196	39	92	260	205	(47)	(203)	(123)	24	88	96	17
III. Balanza neta básica	209	83	88	(430)	280	361	(1,164)	(415)	513	968	816	(449)	(710)	(314)	1,055
G. Asignación DEG	14	16	-	-	-	-	23	21	-	-	-	-	-	-	-
H. Capital a corto plazo y errores y omisiones	34	(48)	194	(438)	(204)	338	639	539	(553)	(721)	(536)	(68)	(75)	(84)	(94)
IV. Balanza de pagos (III+G+H)	257	51	282	(868)	76	722	(504)	124	(40)	247	280	(517)	(785)	(398)	961

(a) Corresponde a los alivios obtenidos en los acuerdos de renegociación firmados.

(b) Incluye otros préstamos del sector público, ajuste por variación de activos y pasivos internacionales y, para los años 1983-1989, corresponde al movimiento neto del servicio no atendido en su fecha de vencimiento.

Nota: Excluye el costo financiero del servicio impago.

Fuente: Webb y Fernández-Baca, 1990a:526-529.

La democracia considera a todos los individuos que integran la sociedad como política y legalmente iguales y está basada en las ideas de libertad (de opinión, expresión, prensa y organización). Considera también la elección de su representante en el gobierno de acuerdo al voto popular, y un Estado relativamente abierto a las demás opiniones o ideas vigentes, admitiéndose la participación. En varios de los países latinoamericanos se reconstituye la democracia, como en el caso del Perú (a partir de 1980) y Chile (a partir de 1990).

El totalitarismo, por su parte, está caracterizado porque básicamente es una persona o un grupo de individuos quienes monopolizan el poder político y no reconocen ni admiten la oposición. Existen tres formas de totalitarismo: el comunismo, el totalitarismo teocrático o religioso y el totalitarismo secular. El comunismo, en su sentido más estricto, estuvo vigente en los países de Europa del Este hasta prácticamente fines de la década del 80; el totalitarismo religioso lo estuvo en Irán; y el secular, en Egipto, Taiwán y muchos países latinoamericanos, donde el totalitarismo aparece cíclicamente.

## **B. La estabilidad política**

La mayoría de negocios de carácter internacional prefiere un medio relativamente estable para el desarrollo de sus actividades. Esto es así porque los cambios violentos en el gobierno y en la política nacional crean incertidumbre, la que repercute directamente en la realización de los proyectos que se fija una empresa específica.

La incertidumbre política que existe en algunos países como producto de la presencia de conflictos sociales o conflictos armados, o en períodos en los que se llevan a cabo las elecciones de los representantes de gobierno, afectan en forma directa la operatividad de la empresa; de manera especial, tanto la estrategia de mercadotecnia que ella realiza como la continuidad de sus

operaciones de acuerdo con los lineamientos vigentes. Por ejemplo, existen situaciones en las que la toma del poder por gobernantes extremadamente nacionalistas crea desconcierto en las empresas extranjeras, ya que las medidas que el nuevo gobierno puede adoptar (como la imposición de límites a la participación extranjera en la propiedad de la empresa, la restricción a la remisión de utilidades, entre otras) perjudicarían su normal desempeño.

En muchas ocasiones la firma internacional es consciente de que el desarrollo de operaciones internacionales implica un riesgo; sin embargo, es un riesgo que decide afrontar por los beneficios que esta actividad representa para la empresa.

La inestabilidad política genera un riesgo de índole política, que puede conducir a la expropiación, la nacionalización o la socialización (Eiteman y Stonehill, 1986: 292-293) a la que han recurrido algunos gobiernos en períodos distintos.

La expropiación consiste en la apropiación de una compañía extranjera por parte del Estado, quien otorga una compensación (simbólica) a sus propietarios. Esta es reconocida por el derecho internacional como un derecho de los Estados soberanos siempre y cuando a la empresa afectada se le otorgue un justo pago; sin embargo, éste suele ser arbitrario, y en su lugar se le asigna un pago de acuerdo con el valor en libros de la empresa, o en moneda local. La expropiación es básicamente una respuesta nacionalista del Estado, y afecta principalmente a aquellas empresas extranjeras cuyas actividades se centran en áreas estratégicas en el país donde se ubican (por ejemplo, actividades extractivas de minerales o petróleo). De allí que existan en determinados países algunos sectores como la energía, minería, comunicación y transporte que sólo competen al Estado y que<sup>1</sup> suelen ser afectados por este sistema, cuando no se mantienen en su poder. En el caso peruano, durante el gobierno del general Juan Velasco Alvarado (1968-1975) se dio la expropiación de una



compañía petrolera: la IPC (International Petroleum Company), encargada de la extracción de petróleo.

La nacionalización se produce cuando el Estado transfiere un tipo de industria específica de control privado a propiedad pública. En este caso no existe discriminación entre la propiedad privada nacional o extranjera, ya que ambas pueden ser afectadas. Esto es lo que intentó hacer en el Perú el gobierno de Alan García Pérez (1985-1990) con el sector bancario, que pretendió nacionalizar. El proyecto, sin embargo, fracasó.

La socialización es el proceso por el cual el Estado toma en su poder el total de industrias existentes en un país determinado (privada extranjera o nacional y pública). Esto es lo que ocurrió en Cuba en 1960, cuando el gobierno se apoderó de todo el sector industrial.

### C. Los sistemas legislativos

En el ámbito legal, la empresa que realiza actividades internacionales se encuentra sujeta a la legislación de varios países, por lo que está expuesta a diferentes sistemas legislativos que debe considerar en el desarrollo de sus operaciones a fin de no incurrir en faltas. Las diferencias surgen en el sistema tributario vigente en cada uno de los países con los que se relaciona; en este caso la carga impositiva que estipulan los países y que recae directamente sobre la empresa internacional suele convertirse en un riesgo. Asimismo, las regulaciones aplicadas al tratamiento del capital extranjero y a la transferencia de utilidades, o las regulaciones de divisas, recaen especialmente sobre aquellas empresas extranjeras ubicadas en los países que las adoptan, lo que también representa un riesgo que la empresa debe evaluar para ver la conveniencia o no de realizar sus operaciones en determinado país. En el caso peruano, normalmente se han aplicado una serie de regulaciones sobre la remisión de utilidades efectuadas por las empresas extranjeras.

Existen además otros riesgos de tipo político-legal que es necesario mencionar. Estos se refieren a las restricciones gubernamentales aplicadas por algunos países en particular, como las barreras al comercio y las no tarifarias. Ejemplos de las primeras son las tarifas; de las segundas, las cuotas, las especificaciones sobre ciertos productos, el control de calidad, el control sanitario, entre otras.

### **3. MEDIO CULTURAL**

A este respecto se considera la influencia que tienen las diferencias culturales entre países sobre la administración de negocios. En este sentido, la cultura, entendida como un sistema integrado de patrones de aprendizaje que caracterizan a una sociedad (Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:230), es regida a su vez por normas de tipo social que responden a las condiciones de bienestar de la población.

Dentro de las variables culturales se puede mencionar un conjunto de elementos, entre los cuales se encuentran el lenguaje, la religión, los valores y costumbres, la educación y las instituciones sociales (Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:231-245).

#### **A. El lenguaje**

El lenguaje resulta crucial para establecer una adecuada comunicación entre vendedor y cliente y para hacer efectivas las campañas de promoción del producto.

Este refleja el ambiente en el cual determinada población vive, y está estrechamente ligado con los demás elementos que conforman la cultura. El lenguaje es sumamente importante, porque constituye un medio de comunicación entre las personas. A veces una misma palabra no significa lo mismo en países de igual lengua. Por ejemplo, en el Perú se denomina "polo" a las camisetas de algodón, mientras que en España esa palabra es

usada para referirse a los chupetes de helados. De allí la necesidad de utilizar un lenguaje adecuado en el momento de entablar una comunicación, más aún cuando ésta se intenta establecer entre vendedor y cliente.

La empresa que desea "ofrecer" su producto en un mercado extranjero debe hacer uso del lenguaje del consumidor. En ciertas ocasiones, la empresa tendrá que utilizar el lenguaje oficial empleado por el resto de empresas, si éstas constituyen su "cliente potencial".

La empresa que realiza operaciones internacionales deberá tomar en cuenta la existencia de diferencias lingüísticas, ya que, por ejemplo, las traducciones literales de determinados folletos publicitarios, o la adjudicación de determinados nombres a las marcas que se eligen para productos específicos, pueden resultar contraproducentes o ridículas para la venta de estos productos. Este es el caso de la General Motors cuando introdujo al mercado de Puerto Rico el modelo de automóviles Chevrolet con la marca "Nova". Los puertorriqueños no se sintieron atraídos por el nombre, al que relacionaban con la expresión "no va", mientras que la General Motors tenía la intención de asociar el nombre colocado al modelo de automóvil con la "constelación NOVA". Al percatarse de esto, la compañía vio la necesidad de cambiar el nombre por el de "Caribe", decisión que resultó acertada, pues las ventas se incrementaron sustancialmente luego del cambio (Ricks, 1983:38-39).

El lenguaje también es importante por la forma en que las palabras son utilizadas (por ejemplo, a través del tono de voz) o por la expresión que reflejan los gestos, la mirada y la posición corporal que determinado individuo adopta al comunicarse con otro. Es necesario considerar estos aspectos cuando se transmiten propagandas a través de los medios de comunicación como la televisión o la radio o con los avisos publicitarios que aparecen en las calles. Ellos deben transmitir aquello que a la empresa le

interesa resaltar sobre su producto, sin descuidar la forma cómo se intenta hacerlo.

Además, es necesario que los empresarios se familiaricen con el conjunto de elementos no verbales -tiempo, espacio, patrones de amistad, acuerdos de negocios- presentes en los diferentes ambientes, a fin de que puedan desenvolverse en el ámbito empresarial internacional en forma adecuada.

Así, en el caso del elemento tiempo en algunas sociedades éste puede hacer referencia a distintos criterios de puntualidad o de compromisos; de esta manera, por ejemplo, muchas de las reuniones acordadas al mediodía, según el país que corresponda, pueden significar compromisos de negocios que incluyen almuerzos, sin necesidad de llegar a especificarlo. Para los Estados Unidos la puntualidad es sumamente importante; de hecho, el día está definido por una serie de tiempos, previamente programados. Sin embargo, para sociedades como la africana la fijación del tiempo no es exacta, siendo admitida la tardanza como algo muy normal (Grosse y Kujawa, 1988:308).

Las distancias mantenidas entre las personas durante una conversación requieren igualmente de un proceso de aprendizaje, ya que difieren de sociedad en sociedad. Para las de origen latinoamericano, por ejemplo, las distancias mantenidas entre las personas en una reunión de negocios son más cercanas, a diferencia de las que mantienen las sociedades de Europa del Norte. Del mismo modo, los patrones de amistad difieren notablemente entre países: en los europeos las normas son cordiales, manteniendo siempre su posición o jerarquía, mientras que en los latinoamericanos las relaciones están menos regidas por patrones de etiqueta social.

## **B. La religión**

La religión es otro elemento cultural que debe ser tomado en cuenta al momento de efectuar las transacciones internacionales, dado que esto determina que algunos productos no puedan entrar en mer-

cados específicos por las creencias que la población mantiene respecto de ellos. En la India, por ejemplo, la población no consume carne de vaca, ya que su religión la considera un animal sagrado; de la misma manera, los musulmanes también por creencias religiosas no pueden consumir carne de cerdo.

La religión es, pues, un elemento que establece diferencias en el comportamiento del mercado. En el caso del Perú, por ejemplo, si bien la mayoría de su población profesa la religión católica, existen otras religiones como la protestante, musulmana o judía que influyen en el comportamiento de las personas y que a su vez pueden definir la aceptación de determinado producto dentro de su patrón de consumo.

### **C. Los valores y costumbres**

Los valores de determinada sociedad influyen en el desarrollo de actividades internacionales en tanto tienen que ver con las aspiraciones y motivaciones de una población específica.

Los diferentes valores se aplican sobre el gusto o la atracción por las artes o símbolos particulares como los colores, las formas y la música, y fluctúan de acuerdo con las sociedades. La forma como las diferentes sociedades definen los valores es muy importante. Así, por ejemplo, el éxito de la publicidad de Marlboro en Hong Kong se debió básicamente a la identificación de los valores por parte de la empresa Philips Morris. Inicialmente, la propaganda transmitida para identificar el producto Marlboro proyectaba un hombre de fuerte imagen masculina, que tuvo éxito en América y Europa, mas no en Hong Kong. Ello ocurrió porque el hombre que representaba a Marlboro, además de ser viril, cabalgaba ün caballo en el campo, situación que la gente no identificaba. Entonces la empresa se vio en la necesidad de cambiar el aviso, colocando en su lugar a un hombre que todavía seguía siendo un *cow-boy* viril, pero más joven, mejor vestido y dueño del camión y de la tierra donde se encontraba; es decir, el

aviso trató de reflejar el estilo de hombre de Marlboro en Hong Kong (Ricks, 1983: 52).

Las costumbres se refieren básicamente a las formas de comportamiento establecidas por la población a través de los años. En España, por ejemplo, por razones que tienen que ver con el clima, se suele hacer siesta, lo que determina que después del almuerzo muchas empresas dejen de laborar para permitir que su personal descanse un momento antes de reiniciar sus labores en la tarde.

Otro ejemplo es el del regateo de los precios de los bienes en determinadas sociedades como la de República Dominicana. Allí el vendedor espera que haya una negociación respecto al precio que propone al cliente. Se dio el caso que en la compra de un cuadro nativo el cliente pudo llegar a obtener una rebaja de hasta las dos terceras partes del precio original solicitado, gracias a su habilidad para negociar.

#### **D. La educación**

La influencia que ejerce el nivel educativo de las personas determina diversos patrones de comportamiento. Desde este punto de vista, las personas con menor nivel educativo tienden a tener aspiraciones que son más fáciles de satisfacer. Lo contrario sucede con aquellas personas que cuentan con un elevado nivel educativo.

Las empresas necesitan tener conocimiento acerca del nivel educativo alcanzado por la sociedad, así como de la calidad del mismo y sobre las habilidades o capacitación que se les brinda, sobre todo si se toma en cuenta que los sistemas educativos difieren entre países y culturas. Ello es necesario, por ejemplo, para definir si un producto altamente tecnológico puede ser recibido por determinada sociedad, de acuerdo con su nivel de preparación.

## **E. Las instituciones sociales**

Las instituciones sociales afectan las formas en que las personas se relacionan unas con otras. La organización social determina los roles de los administradores y de sus subordinados en el ámbito empresarial, y cómo éstos se relacionan entre sí.

La influencia de las diversas instituciones establecidas en las sociedades y creadas como resultado de convenios es un factor que debe ser tomado en cuenta por las empresas que realizan operaciones de carácter internacional. Este es el caso de las uniones laborales (sindicatos), que juegan un importante rol en cada país y que influyen en el desarrollo de la actividad empresarial fuera de las fronteras nacionales.

## **4. OTRAS VARIABLES**

Entre las otras variables que las empresas que realizan operaciones internacionales deben considerar se encuentran la tecnología, la demografía y el clima.

### **A. La tecnología**

Al hablar de tecnología se hace referencia a los conocimientos con que el individuo o empresa cuenta para realizar diversas operaciones.

El desarrollo tecnológico está históricamente relacionado con las "revoluciones industriales", que influyeron en la evolución de los procesos productivos que regían en la sociedad. La primera revolución industrial, que cubre el período 1760-1860, se inició en Inglaterra para luego pasar a Europa y, en forma paulatina, a otros países. Esta revolución se caracterizó por el uso de máquinas en la actividad agrícola e industrial, y por la aplicación de la fuerza motriz en la industria. La segunda revolución industrial se inició en 1860 y se caracterizó por el uso de la electricidad y derivados del petróleo como fuentes de energía.

Actualmente, con el desarrollo de la electrónica y la cibernética, hay autores que señalan que se está presenciando el desarrollo de una nueva revolución industrial.

La tecnología proporciona una ventaja competitiva para la empresa que la posee. Entre las variables tecnológicas se pueden identificar algunos elementos como las patentes, el grado de obsolescencia tecnológica y el desarrollo de conocimientos que derivan en fuentes de información.

Las patentes están destinadas a proteger la propiedad intelectual de determinado proceso productivo o producto. Ello permite que la empresa pueda obtener ventajas considerables mientras se mantenga en vigencia.

La obsolescencia tecnológica, por su parte, determina la existencia de diversas situaciones que afectan los procesos de producción y hacen fluctuar los rendimientos. Ello sucede porque comienzan a aparecer nuevas técnicas o modelos más sofisticados de productos que vuelven obsoleto tanto el producto como la tecnología anteriormente aplicada. Ello obliga a la empresa a efectuar cambios en el proceso productivo y en la producción misma.

Por último, el desarrollo de conocimientos a través de la investigación o experimentación coloca en una situación favorable a la empresa que los lleva a cabo. Esto es así, porque la empresa que destina continuamente esfuerzos hacia la investigación y desarrollo tiene más oportunidades de realizar innovaciones o descubrimientos de nuevos productos que la colocarían en ventaja frente a la competencia.

## **B. Demografía**

La demografía es otro de los factores que establecen diferencias entre los países. Por ejemplo, las altas tasas de crecimiento de la población, como las alcanzadas por los países subdesarrollados, generan una explosión demográfica y bajos niveles de vida como resultado de una inadecuada inversión, de los bajos nive-



les de empleo, de alimentación y prestación de servicios. Los resultados obtenidos dan una idea a la empresa sobre los posibles segmentos de mercado y acerca de la disponibilidad de mano de obra que se encuentra en el mercado. En el caso del Perú, la tasa de crecimiento de la población es de aproximadamente 2.5% al año, lo que da una idea sobre el posible segmento de mercado que, de acuerdo al producto, puede centrarse en la gente joven, pues las altas tasas de crecimiento de la población determinan la existencia de una mayor proporción de gente joven.

### **C. Clima**

El clima es otro factor que hay que tener en consideración en los negocios internacionales. Esta variable es de importancia particular en ciertos sectores como el agroindustrial, en los que el éxito en la producción depende directamente de las condiciones climatológicas y determina muchas veces el tipo de producto que puede cultivarse. De allí que sea necesario programar la producción y comercialización de ciertos productos agrícolas.

Sin embargo, este no es el único sector en el que el clima juega un rol importante. Así, por ejemplo, la General Motors de Canadá experimentó un problema técnico en Irak a consecuencia del clima. Esta empresa, después de enviar 13,500 automóviles de marca Chevrolet Malibú, descubrió que éstos no eran adecuados para Irak, por el clima caluroso y la arena. Entonces se presentó un problema para la empresa, ya que Irak no estaba dispuesto a aceptar los 12,000 autos restantes que habían sido ordenados inicialmente para la venta hasta que la General Motors no modificara los vehículos de modo que estuviesen en condiciones de trabajar óptimamente. A consecuencia de este incidente, la empresa tuvo que triplicar el número de ingenieros y mecánicos existentes en Bagdad, pero cuando ya hubo solucionado el problema, se iniciaron conflictos políticos en Irak, lo que deter-

minó que los 12,000 automóviles, especialmente diseñados para ser manejados en el desierto, fueran destinados al mercado canadiense (Ricks, 1983:26).

## ■ *Resumen*

El entorno de la empresa se refiere a todas las fuerzas externas que influyen en su comportamiento. En este libro se hace un análisis de las principales variables del medio económico, político, cultural y otros, señalando la influencia que éstas tienen sobre las actividades de una empresa que realiza operaciones de carácter internacional.

Dentro de las variables económicas se pueden citar las siguientes: el sistema económico, el ciclo económico, la inflación, el tipo de cambio y la balanza de pagos.

Entre las variables de tipo político-legal se encuentran los sistemas políticos, la estabilidad política y los sistemas legislativos.

Las variables culturales se refieren a un conjunto de elementos, como el lenguaje, la religión, los valores y costumbres, la educación y las instituciones sociales.

Otras variables que influyen en la decisión de determinada empresa para realizar negocios internacionales son la tecnología, la demografía y el clima.

## ▲ *Preguntas*

1. *¿Cuáles son las principales variables que una empresa exportadora de mangos frescos debe tomar en cuenta al momento de realizar sus operaciones?'*
2. *Dentro de los ciclos económicos mencionados, ¿por cuál de las etapas cree usted que se encuentra atravesando el Perú? Haga un análisis considerando los últimos cinco años (1986-1990) y señale cuáles son las principales características del ciclo económico vigente.*

3. *Se tiene dos países, Chile y Bolivia, cuyas tasas medias de inflación anual para el período 1980-88 son de 20.8% y 482.8% respectivamente. Una empresa alemana desea ingresar en uno de estos mercados a través de la inversión directa en una empresa productora de alimentos enlatados. ¿Qué importancia cree usted que tendría el nivel inflacionario sobre la toma de decisiones? O, en todo caso, ¿qué otras variables debe tomar en cuenta?*
4. *Evalúe la siguiente afirmación: "Es posible predecir la actitud del gobierno a partir del análisis de los resultados de la balanza de pagos."*
5. *Considere esta situación hipotética: La balanza en cuenta corriente ha venido siendo negativa en los últimos cinco años. ¿Cuáles cree usted que serían las principales variables que en una economía como la peruana hubiesen llevado a estos resultados negativos? -*
6. *Tomando en cuenta la pregunta anterior, ¿cómo es posible convertir los resultados negativos en positivos? ¿Qué medidas es necesario adoptar?*
7. *Una empresa peruana decide exportar espárragos enlatados hacia Estados Unidos. Para llevar a cabo este negocio debe hacer un reconocimiento de los elementos que intervienen como insumos en su sistema productivo (humanos, financieros, físicos y de información), y de los elementos externos, a fin de evaluar la conveniencia del proyecto. ¿Por qué consideraría usted que el proyecto es viable? ¿Cuáles serían los principales elementos (con base en la información proporcionada) que debería considerar la empresa para lanzarse hacia un nuevo mercado?*
8. *A partir del análisis de dos países con realidades culturales diferentes, muestre los efectos que ello produce sobre un negocio particular.*
9. *Si una empresa peruana quiere incursionar en la exportación de chompas de lana de alpaca hacia Europa, ¿qué variables de tipo cultural u otras considera usted que son las más importantes?*

---

## Anexo: La balanza de pagos

### 1. DEFINICIÓN

Así como los individuos requieren tener información sobre sus saldos o posición bancaria, las naciones necesitan tenerla acerca de las transacciones internacionales que realizan y con respecto a las reservas internacionales. La balanza de pagos constituye el instrumento que proporciona esta información.

La balanza de pagos es el registro sistemático de todas las transacciones económicas<sup>4</sup> entre los residentes<sup>5</sup> de un país (como el Perú) y los residentes del resto del mundo, llevadas a cabo durante un período determinado, generalmente un año. Ésta proporciona un registro de las cuentas internacionales, expresado en términos de moneda extranjera; además, revela la posición de un país en cuanto a las transacciones de comercio (compra y venta de bienes y servicios con el exterior) y las transacciones de capital (préstamos e inversiones recibidos y consignados con el exterior) (ver gráfico 9).

Las "transacciones económicas" a las que hace referencia la balanza de pagos incluyen las transacciones de bienes y servicios (cuentas corrientes), los pagos de transferencias y las transacciones en partidas financieras (cuentas de capital) (Vásquez, 1983: 287-288).

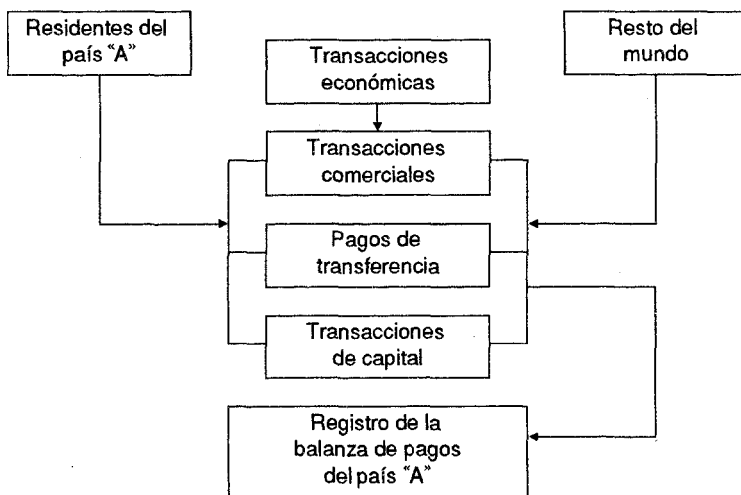
Las *transacciones de bienes y servicios* incluyen las transacciones de productos intermedios o productos finales, los servicios originales de los factores de producción (por ejemplo, aquellos derivados de la mano de obra y capital) y los servicios no atribuibles a estos factores (por ejemplo, los ingresos y egresos por concepto de intereses y utilidades, procedentes

4. El término "transacciones económicas" hace referencia al intercambio de valores de un conjunto determinado de categorías, como señalan Alarco, Lora y Orellana (1990:342).

5. El término "residentes" hace referencia a tres ítems: los individuos, las instituciones nacionales y los organismos internacionales, como señala Vásquez (1983:288-290).

de inversiones). Los *pagos de transferencia* surgen cuando se efectúan transacciones económicas que incluyen la adquisición de bienes y servicios o la adquisición de partidas financieras, sin un *quid pro quo*<sup>6</sup> (por ejemplo, donaciones a favor del país, o viceversa, en el primer caso; y en el segundo caso, para el pago de impuestos o en calidad de donación). Las *transacciones de capital* o *transacciones en partidas financieras* incluyen los títulos de crédito, participaciones de capital y oro monetario, donde las cuentas del activo consideran las obligaciones de los extranjeros a favor de los residentes y el oro monetario, y las cuentas del pasivo incluyen las obligaciones de los residentes a favor de los extranjeros.

**Gráfico 9: Definición de la balanza de pagos**



## 2. LAS CUENTAS DE LA BALANZA DE PAGOS

En su relación con el resto del mundo, un país "genera" ingresos en moneda extranjera o "gasta" moneda extranjera como resultado de la

**6. Se afirma que los pagos de transferencias no tienen un *quid pro quo*, porque son transferencias no retribuidas o sin contrapartida alguna.**

realización de determinadas transacciones. Aquellas transacciones en las que el país "percibe" moneda extranjera se registran como crédito, y resultan de la venta de los activos reales o financieros y de la prestación de servicios locales a los no residentes del país en cuestión; por ejemplo, la exportación peruana de productos tradicionales de origen mineral como el cobre y la plata. Aquellas transacciones en las que el país "gasta" moneda extranjera se registran como débito, y resultan de la compra de los activos reales o financieros extranjeros y de la prestación de servicios de origen extranjero por parte de los residentes del país; por ejemplo, la importación peruana de alimentos (trigo, soya y cebada) para ser utilizados como insumos en el sector industrial a fin de elaborar harina, aceite y cerveza, respectivamente. En el gráfico 10 se muestran las cuentas que son registradas como créditos y débitos.

**Gráfico 10: Registro de las cuentas de la balanza de pagos**

Débitos		Créditos	
a. Importaciones FOB		b. Exportaciones FOB	
c. Importación de servicios		d. Exportación de servicios	
e. Pagos de transferencias			
f. Compra de activos extranjeros		g. Compra de activos locales	
h. Amortización de préstamos privados y oficiales a largo plazo		i. Utilización de préstamos privados y oficiales a largo plazo	
j. Amortización de préstamos a corto plazo		k. Utilización de préstamos a corto plazo	
l. Depósitos en el extranjero		m. Depósitos en la localidad	
n. Errores u omisiones			
Total débitos		=	Total créditos

Los ítems de crédito en la balanza de pagos reflejan las "fuentes de fondos" (fuente de moneda extranjera), y los ítems de débito los "usos de

fondos" (uso de moneda extranjera). Los primeros expresan la entrada de divisas al país como resultado de ciertas operaciones (por ejemplo, de la adquisición de chompas de alpaca de origen peruano por parte de un residente alemán, que representa una operación de exportación para el país), y los segundos la salida de divisas (por ejemplo, la adquisición de colonias o perfumes franceses por parte de un individuo residente en Lima, que constituye una operación de importación). La diferencia entre los usos y las fuentes para una cuenta particular define si la cuenta se encuentra en déficit (cuando los usos son mayores a las fuentes) o superávit (cuando los usos son menores a las fuentes).

Del gráfico 10 se derivan las relaciones resumidas en el gráfico 11.

**Gráfico 11: Principales relaciones de la balanza de pagos**

-a+b	=	Balanza Comercial (BC)
-c+d	=	Balanza de Servicios (BS)
BC+BS+e	=	Balanza en Cuenta Corriente (BCC)
-f+g-h+i	=	Cuenta de Capital a Largo Plazo (CCLP)
BCC+CCLP	=	Balanza Neta Básica (BNB)
-j+k-l+m	=	Cuenta de Capital a Corto Plazo (CCCP)
BNB+CCCP	=	Balanza Total (BT)
BT+n	=	Cambio en Reservas Oficiales

### A. Balanza comercial

La balanza comercial<sup>n</sup> muestra las transacciones de bienes a nivel internacional que llevan a cabo los residentes del país con el resto del mundo. Dichas transacciones son realizadas mediante las operaciones de exportación e importación.

7. En el caso del Perú, la balanza comercial ha sido tradicionalmente el termómetro de la situación de la balanza de pagos, siendo el rubro más importante el correspondiente a las exportaciones de productos tradicionales como el cobre, la harina de pescado, etcétera.

Este rubro comprende todos los cambios internacionales de títulos de propiedad de bienes que cruzan las fronteras nacionales de los países y de aquellas mercancías que no las cruzan. Considera la exportación e importación de bienes valorados preferentemente hasta la aduana fronteriza del país que actúa como importador o exportador (FOB) -es decir, sin incluir costos de almacenamiento ni seguros-.

El saldo positivo (en el haber) refleja el ingreso de divisas al país (cuando las exportaciones son mayores a las importaciones) y la salida de mercancías al exterior; y el saldo negativo (en el débito) refleja la situación contraria. Un superávit en balanza comercial puede lograrse a través de dos vías: por incremento en las exportaciones, o por disminución en las importaciones.

## **B. Balanza de servicios**

Muestra las transacciones de servicios (bienes intangibles) como resultado de las relaciones económicas que mantiene el país con otros países<sup>8</sup>. Este rubro incluye fletes y seguros sobre embarques internacionales, transportes diversos, viajes o gastos de turismo, renta de inversiones públicas o privadas, transacciones de gobierno y servicios diversos.

Los *fletes* constituyen pagos efectuados por concepto del transporte de los bienes que se importan o exportan, y los *seguros* las primas pagadas por la importación o exportación de los mismos. El registro de este rubro se efectúa de la siguiente manera: los pagos de fletes y seguros a los extranjeros por parte de los residentes del país por la importación (FOB) de bienes se registran como débitos; y los pagos a los residentes por parte de los extranjeros por este concepto, debido a la exportación (FOB) de bienes, se registran como créditos. El saldo neto se obtiene por la diferencia entre los ingresos que perciben las compañías correspondientes al país que registra los movimientos en su balanza de pagos y los ingresos que reciben las compañías extranjeras.

El rubro *transportes diversos* incluye todo tipo de servicio de transporte como pasajes internacionales, gastos portuarios, reparaciones y [Suministros para buques y similares, derechos portuarios y de aero-

**8. En países como el Perú, la balanza de servicios se encuentra tradicionalmente en déficit, debido a la renta de inversiones, que incluye el pago de los intereses de la deuda pública externa o la remisión de utilidades.**



puertos, entre otros. Los gastos efectuados por extranjeros a favor del país se incluyen en el lado del crédito y el saldo a favor representa la mayor entrada de divisas para el país.

En la cuenta viajes se incluyen los ingresos provenientes de bienes y servicios, incluyendo el transporte, proporcionados a los extranjeros que visitan el país en cuestión y los gastos por los mismos ítems en los que incurren los residentes del país cuando se encuentran fuera del mismo. Los ingresos por este concepto se registran como créditos, y los gastos como débitos<sup>9</sup>.

Las *rentas de inversiones* constituyen los ingresos y gastos provenientes de inversiones públicas o privadas. En esta cuenta se registran las transferencias al exterior de las utilidades y dividendos de empresas extranjeras establecidas en el país y viceversa (Alarco, Lora y Orellana, 1990: 346), así como las regalías u otro tipo de pago efectuado por las subsidiarias a su matriz por los servicios de administración, o por el uso de un *know how* patentado; además, los intereses y dividendos sobre valores de cartera o inversiones en portafolio y los intereses de la deuda pública y privada.

Los créditos representan los ingresos percibidos por los residentes del país que está registrando la balanza de pagos, por sus inversiones en el extranjero o por los préstamos que concede a terceros países, y los débitos representan los ingresos pagados a extranjeros sobre sus inversiones en este país o por los cargos por concepto de préstamos que asume este país.

Las *transacciones de gobierno* consideran las transacciones en bienes y servicios que realiza el gobierno no incluidas en otras cuentas, así como los gastos de los funcionarios del gobierno central en los países extranjeros. Se registran como débitos los gastos efectuados en transacciones militares por concepto de instalaciones en el país extranjero y los pagos hechos para instalaciones para la defensa común construidas en el extranjero; y como créditos, los gastos de esta índole efectuados en este país por instalaciones militares extranjeras.

Los *servicios diversos* incluyen aquellos seguros que no son aplicados a los de mercancías, así como los honorarios de administración, las

9. Este rubro es muy importante para algunos países, especialmente por el incentivo a la actividad turística, como en el caso de España y las islas caribeñas (véase Gray, 1987:300).

comisiones de agencias de colocación de valores, las rentas a extranjeros por las películas de cine o televisión, el saldo neto de los servicios postales y de teléfonos, las patentes, las regalías, etcétera.

### **C. Balanza en cuenta corriente**

La balanza en cuenta corriente muestra los flujos de entradas y salidas de divisas procedentes del comercio de bienes y servicios y de los pagos de transferencias. Estos últimos son transferencias en bienes, servicios o en efectivo, de índole privada o pública, que no tienen un *quid pro quo*; por ejemplo, las donaciones y transferencias obligatorias o contractuales entre los residentes de un país y los residentes de otro país. La importancia de la balanza en cuenta corriente<sup>10</sup> radica en que ésta refleja la posición comercial de un país.

### **D. Cuenta de capital a largo plazo**

Esta cuenta incluye tres tipos de transacciones: los préstamos públicos (de gobierno) o privados (de una persona o firma residente en el país), las operaciones privadas de portafolio y la inversión directa privada, efectuadas todas ellas fuera de las fronteras, cuyo período de maduración es mayor a un año.

Los préstamos se registran como una fuente de fondos (crédito) para el país que solicita el préstamo y como un uso de fondos (débito) para el país que concede el préstamo. Sucede lo contrario cuando se efectúa el repago final del préstamo, o los pagos destinados a amortización y a fondos de amortización, que son los reembolsos del principal. La inversión directa (o compra de activos, como tierra, plantas, etcétera) y la inversión de portafolio u operaciones en valores (o compra de acciones, bonos o seguros de gobierno) en el exterior, puesto que involucran la salida de capital, se registran como un débito en la balanza de pagos. Cuando se efectúan en el país, se registran como un crédito.

La cuenta de capital a largo plazo se encontrará en superávit si las inversiones extranjeras en capital y la utilización de los préstamos

10. En el Perú, la balanza en cuenta corriente ha sido usualmente negativa, siendo necesario recurrir a un endeudamiento o, de lo contrario, consumir reservas.

efectuados en el país que registra la balanza de pagos, exceden las inversiones locales en el extranjero y la amortización de los préstamos; y se encontrará en déficit, si se presenta la situación inversa.

La importancia de esta cuenta radica en que permite ver la posición del país como prestatario o prestamista. Sin embargo, su principal problema estriba en que algunas de sus partidas (inversiones de portafolio y préstamos privados a largo plazo) son sensibles a los cambios estructurales, como cambios en tasas de interés, expectativas de inflación relativa o crecimiento relativo de la economía.

### **E. La balanza neta básica**

La balanza neta básica considera aquellas transacciones que figuran en la balanza de cuenta corriente y las que se registran en la cuenta de capital a largo plazo.

### **F. Cuenta de capital a corto plazo y errores y omisiones**

En esta cuenta se registran los flujos de inversiones o préstamos entre países cuyo período de maduración es menor a un año. En este rubro se consideran los depósitos bancarios en el exterior (u obligaciones comerciales a corto plazo) y los préstamos a los bancos o las líneas de crédito de corto plazo de índole privada o pública; además, los movimientos compensatorios por monetización de oro y la valorización de las reservas por fluctuaciones de las divisas internacionales, que corresponden al sector público. El país que acepta los depósitos bancarios o recibe los préstamos registra una fuente de fondos (¿crédito); y el país que efectúa los depósitos u ofrece el préstamo, lo registra como un uso de fondos (débito).

También se incluyen aquí los errores y omisiones, que es una cuenta de ajuste para lograr el equilibrio contable de la balanza de pagos. Su necesidad se debe a la inexactitud para recopilar los datos estadísticos correspondientes a exportaciones e importaciones de bienes y servicios y a las cuentas de capital no registrados, además del narcotráfico y el contrabando (Alarco, Lora y Orellana, 1990:348).

## **G. Balanza total**

La balanza total muestra las entradas y salidas netas de divisas como producto del comercio y movimiento de capitales entre países. Mide el flujo de reservas totales acumuladas durante el período. Considera la balanza neta básica y la cuenta de capital a corto plazo.

Finalmente, el flujo de reservas obtenidas como resultado de la balanza de pagos, conjuntamente con el oro monetario, derechos especiales de giro, divisas convertibles en caja y depósitos e inversiones del Banco Central constituyen las reservas que el país mantiene en su poder.

## IV. El Estado y los negocios internacionales

*1. Argumentos para la intervención del Estado. 2. Mecanismos de control del comercio e inversión. 3. Incentivos en el desarrollo de los negocios internacionales. 4. Las zonas francas como un mecanismo para fomentar los negocios internacionales. 5. Importancia del GATT en las transacciones de carácter internacional.*

El Estado es un agente de suma importancia, por la influencia que ejerce en el comercio internacional y en los flujos de inversión extranjera. Las acciones de política adoptadas por muchos gobiernos pretenden no sólo incrementar el estándar de vida de la población, sino también aumentar el flujo comercial y las oportunidades de inversión, además de tratar de garantizar seguridad a sus propias empresas que realizan negocios internacionales.

En este capítulo se tratarán aspectos relacionados a este tema. Primero se desarrollarán los distintos argumentos a favor de la intervención del Estado, en la medida que las políticas gubernamentales tienen como fin regular, estimular, dirigir y proteger las actividades nacionales (Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989: 155). Luego se tratarán los principales mecanismos que utiliza el Estado para ejercer control sobre el comercio internacional y la inversión extranjera, y los diversos incentivos para el desarrollo de estas actividades.

Asimismo, se estudiará el tema de las zonas francas, a través de las cuales el Estado fomenta no sólo la actividad industrial de exportación y de inversión en el país, sino también la actividad comercial. Finalmente, se analizará el papel del GATT por su importancia en el desarrollo del comercio internacional, enfatizando en las características que presenta la negociación de la Ronda Uruguay.

## 1. ARGUMENTOS PARA LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO

Suelen ser diversas las razones por las que un Estado decide interferir sobre el normal desenvolvimiento de los negocios internacionales. Para ello adopta una serie de medidas que afectan al comercio internacional y los flujos de inversión directa extranjera, con el propósito de cumplir las metas trazadas y proteger los intereses nacionales. En el gráfico 12 se presentan los principales argumentos que justifican la intervención del Estado.

**Gráfico 12: Principales argumentos para la intervención del Estado**

- Industrias infantiles
- Industrias geriátricas
- Objetivos de industrialización
- Desempleo
- Metas de ingreso
- Políticas de control de precios y leyes anti-dumping
- Metas políticas de carácter internacional
- Defensa nacional

### A. Industrias infantiles (Daniels y Radebaugh, 1989:160-161)

Este argumento fue presentado por primera vez por Alexander Hamilton en el año 1792. Sus principales objetivos se basan en el intento de producir un cambio en la estructura económica del país y el aceleramiento del crecimiento económico. Sustenta que

algunas industrias necesitan, en la etapa inicial de su desarrollo, alguna forma de protección del Estado (subsidios directos o indirectos aplicados principalmente a la actividad exportadora, restricciones al comercio en forma de impuestos a las importaciones, entre otras), protección que debe mantenerse hasta que logren cierta madurez, es decir, cuando sean capaces de incrementar su productividad. Sin el apoyo del Estado es probable que la industria infante no pueda alcanzar la madurez necesaria para ser competitiva en el mercado.

El argumento sustenta, además, que la industria posee un potencial que le permite ser económicamente viable una vez que la protección ha sido eliminada. Esto sucede porque la industria infante logra obtener menores costos de producción conforme transcurre el tiempo. Dos conceptos explican la reducción de costos de producción y justifican la efectividad de este argumento: las economías de escala y la curva de experiencia.

El concepto de economías de escala se refiere a la reducción de costos lograda a través del incremento en el volumen de producción. Por su parte, el concepto de curva de experiencia se refiere a que la empresa logra, a través del tiempo, reducir sus costos de producción debido a la mayor experiencia que va adquiriendo, la que se traduce en una mayor eficiencia en el proceso productivo.

De acuerdo con este argumento, existen algunas empresas que han logrado ser realmente eficientes, pero otras que no lo han conseguido, estando aún en estado infante y protegidas por el Estado. Resulta difícil llegar a conocer cuál es el tiempo adecuado y necesario para proteger a la empresa, lo que lleva, en ocasiones, a que la protección sea indefinida.

## **B. Industrias geriátricas**

Los que justifican la intervención del Estado con este argumento señalan que las industrias que se encuentran en estado de madurez necesitan de protección para poder desarrollar su habili-

dad de competir con otras industrias, es decir, con la finalidad de ser relanzadas al mercado.

El establecimiento del Acuerdo Multifibras, en cierta medida, se justifica a través de este argumento. Esto es así porque el acuerdo permite a la industria textil una industria en estado de madurez de países industrializados (por ejemplo, Estados Unidos) desarrollar la capacidad de competir con la correspondiente a los países en desarrollo (por ejemplo, India y Singapur) a través del sistema de cuotas, que se establecen de manera unilateral o como resultado de la negociación entre las partes. El Acuerdo Multifibras fue firmado en 1974 en el marco del GATT y ha sido renovado en cuatro oportunidades hasta la fecha.

#### C. Objetivos de industrialización (Daniels y Radebaugh, 1989:161-164)

La necesidad de efectuar un proceso de industrialización responde a diversas razones, entre las que se encuentran la presencia de retornos marginales decrecientes en la actividad agrícola, que constituye la principal actividad desarrollada en el país; la necesidad de promover la inversión directa extranjera como una medida para alcanzar el crecimiento económico; la necesidad de diversificar, utilizando una estrategia de desarrollo que considere la industrialización, lo cual se sustenta en que es necesario estabilizar las fluctuaciones del comercio, ya que las exportaciones de los productos primarios experimentan grandes fluctuaciones en los precios, mientras que la de los bienes manufacturados tienden a incrementarse más rápidamente que éstos.

#### D. Desempleo

Otra de las razones que justifica la intervención del Estado se basa en la necesidad de evitar el desempleo en el país. Muchas veces esta intervención pretende proteger a los trabajadores



nacionales para que no pasen a la condición de desempleados, lo que podría ocurrir si las industrias en las que trabajan tuvieran que reducir su producción o, eventualmente, cerrar sus puertas a consecuencia de la competencia. En este sentido, es posible encontrar grupos de interés en el país que intentan ejercer presión sobre el Estado, valiéndose de este argumento, a fin de evitarla amenaza que representa la competencia extranjera.

Asimismo, muchas veces el deseo del Estado de evitar el desempleo no justifica la eliminación de la actividad importadora, en el sentido de que ésta, bajo ciertas circunstancias, puede contribuir a la mayor creación de centros de trabajo en industrias de exportación, en lugar de disminuirlo. Ello sucede porque estas últimas recurren a la importación como una forma de disminuir sus costos de producción (vía importación de insumos), lo que les permite ser más competitivas en el mercado externo.

### **E. Metas de ingreso**

Los países que enfrentan constantemente problemas en balanza de pagos recurren a una serie de medidas con el fin de solucionarlos. Éstas se sustentan en el control de los flujos financieros y del comercio internacional, realizado a través de las operaciones de exportación e importación. Las medidas usualmente utilizadas para solucionar estos problemas están dirigidas a tratar de equilibrar las transacciones internacionales y de estabilizar las tasas cambiarias, con el propósito de incrementar sus ingresos en divisas. Son adoptadas en forma temporal o indefinida, de acuerdo con la trascendencia del problema.

Asimismo, los gobiernos suelen ver en las transferencias internacionales una fuente de recursos gubernamentales; de allí que consideren necesario aplicar tarifas como una forma de obtener estos ingresos.

## **F. Política de control de precios y leyes anti-dumping**

Algunos países poseen el monopolio o cuasi-monopolio sobre ciertos recursos para los que mantienen un sistema de comercialización que no es libre. Estos se ven afectados por el uso de estrictas medidas como la regulación de las exportaciones, especialmente cuando existe una oferta limitada de productos de exportación, y por el sistema de control de precios.

El *dumping* se refiere a aquella práctica que consiste en vender en el mercado extranjero los productos a un precio menor al costo de la empresa en el mercado local (Grosse y Kujawa, 1988 :227), o en la venta de bienes a los consumidores extranjeros a precios (FOB) menores a los que los mismos bienes son vendidos en el mercado doméstico (Gray, 1987:136). En ocasiones las empresas<sup>1</sup> se valen de este mecanismo con la finalidad de incrementar su participación en el mercado extranjero o de aumentar sus ingresos, lo que se puede lograr cargando precios diferentes a usuarios diferentes. Sin embargo, como esto es perjudicial para los productores del país local, por la injusta competencia, el Estado tiene como alternativa el establecimiento de leyes anti-dumping. Es contra la ley el vender productos en países extranjeros a un precio menor al que son vendidos en el país en el que se los produjo.

## **G. Metas políticas de carácter internacional**

En algunas ocasiones, los países han aplicado barreras arancelarias y para-arancelarias en función a la posición política que el país en cuestión defiende, y sin responder a racionalidades de tipo económico. De esta manera, se han fortalecido los lazos comerciales con determinados países de igual convicción política, mientras que a la vez se han debilitado los lazos comerciales

1. Las empresas que hacen uso del *dumping* son por lo general empresas monopólicas y oligopólicas.

con países considerados como enemigos políticos. Este era el caso, por ejemplo, de los Estados Unidos, que establecía controles al comercio con los países de Europa del Este, es decir, con los países del bloque socialista, debido a sus propias convicciones políticas (Robock y Simmonds, 1983 :188).

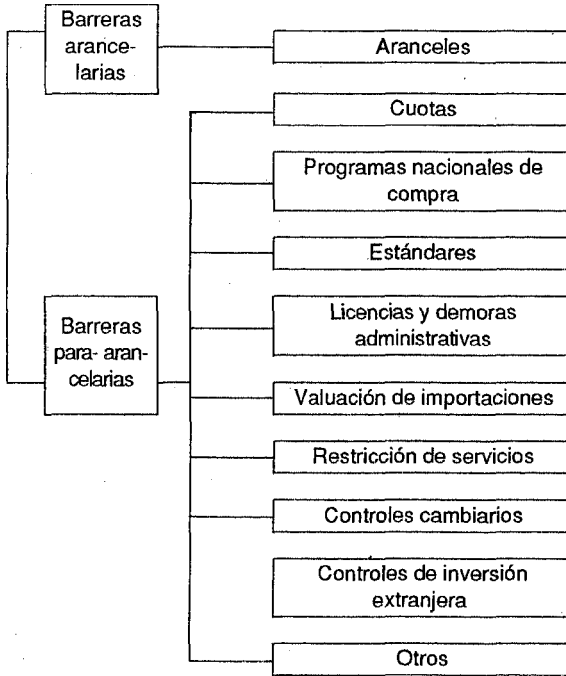
#### H. Defensa nacional

Se trata de un argumento no económico, como el anterior, bajo cuyo criterio se busca proteger de los posibles enemigos a sectores industriales estratégicos, necesarios en épocas de guerra, a través de la imposición de medidas arancelarias o para-arancelarias. Esto se hace también con el fin de prevenir la exportación de bienes estratégicos hacia los países que son considerados como potenciales enemigos. Este es el caso, por ejemplo, del papel que cumple el Estado peruano en cuanto a la producción de petróleo, ya que al ser considerado como un producto estratégico, la actividad está canalizada a través del Estado, que controla su extracción y comercialización. También es el caso de los Estados Unidos, cuyo gobierno ejerce control sobre la transferencia internacional de materias primas nucleares y la tecnología. Entonces, se tiene que bajo la perspectiva de seguridad nacional diversos países han limitado la competencia extranjera.

## 2. MECANISMOS DE CONTROL DEL COMERCIO E INVERSIÓN

Son diversos los mecanismos de control que aplica el Estado sobre los negocios de carácter internacional. En el gráfico 13 se muestran los principales mecanismos de control del comercio e inversión.

**Gráfico 13: Mecanismos de control del Estado**



### **A. Barreras arancelarias**

Los aranceles o tarifas son impuestos o gravámenes gubernamentales aplicados sobre los bienes que se mueven internacionalmente (Robock y Simmonds, 1983 :138); constituyen la medida más común adoptada por diversas naciones para restringir el comercio con otros países<sup>2</sup> . Según Heller (1973:151), los

2. En el caso del Perú existe el arancel de aduanas, que es un documento en el que figuran las diversas tasas tarifarias aplicadas a un conjunto de productos clasificados según el código NABANDINA. En este documento también se estipulan las tarifas aplicadas según país de procedencia, en caso de existir diferencias.

aranceles son instrumentos de política comercial exterior que permiten alterar la estructura y volumen del comercio con el resto del mundo. Se refieren a impuestos aplicados sobre los bienes que traspasan los límites territoriales de un país específico.

Los aranceles pueden ser aplicados tanto a los bienes que ingresan al país (bienes importados) como a los bienes que salen del mismo (bienes exportados). Los impuestos que gravan las importaciones incrementan su costo, siendo los más comunes aquellos que se aplican a la actividad comercial, ya que, por lo general, los países procuran incentivar la actividad exportadora para percibir mayores ingresos en divisas y desalentar la importación, que implica una salida de divisas.

Los tipos de aranceles o derechos aduaneros aplicados sobre los bienes importados pueden ser tres: *ad valoran*, específico o una combinación de ambos.

El impuesto *ad valoran* se aplica tomando como base un porcentaje sobre el valor de la mercadería. Por ejemplo, un impuesto *ad valoran* de 20% sobre un total de US\$ 10,000 en cebada de origen importado, significaría que el importador debe cancelar un impuesto de US\$ 200 para que su mercadería pueda ingresar al país.

El impuesto específico se aplica sobre la base del peso o medida física (cantidad) de la mercadería y está expresado como una cantidad en moneda (soles, dólares, yenes, etcétera) por cada unidad de medida (kilos, toneladas métricas, litros, metros, quintales). Por ejemplo, si se aplica un impuesto específico de S/. 1.00 por cada Tm de trigo importado, esto significa que al comerciante importador de trigo que adquiere un total de 100 Tm le corresponderá cancelar un total de S/. 100.00 (S/. 1.00 \* 100 Tm) por el bien importado.

El tercer tipo de tarifa, finalmente, constituye una combinación de los dos impuestos anteriores.

En términos generales, los aranceles afectan en forma directa o indirecta un conjunto de variables, como el consumo, la pro-

ducción nacional y el monto percibido por el fisco por este concepto (Grosse y Kujawa, 1988: 219-220). En este sentido, cuando se aplican aranceles a los bienes importados se restringe el consumo nacional de los mismos porque su precio interno se incrementa en relación al precio de los productos producidos internamente. En el caso de la producción nacional, ésta se ve incrementada, porque es más competitiva a consecuencia del arancel que incrementó el precio interno del bien importado; lo mismo sucede con los ingresos fiscales, constituyendo una buena medida de recaudación de impuestos para el Estado.

Una de las principales ventajas de establecer aranceles radica en su fácil aplicabilidad según productos y con tasas diferenciales, así como en función de su país de procedencia, respondiendo a los objetivos de los gobernantes. Sin embargo, la mayor desventaja estriba en que son difíciles de eliminar, principalmente por la presencia de presiones políticas que ejercen aquellos que terminan siendo beneficiados con la imposición de los mismos.

Varios países desarrollados, como Japón y Estados Unidos, han venido aplicando aranceles estacionarios, afectando la comercialización de una serie de productos como las frutas, la soya, los vegetales y el yute.

## **B. Barreras no arancelarias**

-Las barreras no arancelarias o medidas para-arancelarias se presentan en formas diversas: cuotas, estándares, programas nacionales de compra, licencias y demoras administrativas, valuación de las importaciones, restricción de servicios, controles cambiarios, controles de la inversión extranjera, entre otras.

### *a. Cuotas*

Se trata de una medida para-arancelaria que consiste en la restricción de la cantidad a importar (o exportar) en términos

valorativos o físicos. Es decir, son medidas de regulación cuantitativa que limitan el volumen físico o valor de la importación (o exportación), sin eliminarla totalmente. Normalmente la imposición de un tope o límite es aplicado sobre un bien específico por un período determinado. En muchas ocasiones las cuotas son asignadas tomando como base el país de procedencia (o destino) del bien importado (o exportado), de acuerdo con la posición unilateral del país que la impone o como resultado de negociaciones.

La ventaja de la aplicación de las cuotas radica en que generalmente son más precisas y efectivas que los aranceles como instrumentos de restricción al comercio. Éstos limitan la extensión de la competencia extranjera dentro del mercado doméstico y, por ende, garantizan que el productor nacional tenga acceso a una parte del mercado doméstico. Con esta finalidad, por ejemplo, se aplicó en los Estados Unidos un sistema de cuotas de importación de azúcar, mediante el cual se admitía la importación procedente de determinados países seleccionados en función a consideraciones políticas más que al precio; dentro de los países afectados por este sistema se encontraba el Perú (Daniels y Radebaugh, 1989 :171). También se tiene el Acuerdo Multifibras, que restringe el comercio de textiles y similares tomando como base cuotas de exportación<sup>3</sup>.

Sin embargo, la desventaja estriba en que generalmente se presentan problemas para los países que imponen las cuotas, sean éstas de importación o exportación. En el primer caso, los países que importan bajo un sistema de cuotas usualmente requieren de licencias, para lo cual existe una agencia encargada de regular la asignación y distribución de las mismas. Cuando las cuotas son muy restringidas, esto origina que aquellos que resultan beneficiados con ellas perciban grandes utilidades, por

**3. El Acuerdo Multifibras será materia de mayor análisis en el capítulo VI, correspondiente a la integración económica entre países y acuerdos de materias primas.**

la diferencia existente entre el precio de importación (menor) y el precio doméstico. Esto, a su vez, hace que en muchos casos se tienda a la corrupción en la distribución de cuotas.

En el caso de los países que utilizan cuotas de exportación también se requiere de licencias para poder exportar, las que son asignadas generalmente a empresas individuales dedicadas a la actividad exportadora. Ello genera un problema adicional relacionado a los países importadores, los que, para obtener el bien en cuestión, se vuelven dependientes del pequeño grupo de empresas exportadoras que cuentan con la licencia.

Además, existe un tipo especial de cuota, que es el embargo. Se trata de un tipo particular de cuota que establece un límite de cero importaciones (Grosse y Kujawa, 1988:220). Su aplicación más común responde a razones políticas.

#### *b. Programas nacionales de compra*

Son casos en que los gobiernos dan preferencia al mercado nacional frente al extranjero. Cuando las compras de los gobiernos constituyen una gran proporción de los gastos del país, éstos dan preferencia a las empresas locales sobre las empresas extranjeras, a fin de lograr competitividad internacional. Los mecanismos que se usan pueden enfatizar en las restricciones sobre el contenido, exigiéndose que los productos tengan contenido local. Por ejemplo, se puede citar el caso de algunas agencias americanas, que para el transporte de sus funcionarios prefieren las aerolíneas comerciales de su país y no las extranjeras.

#### *c. Estándares*

Una manera de proteger la industria es a través del establecimiento de estándares. Éstos, por lo general, se refieren a una serie de elementos como las clasificaciones especiales, las etiquetas y los requisitos, que son solicitados a fin de facilitar la venta



de los productos domésticos y de obstaculizar la de los productos extranjeros. Estas medidas también responden a necesidades diversas. Por ejemplo, como una manera de preservar la salud de la población nacional, como una medida de seguridad, como una forma de incrementar el bienestar, o la calidad de los productos; y afectan, especialmente en el caso de los dos primeros, la comercialización de productos agrícolas y de origen animal. Se puede citar el caso de Chile, que por medidas de seguridad impide la entrada de frutas sin control sanitario, cosa que también hace Japón.

#### *d. Licencias y demoras administrativas*

Otra barrera no arancelaria son las licencias o requerimientos de permiso para la realización de negocios internacionales, o la presentación de documentos específicos que les son exigidos tanto a importadores como a exportadores. Conjuntamente con éstas, se presentan las demoras administrativas aplicadas en forma intencional. En el caso del Perú, las aduanas suelen demorarse meses en determinar el valor de la mercadería importada (Daniels y Radebaugh, 1989:173), principalmente a consecuencia de la serie de trámites administrativos que deben efectuarse.

#### *e. Valuación de las importaciones*

Otra restricción es el sistema de valorización de los productos que ingresan al país. Normalmente se fijan diferentes impuestos sobre los productos importados, incluyendo la aplicación de otras tasas de importación que afectan a los productos extranjeros en el momento de ingresar al país. Algunos países industrializados han acordado aplicar una serie de técnicas que permitan determinar su valor; sin embargo, hay países donde se utilizan procedimientos arbitrarios de valuación aduanera o diferentes

sistemas de clasificación, que dificultan el flujo de los bienes de una frontera a otra.

#### *f. Restricción de servicios*

El inadecuado sistema de transporte y de otros servicios necesarios para realizar operaciones de comercio exterior representa un problema para las empresas, conjuntamente con los trámites y la demora administrativa. El Perú, por ejemplo, no cuenta con servicios adecuados para efectuar estas operaciones. Los puertos constituyen uno de los principales problemas, además de que por lo general no se encuentran en condiciones adecuadas y constituyen uno de los servicios más caros a nivel internacional, tanto por los altos fletes y demás gastos que es necesario efectuar, como por el sistema de transporte que se brinda.

#### *g. Controles cambiarlos*

La manipulación del tipo de cambio es otra manera como el Estado controla las operaciones internacionales. Esta es generalmente usada para limitar los flujos de salida de moneda extranjera. Un país puede adoptar esta medida con el propósito de evitar la devaluación de su moneda, situación que se presentaría en condiciones de libre juego de oferta y demanda (mercado libre) en el mercado de divisas, por el exceso de esta moneda en dicho mercado. Esto se refiere básicamente a aquellas monedas que son altamente comercializadas en el mercado de divisas. También puede hacerlo para estimular las exportaciones, ofreciendo al exportador un tipo de cambio más favorable. Esto se hizo en el Perú al fijar tipos de cambio diferenciales para el exportador peruano, con la creación de los certificados de libre disponibilidad y los de libre convertibilidad.

Los controles cambiarlos se presentan en varias formas: a través de tasas de cambio fijas, con limitado acceso al mercado cambiario; a través de tasas de cambio diferenciadas según la categoría a la que correspondan los participantes en el mercado; a través de controles burocráticos, que requieren de tiempo y esfuerzo a fin de poder acceder a la moneda extranjera (Grosse y Kujawa, 1988 : 222).

#### *h. Controles de inversión extranjera<sup>4</sup>*

Se dan bajo la forma de controles sobre la remisión de utilidades y otras transferencias financieras, a través de controles de precios y de la fijación de límites a la entrada de inversión extranjera. Como ejemplo se puede citar el caso del Perú, que a través • de un decreto supremo dado en 1986 estableció las condiciones y montos para la remisión de utilidades al exterior por parte de las empresas extranjeras.

#### *i. Otros*

Algunos países han aplicado otras medidas no tarifarias, como el requerimiento de depósitos aduaneros, los impuestos especiales sobre la documentación necesaria, distintas reglas de inspección aduanera, diversas regulaciones sobre el sistema de mercadeo (condiciones de empaque, contenido, identificación de la marca de procedencia), y créditos a la importación. De la misma forma, muchos países desarrollados han aplicado una serie de impuestos internos afectando el comercio de una serie de productos agrícolas, como el café, té, cocoa, banano, entre otros.

**4. Entre otros de los mecanismos de control de inversiones se encuentran la legislación vigente en el país donde se desea invertir; los procedimientos utilizados para la inversión; los monopolios estatales que impiden la inversión en determinados sectores productivos, y los límites a la participación extranjera en la empresa.**

### 3. INCENTIVOS EN EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Las medidas utilizadas para incentivar las importaciones, exportaciones y transferencias de capital responden a fines diversos. En el caso de las importaciones, algunos países pretenden incentivarlas principalmente a consecuencia de los grandes superávits que mantienen en sus cuentas de balanza de pagos. Para ello se valen de mecanismos como tipos de cambio preferenciales y facilidades crediticias, entre otros.

Los incentivos otorgados por el Estado, en el caso de las exportaciones, responden fundamentalmente al deseo de incrementar la participación en el comercio internacional y de captar mayores divisas. Estos programas se usan para ayudar a las empresas domésticas a entrar y mantener su posición en los mercados internacionales y para contrarrestar cualquier esfuerzo de promoción similar de otras naciones. Las medidas adoptadas por el gobierno en estos casos se basan en la creación de instituciones de promoción, en el uso de subsidios y en la prestación de servicios diversos.

Las instituciones de promoción son agencias u oficinas de promoción comercial establecidas en el país local y en los mercados extranjeros con el fin de desarrollar estudios sobre investigación de mercados y de brindar el apoyo necesario. En el caso del Perú, por ejemplo, la promoción se realizó a través de la creación de organismos especiales como el Instituto de Comercio Exterior (ICE), hoy disuelto, que buscó fomentar las exportaciones, o de las agencias en el extranjero.

Los subsidios a las empresas domésticas son utilizados por muchos países a fin de hacer sus productos más competitivos frente a los bienes importados. También lo hacen en ocasiones en que existen problemas en balanza de pagos y necesitan incentivar la actividad exportadora, brindando apoyo a este tipo de empresas para abaratar sus productos e incrementar su rentabilidad.

Los subsidios otorgados se presentan en formas diversas, como créditos tributarios, tipo de cambio preferencial, facilidades de financiamiento o servicios diversos.

Algunos gobiernos utilizan los créditos tributarios para promover la actividad exportadora. Consisten básicamente en la eliminación de ciertos impuestos domésticos a aquellos bienes que son destinados a la exportación. En el caso del Perú, por ejemplo, se vino aplicando como incentivo tributario el CERTEX (Certificado de Reintegro Tributario), que fue otorgado a los exportadores de bienes no tradicionales y permaneció vigente hasta el año 1990.

Los tipos de cambio preferenciales se han aplicado como una medida para impulsar el desarrollo de los negocios internacionales. En el caso del Perú se establecieron dos tipos de cambio para los exportadores: el certificado de libre disponibilidad (CLD) y el certificado de libre convertibilidad (CLC)<sup>6</sup>, vigentes hasta diciembre de 1990.

Como parte de las facilidades crediticias otorgadas por el gobierno peruano se ha dado el FENT (Fondo de Promoción de Exportación No Tradicional)<sup>7</sup>, así como el SECUREX (Seguro para la Exportación). En cuanto a los servicios diversos que proporciona el Estado se encuentran la provisión de información, el establecimiento de contactos fuera de las fronteras, entre otros.

Por su parte, el incentivo de transferencias de capital responde, en el caso de países en desarrollo, a la necesidad de atraer la inversión directa extranjera, aplicando medidas de tipo fiscal,

5. Según el Banco Central de Reserva (s/f: 18), los CERTEX son certificados con título a nombre del exportador no tradicional, transferibles y cotizables en Bolsa, cuyo valor está determinado como un porcentaje aplicado sobre el valor FOB de exportación.

6. Esta medida de control cambiario para los exportadores comenzó a funcionar en el mes de marzo de 1990.

7. Según el Banco Central de Reserva (s/f : 52), los FENT constituyen los recursos crediticios que otorga el Banco Industrial del Perú y la banca comercial con el propósito de incentivar y dar facilidades financieras a los exportadores de productos no tradicionales.

financiero y no financiero. Las medidas de tipo fiscal se refieren a las medidas tributarias, como el sistema de depreciación especial, los impuestos crediticios, las deducciones especiales a los gastos de capital, entre otras; las de tipo financiero son el fondo especial para el inversionista con el fin de acceder a la infraestructura necesaria, los préstamos, etcétera; y los de tipo no financiero se refieren a los aranceles, las cuotas a la importación y los requerimientos locales.

#### **4. LAS ZONAS FRANCAS COMO UN MECANISMO PARA FOMENTAR LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Las zonas francas constituyen una forma a la que recurre el Estado para incentivar la inversión y las actividades de importación y/o exportación. Estas, en términos generales, se refieren a áreas geográfica y económicamente delimitadas en las que se llevan a cabo actividades de industrialización y/o comercialización, gozando de una serie de incentivos.

Existen las zonas francas industriales (ZF1) y las zonas francas comerciales (ZFC)<sup>8</sup>. Las primeras, también conocidas como zonas de promoción de inversión o zonas de producción para exportación, son áreas geográfica y administrativamente delimitadas donde se fomenta la instalación de industrias de exportación a través de una serie de incentivos y se promueve el desarrollo de operaciones mercantiles vinculadas a estas actividades. Las segundas son áreas también delimitadas, donde se llevan a cabo las actividades de importación y exportación.

8. Es posible incluir dentro de esta clasificación a los puertos libres, que son áreas comprendidas por una zona comercial o por la superficie de una ciudad entera. En ellos se permite la libre importación y exportación de todo tipo de productos, y hasta la transformación de mercaderías, siempre y cuando éstas se destinen para el consumo en su propio territorio.

## A. Características de las zonas francas

Las principales características de las ZFI y las ZFC se resumen en los gráficos 14 y 15.

**Gráfico 14: Principales características de las ZFI**

<p>– <i>Régimen aduanero especial</i></p>	<p>En cuanto al tratamiento de productos y procedimientos utilizados.</p>
<p>. Importaciones</p>	<p>Libre importación de materias primas y bienes intermedios (bienes de capital) requeridos en la producción de bienes de exportación. Estos no son afectados por los impuestos y derechos de aduana, ni por las restricciones cuantitativas.</p>
<p>. Exportaciones</p>	<p>Los bienes que se producen en las ZFI pueden exportarse hacia terceros países, sin el pago de impuestos de exportación o derechos de venta.</p>
<p>– <i>Medidas fiscales favorables</i></p>	<p>Las empresas establecidas en las ZFI se eximen del pago de impuestos que gravan las rentas o el capital por un período de 3 a 15 años, que puede ser ampliado.</p>
<p>– <i>Sistemas administrativos simplificados</i></p>	<p>Las firmas de las ZFI enfrentan requisitos más flexibles en cuanto a los procedimientos utilizados para las operaciones de importación y exportación. Reglamentaciones administrativas especiales en cuanto a las condiciones sobre la propiedad de la empresa (nacional/extranjera), sobre la remisión de utilidades, contratación de mano de obra, técnicas de control y supervisión, etcétera.</p>
<p>– <i>Infraestructura provista especialmente</i></p>	<p>En materia de energía eléctrica, instalaciones y servicios de comunicación (centrales telefónicas, télex, correos), servicios de agua y desagüe, carreteras, puertos, aeropuertos y demás necesidades. En caso contrario, se establecen las condiciones que facilitan su instalación y se prestan los servicios públicos a precios adecuados.</p>

(sigue)

(viene de la pág. anterior)

– <i>Principales actividades</i>	Electrónica, textiles y confecciones, automotriz, metalmeccánica y manufacturas diversas (joyería, productos de cuero, de plástico, cosméticos, entre otros).
– <i>Ubicación especial</i>	Las ZFI normalmente están ubicadas cerca de puertos, en lugares de fácil acceso al transporte y con adecuada infraestructura.

Gráfico 15: Principales características de las ZFC

– <i>Centros de almacenamiento, distribución y reexportación</i>	En estos centros se permite la libre entrada y salida de los productos desde y hacia las ZFC, gozando de una serie de incentivos en materia de aduanas.
– <i>Desarrollo de actividades de importación y exportación</i>	Son de gran utilidad para el desarrollo de estas operaciones y para aquellas empresas que actúan como nexo entre el fabricante y el mayorista.
– <i>Gozan de incentivos</i>	Disfrutan de una serie de incentivos en materia de aduanas, aspecto fiscal, laboral y otros.
– <i>Ubicación especial</i>	Las ZFC normalmente se ubican en zonas de frontera o en áreas cercanas a un puerto.

Cabe señalar, además, que las ZFI poseen otras características de acuerdo con las reglamentaciones estipuladas en materia financiera, cambiaria y laboral, que no se describen aquí y que dependen básicamente del país que las formula.

## **B. Intereses del Estado para la creación de zonas francas industriales**

La creación de ZFI responde básicamente a los intereses del gobierno para cumplir con una serie de objetivos, los mismos que se resumen en el gráfico 16.



Gráfico 16: Principales objetivos estatales en las ZFI

<p>– <i>Promover el desarrollo de industrias de exportación en las ZFI</i></p>	<p>El Estado pretende alcanzar este objetivo otorgando una serie de incentivos a las empresas establecidas en las ZFI en materia fiscal, aduanera, financiera y laboral; procurando, en lo posible, no afectar las operaciones de las demás industrias nacionales.</p>
<p>– <i>Atraer a los capitales nacionales y extranjeros para invertir en las ZFI</i></p>	<p>Se intenta alcanzar este objetivo a través de la formulación de un conjunto de incentivos (tributarios, financieros, entre otros) que hagan rentable la inversión y la constitución de empresas nacionales, mixtas o extranjeras en las ZFI.</p>
<p>– <i>Facilitar la transferencia tecnológica</i></p>	<p>Se plantea este objetivo porque las ZFI constituyen centros de atracción de capitales extranjeros, lo que permite la afluencia de tecnología. Esta también se transmite a través de la capacitación del personal empleado.</p>
<p>– <i>Percibir mayores divisas</i></p>	<p>El Estado pretende cumplir este objetivo como resultado de las operaciones efectuadas y del nexo existente entre las empresas de las ZFI y las empresas ubicadas en el resto del país, que permite el desarrollo de operaciones mercantiles (compra de productos locales, por ejemplo).</p>
<p>– <i>Aumentar los niveles de ingreso y de empleo</i></p>	<p>Esto es posible porque se espera que las empresas ubicadas en las ZFI contraten mano de obra desempleada y subempleada, formulándose incentivos laborales que fortalezcan esta tendencia.</p>
<p>– <i>Fomentar el desarrollo regional y del país</i></p>	<p>El Estado supone que el desarrollo de las actividades en las ZFI permitirá elevar el nivel de vida de la región, lo que repercutirá en el resto del país, por el nexo existente entre las empresas de las ZFI y las empresas locales; y sino lo hubiere, por el incremento en la competitividad de estas últimas.</p>

El cumplimiento de los objetivos del Estado al fomentar el desarrollo de las zonas francas industriales puede enfrentar una serie de dificultades. Éstas pueden provenir de su inadecuada ubicación, de la falta de infraestructura, de la fuerte competencia de terceros países, y de la falta de una estabilidad política y económica que hagan efectivos los incentivos formulados por el gobierno.

### C. Las zonas francas en el mundo: El caso del Perú

Los orígenes de las zonas francas se remontan a fines del siglo pasado, pero es sólo a partir de la década del 60 de esta centuria cuando su número se incrementa sustancialmente, llegando a ser superior a las 300 en todo el mundo (Rugman, Lecraw y Booth, 1985 : 74). Una buena parte de ellas se encuentran ubicadas en los países en desarrollo, debido principalmente a tres factores: los bajos costos de mano de obra, la necesidad de evitar las presiones sobre los costos derivadas de la protección ambiental o medidas de seguridad impuestas por algunos países, y el desarrollo del sistema de transporte, que facilita la comercialización y comunicación entre países.

En el gráfico 17 se presentan algunos ejemplos de los diversos países en los cuales se han establecido zonas francas de diversa índole.

En el caso del Perú, a partir de la dación de la ley 25100, de 1989, se establecen las bases para la creación de las zonas francas industriales (Chimbóte, Ilo, Matarani, Paita, Pisco y Trujillo) y las zonas de tratamiento especial (Tacna-ZOTAC y Tumbes-ZOTUM), con la finalidad de: a) Fomentar el desarrollo de industrias de exportación, a fin de generar polos de desarrollo sobre la base de la descentralización industrial; b) Percibir mayores divisas para el país; c) Facilitar la transferencia tecnológica; y, d) Generar nuevos puestos de trabajo e incrementar el empleo de la fuerza laboral existente.

Gráfico 17: Países con zonas francas en el mundo

Brasil	Honduras	Panamá
Colombia	Hong Kong	Perú
Corea del Sur	India	República Dominicana
Costa Rica	Israel	Senegal
Chile	Jamaica	Singapur
China	Jordania	Siría
El Salvador	Malasia	Taiwán
Filipinas	Mauricio	Túnez
Guatemala	México	
Haití	Nicaragua	

Se pretende cumplir los objetivos con la ayuda de los incentivos otorgados para el establecimiento de empresas (nacionales, mixtas o extranjeras) dedicadas a la elaboración y transformación de bienes con fines de exportación (ZFI) y del estímulo al intercambio comercial de bienes dentro y fuera del país (ZFC).

Desde el punto de vista legal<sup>9</sup>, las zonas francas industriales son áreas geográficamente delimitadas que gozan de una serie de incentivos en materia tributaria, aduanera, cambiaria, financiera y laboral, y donde se realizan actividades de industrialización orientadas a la exportación. Y son zonas de tratamiento especial las áreas geográficamente delimitadas y ubicadas en las zonas de frontera y de selva del país en las cuales se desarrollan actividades comerciales y turísticas que también gozan de algunos incentivos y se abastecen de los depósitos francos<sup>10</sup>.

9. Según la ley de bases de las ZFI y ZTE (ley 25100), publicada en el diario *El Peruano* del 29 de setiembre de 1989.

10. El depósito franco es la superficie territorial donde se almacenan los productos procedentes del exterior para su comercialización interna o externa.

En el gráfico 18 se resumen la serie de regulaciones creadas por el gobierno para el establecimiento de zonas francas en los ámbitos mencionados.

**Gráfico 18: Regulaciones para el establecimiento de zonas francas en el Perú**

<p>– <i>Tributación</i></p> <p>ZFI: Exoneración del pago de impuesto a la renta, patrimonio empresarial, general a las ventas, alcabala y licencia municipal y cualquier otro tributo vigente o por establecerse.</p> <p>Obligación de pagar las aportaciones del Instituto Peruano de Seguridad Social, el SENATI y FONAVI.</p> <p>ZTE: Obligación de pagar los impuestos correspondientes a la renta de tercera categoría, al patrimonio empresarial y demás impuestos pertinentes.</p>
<p>– <i>Aduanas</i></p> <p>Tratamiento especial (exoneración del pago de impuestos, derechos de aduana, tributos adicionales, mecanismos para-arancelarios) a los bienes que ingresan o salen de las ZFI y ZTE, desde y hacia terceros países.</p> <p>ZFI: Los productos, bienes terminados y prestación de servicios provenientes del resto del país gozan de las exoneraciones e incentivos tributarios que determina el Régimen Nacional de Exportaciones No Tradicionales.</p> <p>Las empresas no participan de las cuotas de importación otorgadas al país, ni del Régimen de Promoción de Exportaciones.</p>
<p>ZTE: La introducción de bienes a esta zona desde el resto del país, desde terceros países o desde las ZFI se lleva a cabo por medio de los depósitos francos, según las listas determinadas por la Comisión Nacional de Zonas Francas, y no está sujeta a las medidas para-arancelarias o tributos existentes, con la excepción de un arancel específico.</p>

(sigue)

(viene de la pág. anterior)

<p>– <i>Sistema cambiario</i></p> <p>Las empresas de las ZFI y las ZTE pueden hacer uso de sus propias divisas en las diferentes transacciones que realizan; pero el pago de la prestación de servicios deberá hacerse en moneda nacional.</p>
<p>– <i>Sistema financiero</i></p> <p>Las empresas de las ZFI y las ZTE pueden efectuar depósitos en cuenta corriente en los bancos regionales (y en la banca extranjera), pero no obtener de ellos los fondos para hacer frente a compromisos en moneda extranjera (para ello deben recurrir a otras instituciones internacionales).</p>
<p>– <i>Tratamiento de capitales</i></p> <p>Las empresas extranjeras de las ZFI no están afectas al Régimen Legal de Tratamiento a los Capitales Externos vigente en el resto del país; no se ejerce control sobre la remisión de utilidades ni sobre la reexportación de capital invertido después de cinco años.</p>
<p>– <i>Materia laboral</i></p> <p>Los trabajadores de las empresas ubicadas en las ZFI tienen el derecho de percibir el doble, o más, de lo que un individuo en su misma categoría percibe en el resto del país.</p> <p>La empresa puede contratar en forma temporal y no está sujeta a los regímenes de participación laboral vigentes en el resto del país.</p>

Cabe señalar, finalmente, que el organismo encargado de administrar y regular el funcionamiento de las zonas francas es la Comisión Nacional de Zonas Francas y de Tratamiento Especial (CONAFRAN)<sup>11</sup>.

11. La CONAFRAN está constituida por representantes de los ministerios de Comercio, Turismo e Integración; de Economía y Finanzas; de Transportes y Comunicaciones; del INP; de la Confederación de las Cámaras de Comercio; de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI); de la Asociación de Exportadores (ADEX); y de los usuarios de las ZFI y de las ZTE.

## 5. IMPORTANCIA DEL GATT EN LAS TRANSACCIONES DE CARÁCTER INTERNACIONAL

En el año 1947, como resultado de las negociaciones del comercio entre países, se firmó un acuerdo sobre los principios generales que debían regir las relaciones comerciales entre naciones, conocido como GATT (Acuerdo General de Tarifas y Comercio). El tratado sobre tarifas fue completado en el año 1948, siendo los signatarios las naciones participantes que acordaron la reducción de las restricciones al comercio.

Cuando la Organización Internacional de Comercio fue rechazada principalmente por objeción de los Estados Unidos debido a que en ella se consideraba el mismo peso, en los votos de los diversos países de diferente importancia económica, el GATT se convirtió en el principal acuerdo multinacional en el área de comercio internacional, que se creó básicamente para promover la liberalización del comercio y evaluar el comportamiento de las naciones sobre la actividad comercial.

En sus inicios, el GATT contaba con veinticuatro países miembros. En un principio sus operaciones y la toma de decisiones fueron realizadas bajo consenso, pero ello hacía difícil su efectividad por la necesidad de aprobación por parte de todos los países miembros. Esto motivó que luego se efectuaran una serie de cambios al respecto.

Dentro del marco del GATT se formularon una serie de reglas que debían servir como principios para los países miembros. La principal regla era la Cláusula de Nación más Favorecida, según la cual si un país miembro -por ejemplo Estados Unidos- otorgaba una reducción tarifaria a cualquier otro país miembro -por ejemplo Bélgica-, entonces aquél debía aplicar la misma política hacia los otros países miembros que mantienen relaciones comerciales con éste<sup>12</sup>. Ello permitía, a su vez, el cumplimiento de

12. La Cláusula de Nación más Favorecida no sólo se aplicaba a la imposición de tasas tarifarias, sino también a la imposición de cuotas y licencias.

otra regla de conducta. Esta era la de no discriminación, regla que exigía igual trato para todos los países miembros<sup>13</sup>. En realidad, los principios que rigen este acuerdo se pueden resumir en cuatro: la reciprocidad, el trato nacional, la no discriminación y la transparencia<sup>14</sup>.

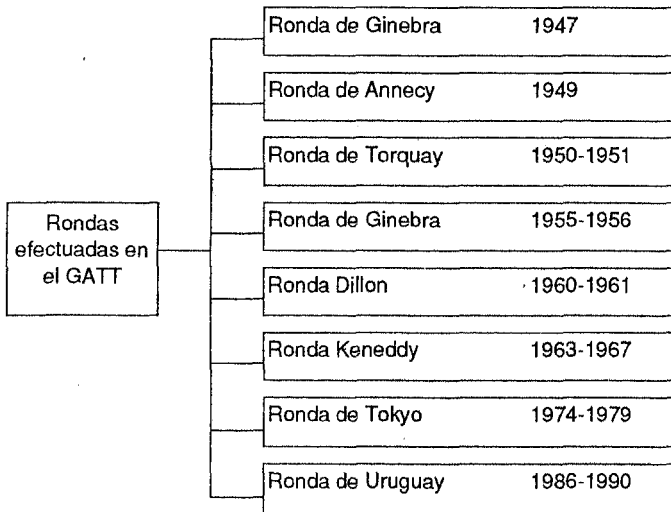
En términos generales, el Acuerdo pretendía eliminar las cuotas y reducir las tasas tarifarias, y, en la medida de lo posible, las otras barreras al comercio de productos a través de acuerdos de comercio recíproco. Su principal meta (la liberalización del comercio internacional) no sólo exigía la formulación de reglas, sino también el establecimiento de negociaciones multilaterales y de un foro en el que el Acuerdo permitiría la intermediación para la solución de controversias de orden comercial.

Bajo el sistema del GATT han tenido lugar siete negociaciones. Estas son: la primera Ronda, Ginebra; la segunda, Anney; la tercera, Torquay; la cuarta, Ginebra; la quinta, la Ronda Dillon en Ginebra; la sexta, la Ronda Keneddy; la séptima, la Ronda Tokio; y la octava, la Ronda Uruguay (ver gráfico 19).

13. Como señalan Daniels, Ogram y Radebaugh (1982: 32), existían excepciones a la regla de Nación más Favorecida, otorgadas sólo en los casos en que un país miembro enfrentara problemas en su balanza de pagos, o en los casos en que países en desarrollo demandaran protección temporal para el establecimiento de nuevas industrias (industrias nacientes).

14. Bajo el criterio de reciprocidad se pretende que aquel país miembro que otorga concesiones a otros países miembros reciba, en respuesta, concesiones por su acción inicial, es decir, en forma recíproca, esperando obtener beneficios a cambio de las concesiones otorgadas. El trato nacional señala que las normas y regulaciones administrativas no deben aplicarse en forma discriminada según nacionalidad. La no discriminación implica la eliminación de todos aquellos acuerdos en que se hacen concesiones específicas o se imponen obligaciones en forma exclusiva a ciertos países. Y la transparencia exige el establecimiento de un conjunto de reglas predecibles y claras para todos los países miembros.

Gráfico 19: Negociaciones efectuadas en el marco del GATT



Actualmente el GATT cuenta con cerca de cien países miembros (Rugman, Lecraw y Booth, 1985: 233), pero enfrenta una crisis ideológica, puesto que han sido puestos en tela de juicio sus principios fundamentales y la vigencia de los acuerdos que se efectúan en su contexto. Esto ha dado lugar a la apertura de la octava negociación, denominada la Ronda Uruguay.

#### A. El papel del GATT: La Ronda Uruguay

La octava reunión efectuada por los países miembros del GATT es la Ronda de Uruguay, que se inicia en el año 1986. Los principales objetivos de esta Ronda se pueden resumir en dos: a) Expandir y liberalizar el comercio internacional; y, b) Fortalecer el sistema del GATT a través de una revisión de sus reglas y mediante el mejoramiento del proceso de toma de decisiones y



de su capacidad para hacer frente a los cambios producidos en el entorno.

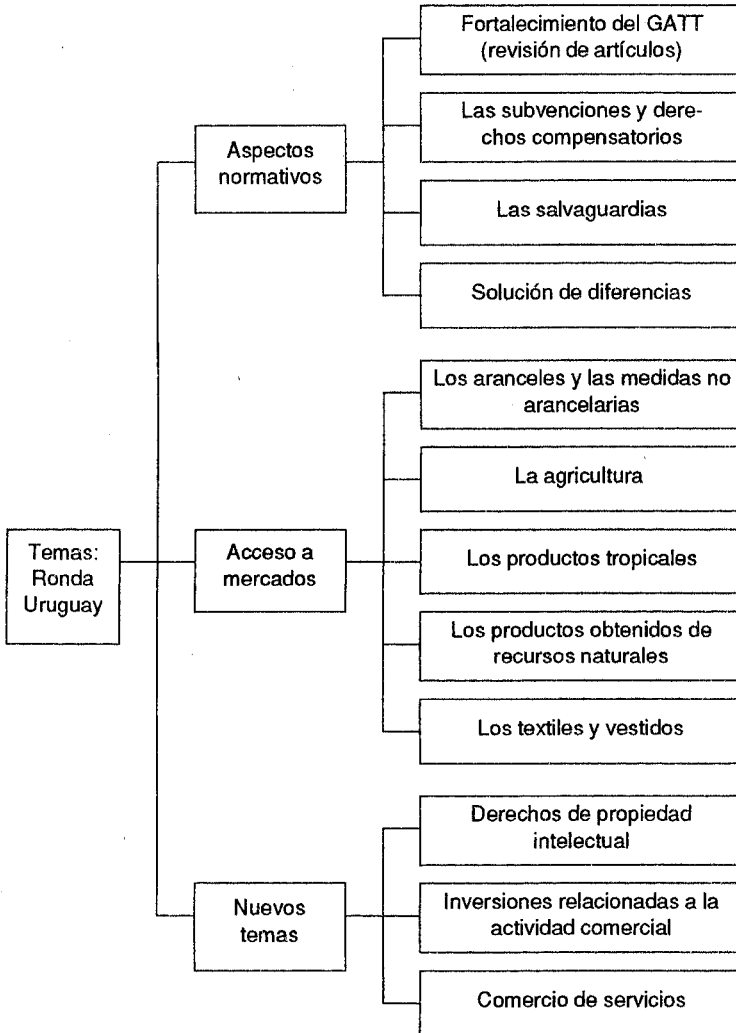
Sobre la base de estos objetivos, se pretende que las políticas y las prácticas comerciales, así como sus repercusiones en el manejo de los acuerdos de carácter multilateral, sean controlados a través del GATT. El cumplimiento de estos objetivos demanda no sólo la revisión de las medidas vigentes, sino también el planteamiento de nuevas medidas que son las que registrarán el comercio internacional.

En términos generales, los temas de negociación considerados en la Ronda Uruguay se pueden dividir en tres grandes rubros: los temas que se refieren a aspectos normativos, aquellos que determinan el acceso a mercados y los nuevos temas (ver gráfico 20) (Rodas, 1987:23).

El GATT pretende lograr su fortalecimiento (Winters, 1989 : 43-49) a partir de la revisión de los artículos del Acuerdo General e introducción de los cambios en sus legislaciones con el fin de evitar ser sujetos de represalias comerciales. Esto demandará la modificación sustancial de los principios en que se basa el comercio internacional para alcanzar la reestructuración económica y las relaciones económicas multilaterales. Ello se debe principalmente a que la adopción de ciertas medidas por parte de algunos países, como las para-arancelarias, han puesto en tela de juicio la eficacia del sistema, dado que ellas impiden la normal distribución de los recursos y disminuyen las expectativas de desarrollo de algunas naciones.

En el marco del GATT se han aplicado una serie de códigos, como el código de subvenciones (Stern y Hoekman, 1989:56-63), además de las salvaguardias (Sampson, 1989:135-143) y la solución de diferencias. Con base en los códigos se pretende establecer las normas internacionales que rigen el comercio, tratando de disminuir los obstáculos o barreras al mismo. El código de subvenciones busca garantizar que la adopción de estas medidas por parte de algunos gobiernos no afecte a otros; en caso

Gráfico 20: Temas considerados en la Ronda Uruguay



contrario, ello demandaría el pago de derechos compensatorios. En materia de salvaguardias, se permite que algunos países eludan sus obligaciones con el GATT e impongan barreras al comercio (aranceles, cuotas) a fin de proteger a los productores nacionales que están siendo perjudicados por la liberalización del comercio<sup>15</sup>. Y con respecto a la solución de diferencias, se intenta establecer procedimientos de conciliación y métodos de arbitraje.

En el campo de las negociaciones comerciales de carácter multilateral se tratan temas relacionados con la negociación de aranceles y medidas para-arancelarias (Finger y Holmes, 1989 : 50-55). Las negociaciones comerciales multilaterales se consideran favorables para la liberalización del comercio, ya que permiten al país miembro del GATT contraer el compromiso de permitir la entrada de los otros países miembros a su mundo interno. El GATT pretende continuar con la disminución de medidas arancelarias y para-arancelarias (especialmente las restricciones cuantitativas, reglamentos y prácticas de carácter gubernamental que establecen diferencias en la comercialización de productos nacionales y extranjeros), porque aún son insuficientes los logros alcanzados.

En materia agrícola se pretende adoptar medidas que tiendan a liberalizar el comercio mundial de productos agrícolas, el cual no sólo se ha incrementado en volumen, sino también en variedad, permitiendo el surgimiento de nuevos países exportadores e importadores. A este respecto, a través del GATT se regularían las medidas adoptadas para realizar las actividades de importación y exportación de productos del agro.

Llegar a un acuerdo en el campo de los productos agrícolas es sumamente difícil, dados los intereses que cada grupo de países defiende. Así, por ejemplo, los países de América Latina

15. Los países en desarrollo están en desacuerdo a este respecto, ya que podría convertirse en una nueva forma de discriminación contra ellos, al basarse en la selectividad.

y el Caribe, que se ven afectados por el problema que representa la sustitución de productos básicos por productos sintéticos (por ejemplo, los sabores y edulcorantes que reemplazan a los azúcares), pretenden mejorar las condiciones de acceso de sus exportaciones a los mercados de los países desarrollados a través de la liberalización y expansión del comercio; mientras que los países desarrollados han continuado con su política de imponer una serie de restricciones comerciales, imponiendo aranceles y barreras no arancelarias a una variedad considerable de países y productos.

En lo que respecta a la comercialización de productos tropicales (Cable, 1989: 161-168), se han aplicado algunas barreras importantes que recaen en mayor proporción sobre los productos elaborados. En este campo los países en desarrollo pretenden obtener concesiones para disminuir las restricciones que afectan a estos productos, elaborados o no, y que han sido impuestas por los países desarrollados. Por su parte, estos últimos se han limitado a dar concesiones sólo a un grupo de productos del total producido en las zonas tropicales <sup>6</sup>. Algunos ejemplos de estos productos son las bebidas tropicales (té, cacao, café), las frutas y nueces tropicales, el caucho y sus derivados, entre otros. También se pretende una libre comercialización en el caso de los productos obtenidos de recursos naturales.

En el área de textiles y ropa rige el Acuerdo Multifibras (AMF), el cual permite a los países desarrollados la introducción de restricciones (a través de la fijación de cuotas) de carácter unilateral o como resultado de negociaciones bilaterales sobre la importación de este tipo de productos provenientes de los países en desarrollo, cuando ello afecte la organización del mercado. Siguiendo con la política de liberalización del comercio, se pretende dismantelar el AMF a partir del año 1991, por considerar que contraviene los principios de no discriminación

16. A través de la Convención de Lomé son beneficiados algunos países de África, el Caribe y el Pacífico, por parte de la Comunidad Económica Europea.

del GATT. Hay países que están de acuerdo con esto, pero otros no, porque de esta manera ellos pueden contar con un mercado seguro para sus productos. Este es el caso de los países menos competitivos de América Latina y Europa Oriental.

Otro de los temas a tratar dentro del marco del GATT se refiere a los derechos de propiedad intelectual (Stern, 1989: 186-194). Al respecto, se intenta en primera instancia eliminar aquellas disposiciones que excluyen la protección a ciertos productos y procesos; delimitar lo que se entiende como derechos de autor y ampliar su cobertura hacia los programas de computación e informática; ampliar la protección patentaría a procesos específicos, como los farmacéuticos o químicos y evitar su monopolización; colocar medidas que eviten la piratería o falsificación; así como delimitar qué institución regulará el tema sobre propiedad intelectual. También se intenta evitar que la transferencia de tecnología se convierta en un instrumento de dependencia de los países desarrollados para con los países en desarrollo. Algunos países están de acuerdo con estas medidas, pero otros no. Los países en desarrollo sólo las aceptan con respecto a casos específicos, como las falsificaciones.

En lo que respecta a las inversiones vinculadas al comercio destaca la inversión extranjera directa con sus leyes, reglamentos e incentivos (créditos tributarios, exenciones tributarias, subvenciones, concesiones y acuerdos especiales), que determinan que las políticas adoptadas por los países sean de carácter más o menos liberal.

La posición de los países a este respecto es divergente. Países como Estados Unidos, exportador de capital, sustentan la necesidad de incluir las políticas de inversión en los lineamientos del GATT, ya que muchas veces las restricciones impuestas a las corrientes de capital por determinado país (especialmente países en desarrollo) actúan como los aranceles e impiden el acceso a su mercado, y pretenden limitar el uso de incentivos a la inversión. Mientras tanto, otros países -como Brasil e India-

justifican las políticas adoptadas sobre la inversión, aduciendo que éstas son necesarias para poder acceder a cierto nivel de desarrollo. Otros países en desarrollo sostienen que las restricciones impuestas a la inversión permiten corregir las diferencias existentes entre los mercados y las imperfecciones del mercado, impuestas por la aparición de nuevos elementos, como las empresas multinacionales.

Otro aspecto importante es la incorporación dentro de los lineamientos del GATT del rubro servicios (Bhagwati, 1989: 195-202), que hasta entonces no se trataba dentro de este marco. Los servicios han ido adquiriendo importancia a escala mundial, presentando un rápido crecimiento en los últimos años, como sucede con la serie de restricciones que acompañan su comercialización. Esto ha generado la necesidad de establecer normas destinadas a lograr la liberalización del comercio internacional de servicios, propuesta presentada por los Estados Unidos apoyado por un grupo de países desarrollados; mientras que algunos países como Brasil y la India (incluido el Grupo de los 10) se oponen a ello, por las grandes repercusiones que esto acarrea.

En términos generales, se cuestiona el futuro del GATT en la medida en que aún persisten barreras arancelarias y no arancelarias que constituyen un impedimento al libre comercio, principal meta del GATT, y por el desacuerdo existente en algunos aspectos sobre los temas anteriormente planteados. Se espera llegar a un acuerdo en estos temas, que resultan de vital importancia no sólo para los países en general, sino también para las empresas y en particular para los empresarios, que deberán reconocer que los resultados que se obtengan de la Ronda Uruguay marcarán las normas de comercio internacionalmente aceptadas.

## ■ **Resumen**

El Estado es un agente importante en los negocios internacionales. Su intervención afecta el normal flujo de productos e inversión entre países.

Entre los argumentos dados para la intervención del Estado se pueden señalar: la industria infante, la industria geriátrica, los objetivos de industrialización, el desempleo, las metas de ingreso, las políticas de control de precios y leyes anti-dumping, las metas políticas de carácter internacional y la defensa nacional.

El control del Estado sobre los negocios internacionales se realiza a través de dos mecanismos: barreras arancelarias y barreras no arancelarias. Las primeras se refieren a las tarifas o aranceles. Las segundas incluyen las cuotas, los programas nacionales de compra, los estándares, las licencias y demoras administrativas, la valuación de importaciones, las restricciones de servicios, los controles cambiarios, los controles de inversión extranjera, entre otros mecanismos.

Las zonas francas, entendidas como formas de incentivar las actividades de exportación e inversión, se refieren básicamente a áreas geográfica y económicamente delimitadas, en las que se llevan a cabo actividades de industrialización y/o comercialización que gozan de una serie de incentivos gubernamentales.

El Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio (GATT) participa en las relaciones comerciales entre naciones promoviendo el establecimiento de reglas comunes entre los países miembros. Se han realizado ocho reuniones o «rondas», siendo la última la Ronda Uruguay.

### • **Preguntas**

1. *Evalúe la siguiente afirmación: "La evolución de los negocios internacionales determina los cambios en los roles del Estado"*

2. ¿Cuáles son los principales supuestos para proteger una industria infante? ¿Es posible identificar una industria infante en el Perú?
3. En el caso de un país como el Perú, ¿cuál cree usted que es la razón principal para colocar altas tasas tarifarias (superiores al 100%) a la importación de calzado de cuero, por ejemplo?
4. Señale las principales diferencias entre los aranceles y las cuotas.
5. Una empresa industrial requiere importar insumos químicos necesarios para su proceso productivo. Estos insumos están sujetos a tarifas ad valorem. La empresa piensa importar 500 toneladas, cuyo valor asciende a US\$ 200,000, las mismas que están sujetas a una tarifa ad valorem de 10%. El gobierno ha informado que en el corto plazo habrá un cambio en su política comercial que implica la imposición de tarifas mixtas. Es decir, estos productos serán afectados por una tarifa ad valorem de 5% y una tarifa específica del centavo de dólar por kilo del producto importado. Sobre la base de los cálculos pertinentes, ¿cree usted que el gobierno está tratando de incentivar este sector? ¿Por qué?
6. El gobierno está tratando de incentivar la industria local ensambladora de artefactos eléctricos. ¿Qué ventajas y desventajas ofrece el control del gobierno sobre esta industria a través de: a) tarifas; b) cuotas?
7. En el caso del Perú, ¿cómo se verían afectadas las empresas productoras de conservas de frutas si el insumo (lata) es afectado por un arancel bastante elevado? Haga el análisis considerando los costos, la competitividad y la estrategia que adoptarían las empresas.
8. Si se desea fomentar la producción y exportación de jugos naturales de origen peruano, ¿cuáles de estos mecanismos cree usted que resultan más efectivos y por qué?: a) Fijación de estándares; b) Imposición de nuevas reglas de inspección aduanera; c) Incremento en la tasa tarifaria actual a la importación de este producto.
9. ¿Bajo qué circunstancias los países se pueden ver obligados a recurrir a las restricciones voluntarias de importación?
10. Suponga que usted es Gerente de una empresa exportadora de prendas de vestir. Analice el efecto que tendría sobre su empresa la



*imposición de las siguientes medidas: a) El gobierno decide otorgar un subsidio en la forma de crédito tributario; b) El gobierno decide conceder un tipo de cambio preferencial; c) El gobierno decide fijar una cuota de exportación de prendas de vestir; d) El gobierno decide colocar tarifas a la importación de prendas de vestir.*

11. *Sobre la base de las medidas adoptadas por el gobierno peruano para la creación de zonas francas industriales (ZFI), señale cuáles serían los principales incentivos desde el punto de vista de una empresa extranjera que desea establecerse en las ZFI.*
12. *Si se considera que el Perú tiene un competidor bastante cercano, como es Chile, con su zona franca comercial de Iquique, ¿qué ventajas y desventajas ofrece la creación de la Zona de Tratamiento Especial de Tacna (ZOTAC)?*
13. *¿Cuál es el rol que cumple el GATT con respecto a los negocios internacionales?*
14. *¿Por qué se plantea que el principio de Nación más Favorecida que rige el GATT ha sido varias veces eludido por los países en general, y cuáles han sido los mecanismos utilizados para ello?*
15. *Uno de los principales objetivos del GATT es lograr la eliminación total de las barreras arancelarias y para-arancelarias existentes. ¿Qué efectos tendría sobre el Perú la completa liberalización en la comercialización de los productos agrícolas?*
16. *¿Cómo cree usted que los empresarios serán afectados por las decisiones adoptadas al concluir la Ronda Uruguay?*

## V. Sistema monetario y mercados financieros

1. El sistema monetario internacional. 2. El mercado de divisas. 3. El mercado *spot* y *forward*. 4. Los euromercados.

La empresa que realiza operaciones fuera de las fronteras de su país debe trabajar bajo la influencia del mercado financiero internacional. Desde esta perspectiva, en el presente capítulo se desarrollará el tema del sistema monetario internacional, que constituye el marco en el cual funcionan los mercados financieros internacionales. Estos comprenden el mercado de divisas o mercado cambiario, el mercado *spot* y *forward*, y los euromercados.

### 1. EL SISTEMA MONETARIO INTERNACIONAL

El sistema monetario internacional (SMI) constituye el conjunto de reglas, instrumentos y procedimientos establecidos para realizar pagos internacionales a través de las operaciones en los mercados de cambio extranjero. Este sistema es importante porque los países poseen diferentes monedas, lo que hace necesario el establecimiento de reglas comunes que permitan realizar los pagos internacionales.

El SMI ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo. La identificación de sus etapas permitirá comprender su evolución, a fin de poder entender con mayor claridad las características del sistema monetario internacional actual.

En el desarrollo del sistema monetario internacional se pueden identificar cuatro etapas: la primera se caracteriza por el mantenimiento de un sistema de patrón oro estándar, que permaneció vigente hasta antes de la Primera Guerra Mundial; la segunda está definida por la carencia de un sistema monetario, situación que se mantuvo en el período comprendido entre las dos guerras mundiales; en la tercera etapa predomina el sistema de Bretton Woods; y la cuarta etapa es aquella que rige el sistema monetario internacional actual (ver gráfico 21).

**Gráfico 21: Evolución del sistema monetario internacional**

Períodos	Sistema monetario internacional
Antes de 1914	Sistema de patrón oro estándar
De 1919 a 1939	Carencia de un sistema monetario internacional
De 1944 a 1971	Sistema de Bretton Woods
De 1973 en adelante	Sistema monetario internacional actual

### **A. El sistema de patrón oro estándar (antes de 1914)**

En un principio, el sistema monetario internacional se basó en el sistema de patrón oro estándar, el cual surge a consecuencia de la expansión de las transacciones internacionales en el siglo XIX. La búsqueda de un sistema neutral con características particulares, de modo que no fuese afectado por el libre juego de las fuerzas de mercado ni manipulado por los gobiernos nacionales, y que, a su vez, tuviese automaticidad, derivó en la creación del sistema de patrón oro estándar.

El origen del sistema se basó en un acuerdo formal entre las naciones, que concordaron en considerar al oro como un medio de cambio aceptable, por su escasez y no deterioro. De esta manera, el oro serviría como moneda de carácter universal, cuyo valor se expresaría en relación al valor de las monedas nacionales a través de una paridad fija. Esto requería que cada nación definiese su unidad monetaria como equivalente al valor de cierto peso de oro puro. En este sentido, la importancia del oro radica en la posibilidad de fundar un sistema de confianza internacional con base en este metal.

A partir del año 1800, con el incremento del comercio mundial, las principales naciones debieron adoptar un sistema de patrón oro estándar basado en la impresión de papel moneda, la misma que fue respaldada por el oro atesorado en las bóvedas de los países. Sobre la base de los requisitos del sistema, cada país estableció una medida de cambio de su moneda por oro, existiendo un tipo de cambio fijo a nivel internacional. Así, por ejemplo, Inglaterra estableció el cambio de 7.3 libras esterlinas por cada onza de oro (Czinkóta, Rivoli y Ronkainen, 1989: 82).

Durante este período, y hasta antes de la Primera Guerra Mundial, Inglaterra era el país más poderoso, y Londres, su capital, el mayor centro financiero y de comercio a nivel mundial. Su moneda, la libra esterlina, era la moneda fuerte, siendo de fácil convertibilidad e intercambio por otras monedas a nivel mundial. Esto era permitido por la existencia de un tipo de cambio fijo que reducía el riesgo, razón por la cual tanto la libra esterlina como el oro eran aceptados y utilizados en los pagos internacionales.

Este fue un período en el cual se dieron altas tasas de crecimiento de la economía en general, lo que repercutió en mejores niveles de vida para la población. Al mismo tiempo, la existencia de pocos disturbios de serias consecuencias (grandes guerras) y el incremento del oro a niveles adecuados contribuyó a que el precio de la libra esterlina (la moneda clave) fuera relativamente

estable, e Inglaterra continuara siendo el país líder de la economía mundial, lo que ayudó a que el sistema permaneciera vigente por un tiempo más prolongado. Otro factor que contribuyó al éxito del sistema fue la capacidad de Inglaterra para mantener la inversión internacional en la forma de ahorro y de atraer dinero a corto plazo para cubrir sus necesidades de liquidez, a través de aumentos en la tasa de interés.

Sin embargo, posteriormente varios factores influyeron en la decadencia del sistema. Entre éstos se pueden mencionar tres. Primero, el comercio internacional se incrementó en tal magnitud que la disponibilidad de oro se fue haciendo cada vez menor. Esto originó que tanto las personas como las instituciones dejaran de intercambiar su oro por la libra esterlina y prefirieran mantenerlo en su poder, por la pérdida de habilidad de Inglaterra para convertir su moneda en oro, con lo que la libra esterlina dejó de ser la moneda estable.

Segundo, la capacidad de Inglaterra para mantener su inversión internacional (a través de los préstamos) en la forma de ahorro disminuyó, por las altas tasas de interés que sólo habían logrado atraer depósitos extranjeros a corto plazo y disminuir el ritmo de salida del flujo de capital (Gray, 1987:368-369).

Tercero, Inglaterra comenzó a acumular déficit en su balanza de pagos, por el financiamiento de los gastos de guerra, que llevó a la mayor salida de oro del país hacia el resto del mundo. Ante esto, Inglaterra empezó a imprimir papel moneda para financiar la guerra, lo que condujo a un incremento de la inflación, ya que si bien en el corto plazo este país podía ofrecer oro a cambio de libras esterlinas, en el largo plazo esto iba siendo cada vez más difícil.

Hacia fines del año 1914, con el inicio de la Primera Guerra Mundial, la mayor parte de los países habían abandonado el sistema de patrón oro estándar e Inglaterra había empezado a dejar de ser el líder de la economía mundial.

## **B. La carencia de sistema monetario internacional entre las dos guerras mundiales (1919-1939)**

En el período comprendido entre 1919 y 1939, los daños y perjuicios ocasionados a las economías a nivel mundial como consecuencia de la Primera Guerra agravaron la situación. Ello generó el deseo de los países de volver al sistema de patrón oro estándar, pero esto sólo constituyó un intento fallido, ya que al tratar de reimplantarlo no se habían tomado en cuenta las limitaciones del sistema para corregir aquello que no había funcionado bien.

Aunque hubo varios intentos por retornar al sistema modificado de oro estándar, las fluctuaciones experimentadas por la mayoría de las monedas como resultado de las devaluaciones aplicadas en los países a fin de obtener superávit en sus propias cuentas corrientes, hicieron difícil lograrlo. El principal problema en ese entonces era la falta de acuerdo de las naciones para intentar establecer el rango con base en el cual deberían fijar el valor de sus monedas en relación con otras. La mayoría de las economías había sufrido las consecuencias de la Primera Guerra Mundial, y esperaban que sus monedas fueran relativamente más baratas que las otras a fin de poder comercializar los bienes y servicios fuera de sus fronteras nacionales, para así obtener los fondos necesarios para su reconstrucción<sup>1</sup>.

La Gran Depresión de los años 30, que significó el colapso del mercado norteamericano (se produjo la quiebra de muchos bancos, lo que afectó a la economía mundial), y la quiebra del Credit Austria, eliminaron cualquier intento de restablecer el sistema de patrón oro estándar. A consecuencia de lo sucedido, las autoridades monetarias de los países industrializados co-

1. En el caso de los países perdedores en la Primera Guerra Mundial, también debían conseguir los fondos necesarios para hacer frente a las reparaciones de guerra, que consistían en pagos monetarios a favor de los países vencedores.

menzaron a vender sus monedas en los mercados internacionales, con la esperanza de que el valor de las mismas disminuyera y esto permitiera incrementar el volumen de sus exportaciones. Esto llevó a una serie de continuas devaluaciones competitivas por parte de un buen número de países y condujo a la aparición de barreras al comercio. Las medidas proteccionistas adoptadas se centraron en la imposición de altas tasas tarifarias y cuotas para impedir las importaciones, a fin de lograr que el comercio de bienes industriales obtuviese una ventaja en los mercados mundiales y de poder generar un mayor empleo en un país a expensas del otro.

El estallido de la Segunda Guerra Mundial en 1939 detuvo cualquier nuevo intento de restablecer un sistema monetario internacional. Durante esta guerra, muchas de las monedas comercializables internacionalmente, a excepción del dólar norteamericano, habían perdido su carácter de convertibilidad. En el caso de Estados Unidos, este país empezó a ocupar el liderazgo a nivel mundial, mientras fortalecía su economía gracias a los mayores niveles de bienestar alcanzados y a la mayor producción de bienes (principalmente de alimentos, equipos y municiones) que vendía a los países participantes en la guerra<sup>2</sup>. El dólar se convirtió en la principal moneda utilizada para la conversión de las demás en la realización de pagos internacionales. El surgimiento de Estados Unidos como país líder terminó desplazando a Inglaterra.

### **C. El sistema de Bretton Woods (1946-1971)**

Concluida la Segunda Guerra Mundial fue creado un nuevo sistema para regular los mecanismos de pago entre naciones, a través de la planeación y control de las finanzas internacionales y del establecimiento de las relaciones comerciales en el mundo.

2. Las cantidades exportadas por Estados Unidos se incrementaron sustancialmente a fines de 1941, a consecuencia de la Segunda Guerra Mundial.

Ello demandaba la existencia de menores interferencias al comercio vía tarifas, cuotas u otras medidas que habían sido utilizadas con el propósito de solucionar los problemas de balanza de pagos.

El nuevo sistema se creó a raíz de la Conferencia de Bretton Woods, llevada a cabo en New Hampshire (Estados Unidos) en 1944. En ella participaron los líderes de las entonces principales potencias del mundo, cuya preocupación fundamental se centró en tratar de evitar que volvieran a suceder los desastres experimentados en el período comprendido entre las dos guerras mundiales.

Otra de las preocupaciones de la Conferencia se centró en los tipos de cambio. En Bretton Woods se adoptó un sistema de tipos de cambio fijos, con base en el cual los países miembros acordaron fijar el valor de sus monedas en términos de oro, pero sin que ello imponga como requisito el intercambio de sus monedas por oro.

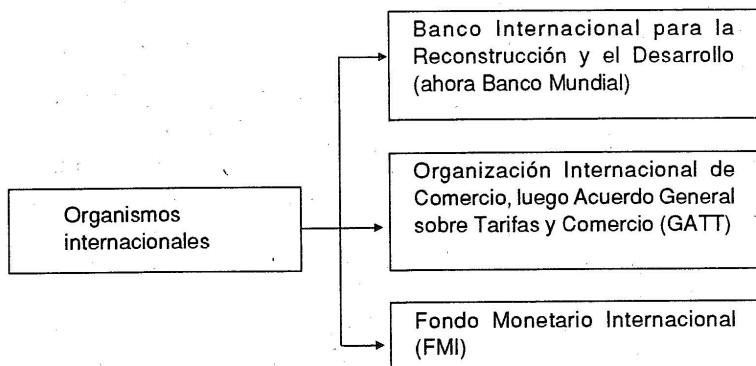
La Conferencia recomendó la creación de tres organizaciones: el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (ahora conocido como Banco Mundial- BM), la Organización Internacional de Comercio (OIC), que no llegó a funcionar, apareciendo posteriormente el Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio (GATT), y el Fondo Monetario Internacional (FMI) (ver gráfico 22).

*a. El Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo  
(luego Banco Mundial)*

Esta institución fue creada para facilitar el flujo de capitales entre países, otorgar préstamos a largo plazo y ayudar a la reconstrucción de Europa, que había sido fuertemente afectada por la Segunda Guerra Mundial. Sus actividades iniciales se centraron en la concesión de préstamos a los países europeos con fondos suscritos por los países miembros, a fin de lograr su reconstrucción.



Gráfico 22: Organismos creados en el sistema de Bretton Woods



Luego, las principales funciones del Banco Mundial se centraron en el deseo de promover el progreso económico y social de las naciones en desarrollo. Para ello se ejecutaron los programas de desarrollo e inversión, que además debían velar por el uso más eficiente de los recursos y el destino de los fondos. El BM se orientó básicamente a proporcionar capital para el crecimiento y desarrollo de estos países. Bajo esta perspectiva, la mayoría de los préstamos fueron de largo plazo y estuvieron destinados principalmente a la ejecución de proyectos de inversión en transporte, comunicación, generación de energía, infraestructura y educación.

En la actualidad el Banco Mundial está integrado por tres instituciones: el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (BIRD), establecido en 1944; la Asociación Internacional del Desarrollo (AID), creada en 1960; y la Corporación Financiera Internacional (CFI), fundada en 1956 (Rugman, Lecraw y Booth, 1985: 250). La segunda de estas instituciones se encarga de proveer de capital, a través de préstamos, a los países en desarrollo cuyos ingresos per cápita sean menores a US\$ 250, con términos más liberales (período bastante amplio) que los que

ofrece el BIRD, pero sólo para el financiamiento de proyectos específicos. La tercera institución proporciona capital de riesgo a firmas privadas en los países en desarrollo, cuyos términos de préstamos incluyen un período de entre siete y doce años.

#### *b. La Organización Internacional de Comercio (OIC)*

Esta organización fue creada para regular el comercio internacional y las inversiones, teniendo como principal propósito promover la cooperación internacional en el área del comercio.

Su intento de conformación fue resultado de la Conferencia sobre Comercio y Empleo realizada en La Habana en 1947-48. Sus expectativas se centraron en una serie de metas específicas (Gray, 1987:171), a saber:

- la necesidad de un crecimiento económico;
- la demanda de mayores recursos económicos por parte de los países pobres, y, por lo tanto, la necesidad de transferir estos recursos hacia ellos;
- la demanda de mayores niveles de empleo; y
- la necesidad de establecer políticas comerciales y limitar las restricciones en cuanto al comercio internacional de productos terminados y semielaborados.

A pesar de que la creación de la OIC se debió en gran parte a la participación de los Estados Unidos, este país no ratificó su decisión. En realidad, esta organización no llegó a funcionar principalmente por objeciones de los EE.UU., que rechazó su ratificación, fundamentalmente porque en ella se consideraba el mismo peso en los votos de países de diferente desarrollo económico. Posteriormente esta organización fue reemplazada por el GATT, que intentó disminuir las restricciones al comercio, existentes en la forma de cuotas y controles a la importación.

### *c. El Fondo Monetario Internacional (FMI)*

Esta institución fue creada para regular el sistema monetario internacional, prestar reservas y servir como foro en el manejo de la administración de los problemas relacionados al valor de las monedas; problemas que se derivan de las fluctuaciones estacionales y pasajeras que se presentan en el valor de las mismas. Esta fue la primera autoridad monetaria internacional con cierto poder sobre las autoridades monetarias nacionales. El FMI fue una entidad permanente de consulta y colaboración ante problemas suscitados en el ámbito de los sistemas comercial y monetario.

Antes de 1944 los sistemas monetarios se basaban en los acuerdos multilaterales de las naciones, pero a partir de ese año la creación del FMI permitió la existencia de un organismo de carácter internacional que tendría a su cargo la coordinación de los mecanismos de pago.

En 1945, cuando inició sus operaciones, el FMI contaba con la participación de veintinueve países miembros<sup>3</sup>; en 1947 eran ya más de cuarenta, cifra que se incrementó en 1982 a 143 naciones, y en 1985 a 149. Cabe resaltar que la URSS y los países de Europa socialista no suscribieron el Acta del FMI y, por lo tanto, no se beneficiaron de los recursos del Banco Mundial. No se unieron por razones políticas e ideológicas; además, por el sistema de peso en los votos, que daba a los países que más aportaban (como por ejemplo Estados Unidos) un importante poder de decisión en la organización. Los cam-

3. Como señala el BCR (1982 : 67), para ser miembro del FMI el país debía pagar una cuota o depósito conformado en un 75% por la moneda del país o por monedas de aceptación en el comercio mundial (dólar norteamericano, yen japonés, marco alemán, derechos especiales de giro) y en un 25% por oro. El volumen de la cuota dependía del tamaño de su economía, el cual se expresaba en términos de patrones de comercio, es decir, del ingreso nacional y del grado en que su moneda era utilizada como base para el comercio mundial (International Monetary Fund, s/f: 2 y 4).

bios suscitados en las décadas del 80 y 90, así como la incorporación de estos países a una economía de mercado, además de la apertura hacia un sistema democrático, han permitido la aceptación de la hoy Comunidad de Estados Independientes como país miembro del FMI.

Las metas del Fondo Monetario Internacional se centraron en varios aspectos. Una preocupación principal fue promover la cooperación monetaria a nivel internacional y servir como una fuente de divisas que permitiera hacer frente a los desequilibrios en balanza de pagos. También se buscó expandir los niveles de comercio y de la inversión efectuada entre países.

Por otro lado, se pretendió fomentar un sistema mundial de tasas de cambio estables<sup>4</sup>, para lo cual los países miembros debían fijar el valor de sus monedas a la par, en términos de oro, y tratar de mantener ese valor en el transcurso del tiempo, aceptando fluctuaciones que no debían exceder el 1 % del valor establecido a la par (por arriba o por debajo de su valor)<sup>5</sup>. Sólo EE. UU. fue obligado a cambiar su moneda por oro, estableciendo el valor de paridad en 35 dólares por onza troy de oro (Robock y Simmonds, 1983:94).

Parte de la política del FMI consistía también en conceder préstamos, cuyo monto asignado para cada país dependía directamente del volumen de su cuota .

4. Con el fin de evitar las fluctuaciones de las tasas de cambio, y de mantener el tipo de cambio de cada país a la par, los países miembros se habían comprometido a comprar (o a vender) su moneda a fin de evitar que su precio se elevase (o disminuyese).

5. Otra medida adoptada por el FMI a fin de mantener las tasas de cambio estables, consistía en conceder préstamos al aquel país que enfrentaba dificultades en balanza de pagos antes de que éste fijara una nueva tasa tarifaria para el valor de su moneda.

6. El FMI prestaba automáticamente a un país miembro el 125% de su cuota en un año determinado; el 25% correspondía al tramo de reserva (en monedas de reserva) y el 100% restante al tramo de crédito, entregado en cuotas de 25% cada una. Este monto podía incrementarse en función a las necesidades del país, pero ello demandaba la imposición de condiciones cada vez más duras.

*... Continuando con el sistema de Bretton Woods*

Durante la Segunda Guerra Mundial y en el período inicial de posguerra, Estados Unidos se había convertido en la principal fuente de bienes de capital para los países europeos (en especial para su reconstrucción), y en el principal receptor de los intereses por concepto de los préstamos efectuados durante la guerra. Esta situación había influenciado notablemente sobre las características que adquirió el Fondo en sus inicios, en lo que respecta a la concesión de créditos en oro, o en una moneda específica, como el dólar americano.

El dólar estadounidense fue universalmente aceptado como una moneda de reserva internacional. Dado que el valor de las otras monedas era estándar, el dólar sólo podía ser devaluado o revaluado bajo las reglas del FMI (cuando se producían cambios en su paridad con el oro). Con respecto a los demás países, las exigencias del Fondo también habían variado, ya que en aquella época se produjo un desequilibrio fundamental en las economías de los países a consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, lo que generó una inflación sostenida, como sucedió con Francia e Inglaterra<sup>7</sup>.

Durante la década del 50 Estados Unidos proporcionó la liquidez internacional al sistema, respondiendo a sus propias políticas y no a las necesidades del mismo. Esto se hizo a través de la salida neta de dólares con fines de ayuda económica, para financiar gastos militares y a través de la inversión privada extranjera directa. Una década más tarde Estados Unidos<sup>8</sup>, conjuntamente con Inglaterra y Francia, comenzaron a enfrentar dificultades en sus balanzas de pagos, lo que obligó a estos dos

7. En aquella época el FMI exigía, a cambio de la concesión de préstamos, una serie de medidas destinadas a controlar la inflación interna de aquellos países que solicitaban el préstamo.

8. El desequilibrio experimentado por la balanza de pagos norteamericana se debía fundamentalmente a la mayor inversión de las empresas multinacionales estadounidenses en el exterior.

últimos países a devaluar sus monedas en los años 1967 y 1969, respectivamente.

A fines de la década del 60 el dólar norteamericano había sido sobrevaluado en relación a las principales monedas de una Europa ya reconstruida. Mientras los Estados Unidos experimentaban continuos déficit en su balanza de pagos, otros países como Alemania Occidental y Japón contaban con saldos superavitarios, que no podían ser afectados por las reglas del FMI, pues éstos no eran países miembros.

Posteriormente se crean, dentro del marco del FMI, los derechos especiales de giro (DEG). En 1970 se emitió el primer DEG, que consistía en una moneda creada para ser utilizada como reserva (activo de reserva), sólo para el intercambio entre los bancos centrales de los países miembros del FMI. Estos fueron distribuidos entre los países miembros de acuerdo a sus cuotas, y sólo podían incrementarse por el volumen del comercio mundial; además, fueron utilizados para las transacciones oficiales a fin de, por ejemplo, tener acceso a una moneda específica, de contar con un seguro para acceder a un préstamo, etcétera.

En un principio el valor del DEG estuvo ligado al del dólar, pero a partir de 1974 se estableció sobre la base del valor promedio de una canasta de monedas, que incluía las dieciséis principales monedas, seleccionadas de acuerdo con ponderaciones que respondían a su importancia en las exportaciones mundiales, cuyo valor inicial fue el equivalente a US\$ 1. En 1981 el número de monedas para la canasta fue reducido de dieciséis a las cinco principales monedas (dólar americano, marco alemán, libra esterlina, franco francés y yen japonés).

El sistema de Bretton Woods comenzó a perder vigencia incluso antes de 1973, ya que no fue capaz de explicar por qué a pesar del control de la liquidez internacional, ejercido a través de los acuerdos internacionales, no se había podido corregir los desequilibrios que generaban los resultados superavitarios en

las balanzas de pago correspondientes a algunos países, como Alemania Occidental y Japón.

En realidad, el sistema había funcionado dependiendo fundamentalmente de la hegemonía de los Estados Unidos, que era el Estado-nación más poderoso en ese entonces. De allí que las decisiones adoptadas por este país debilitaran el sistema. Por decisión de Estados Unidos, en 1968 se limitó la venta de oro sólo a las partes oficiales, y en agosto de 1971 se canceló completamente, suspendiendo de esta manera la convertibilidad del dólar en oro e ignorando las atribuciones del Fondo. Esto originó que a fines del mismo año, como un intento de mantener el sistema de fijación de tasas, el Acuerdo Smithsonian permitiera que el tipo de cambio fluctuara hasta 21/4%. Sin embargo, este acuerdo fracasó y las tasas nuevamente comenzaron a fluctuar.

En 1973 la mayoría de los países habían dejado de lado el intento de mantener sus monedas a la par con sus valores específicos, a través de la compra y venta de sus propias monedas. El ambiente caótico de los años 70 impedía toda posibilidad de regresar al sistema de tipos de cambio fijos, dando inicio a un sistema de tasas flotantes.

#### **D. El sistema monetario actual (de 1973 en adelante)**

El sistema monetario actual se caracteriza por la presencia de un sistema mixto de tipos de cambio fijos y flotantes. El surgimiento de tipos de cambio flotantes determinó la supremacía de las fuerzas de mercado sobre los controles gubernamentales y limitó la influencia del FMI como entidad reguladora del sistema monetario internacional.

Un acontecimiento de especial relevancia en la década del 70 fue la crisis del petróleo, provocada por los súbitos incrementos en el precio de este producto experimentados en 1973 y 1979. Esto afectó al sistema financiero internacional y a la economía de los países exportadores y no exportadores de petróleo, aun-

que en distinto grado. Los principales efectos sobre las economías aparecieron en las cuentas superavitarias (para los primeros) y deficitarias (para los segundos) de la balanza de pagos, a consecuencia de la comercialización del petróleo.

En el caso de los países exportadores de petróleo (OPEP, Organización de Países Exportadores de Petróleo), los ingresos obtenidos por la venta del petróleo (denominados petrodólares) fueron acumulados como reservas en los bancos de Inglaterra (Londres) y Estados Unidos (Nueva York) para ser destinados, vía préstamos, a los países industrializados (para la compra de petróleo) o a los países en desarrollo (para financiar la inversión en proyectos de desarrollo y la compra de petróleo). Ello provocó el gran endeudamiento por parte de estos últimos a tasas de interés flotantes (Libor), poco significativas en un inicio, pero que luego se incrementaron sustancialmente, hasta generar la crisis de la deuda, por la imposibilidad de pago de los deudores<sup>9</sup>.

Otros acontecimientos de la década del 70 que cabe resaltar se refieren al Acuerdo de Jamaica y a la constitución del Sistema Monetario Europeo. El Acuerdo de Jamaica se efectuó en el año 1976 y constituyó un nuevo intento de retornar a los tipos de cambio fijos, pero fracasó por la inestabilidad del mercado, lo que obligó a los países miembros a continuar manteniendo flotante el valor de sus monedas en relación a las presiones del mercado. En 1979 se llevó a cabo la constitución del Sistema Monetario Europeo, por parte de la Comunidad Económica Europea, a fin de crear una zona con estabilidad monetaria, acordando los ocho países miembros mantener el valor de sus monedas en un rango de 2.25% (más o menos) en relación a otras monedas.

9. Inicialmente, las bajas tasas de interés y las cotizaciones favorables de los principales productos de exportación de los países en desarrollo les permitieron cumplir con el pago en los servicios de su deuda; pero luego, la caída en la demanda de sus productos en el mercado internacional, por la depresión del mismo y el incremento en las tasas, imposibilitaron el cumplimiento de sus obligaciones, lo que generó que en 1982 México fuese el primer país en declararse imposibilitado para cumplir con sus pasivos.



Cuando, en 1985, cambió el panorama internacional, nuevamente la moneda norteamericana se había convertido en una moneda fuerte, cuyo valor pretendió disminuir de común acuerdo el Grupo de los 5 (Estados Unidos, Inglaterra, Alemania Occidental, Francia y Japón), a través del Acuerdo del Plaza. Con este fin, estos países comenzaron a vender sus dólares, lo que derivó en la baja de las tasas de interés.

Dos años más tarde, a través del Acuerdo de Louvré, el Grupo de los 5 y Canadá acordaron que la caída del dólar no era un fin deseable y que las autoridades monetarias de los países debían tratar de lograr una estabilidad de sus monedas, permitiendo la intervención con el propósito de mantener el valor de las mismas en cierto nivel, no especificado. Por su parte, Alemania Occidental y Japón acordaron adoptar medidas destinadas a estimular sus economías e incrementar la demanda por las exportaciones americanas, para que de este modo el balance comercial norteamericano se incrementara y revirtieran los resultados negativos de su balanza de pagos.

Durante este período, la existencia de diferentes formas de determinar los tipos de cambio permitió al FMI clasificar a los países de acuerdo con tres categorías: aquellos países que fijan un tipo de cambio "vinculado a\*" (o *pegged*), aquellos que establecen un tipo de cambio de "limitada flexibilidad", y aquellos que establecen un tipo de cambio de "mayor flexibilidad" (ver gráfico 23).

## 2. EL MERCADO DE DIVISAS

Las transacciones de bienes, servicios, capital, transferencia tecnológica, etcétera llevadas a cabo en el mercado internacional, a diferencia del mercado doméstico, suscitan el movimiento de una diversidad de monedas nacionales, como resultado de las operaciones de inversión o comercio efectuado entre dos o más naciones.

Los agentes que participan en los negocios internacionales requieren de un mecanismo para intercambiar su moneda na-

**Gráfico 23: Regímenes cambiarios  
(Al 31-12-1988)**

<i>Moneda vinculada a:</i>				
Dólar estadounidense	Franco francés	Otra moneda	DEG	Otra combinación (a)
Ecuador	Camerún	Bhután	Birmania	Argelia
Perú	Mali	(rupia india)	Ruanda	Kuwait
Sudán		Tonga	Zambia	Noruega

<i>Flexibilidad limitada respecto de:</i>	
Una sola moneda (b)	Régimen cooperativo (c)
Arabia Saudita	Alemania
Qatar	Bélgica
	Francia

<i>Mayor flexibilidad:</i>		
Tipo de cambio ajustado según un conjunto de indicadores (d)	Otro sistema de flotación dirigida	Flotación independiente
Brasil	Corea	Australia
Madagascar	Costa Rica	Canadá
Portugal	México	Estados Unidos
		Reino Unido

- (a) Comprende las monedas vinculadas a diversas cestas de monedas, que a diferencia de la cesta del DEG, están seleccionadas por los mismos países miembros.
- (b) Los tipos de cambio de todas las monedas que han mostrado limitada flexibilidad frente al dólar estadounidense.
- (c) Se refiere al régimen cooperativo del Sistema Monetario Europeo.
- (d) Incluye regímenes cambiarios según los cuales el tipo de cambio se ajusta a intervalos relativamente frecuentes, conforme a indicadores determinados por los respectivos países miembros.

Fuente: Fondo Monetario Internacional, 1989b: 22.

cional por otra, en el marco del sistema monetario internacional. La organización institucional para este proceso es el mercado de divisas o mercado cambiario, en el cual las monedas extranjeras son compradas y vendidas.

Al hacer referencia al mercado de divisas no es posible circunscribirse a un lugar físico específico en el que se efectúan las transacciones de monedas, ya que éstas se realizan a través del uso de sistemas de comunicación, como el télex y el teléfono, que conectan a individuos de distintas partes del mundo a diferentes horas del día.

En el mercado de cambio extranjero el intercambio de monedas se concentra normalmente en unas pocas, como el dólar americano, el marco alemán, la libra esterlina y el franco suizo; sin embargo, el tamaño de este mercado es considerable, comercializándose un volumen cada vez más creciente de monedas extranjeras. Los principales mercados cambiarios son los de Nueva York, Londres, París, Frankfort, Amsterdam, Milán, Zurich, Toronto, Tokio y Hong Kong.

#### **A. Definición y funciones del mercado de divisas**

El mercado de divisas hace referencia al mercado cambiario extranjero, definido en función a otra unidad monetaria. Aquí, el rol que cumple el tipo de cambio es primordial; éste se refiere al precio de la moneda de un país en términos de otra moneda. Por ejemplo, una empresa peruana que acuerda efectuar una transacción en términos de una moneda extranjera (franco francés), debe expresar su moneda (soles) en términos de la otra, a fin de concretar la operación.

Las principales funciones del mercado de divisas son (Eiteman y Stonehill, 1986:89-90):

- a. *Transfiere poder de compra.* Esto es necesario, ya que las transacciones comerciales y de capital involucran a personas de diferentes países que poseen distintas monedas.

- b. *Sirve para la conversión de moneda.* Permite efectuar el intercambio de una moneda por otra de acuerdo al tipo de cambio existente, una vez que las partes involucradas en la transacción hayan acordado la moneda a ser utilizada<sup>10</sup>. Si se toma el caso de un exportador peruano de espárragos que acuerda con el importador alemán concretar el negocio en marcos alemanes, entonces una vez que este último le hubiese cancelado por la compra de los espárragos, será el exportador peruano quien hará uso del mercado de divisas a fin de convertir los marcos en su propia moneda nacional.
- c. *Sirve como una provisión de crédito.* Como muchas veces el movimiento de bienes entre países requiere de algún tipo de financiamiento para solventar los gastos en que se incurre (por transporte, almacenamiento) mientras éstos se encuentran en tránsito, el mercado de divisas proporciona una fuente de crédito. Esto lo hace a través de las letras de crédito o aceptaciones bancarias, que son instrumentos utilizados para el financiamiento del comercio.
- d. *Permite reducir el riesgo de cambio.* Cuando se efectúa una transacción internacional, las partes involucradas esperan no correr el riesgo existente ante las posibles fluctuaciones de las tasas de cambio, lo que sucede porque entre el momento en que se lleva a cabo el acuerdo de la transacción y el pago de la misma, transcurre un tiempo considerable en que éstas pueden fluctuar, existiendo un riesgo cambiario. Sin embargo, el mercado de divisas permite reducir este riesgo, una vez definida la moneda en que se va a transar, a través de la participación de los agentes involucrados en los mercados a futuro. Este mecanismo consiste en efectuar los compromisos hoy, a una tasa de cambio futura, en que se concretará la transacción.

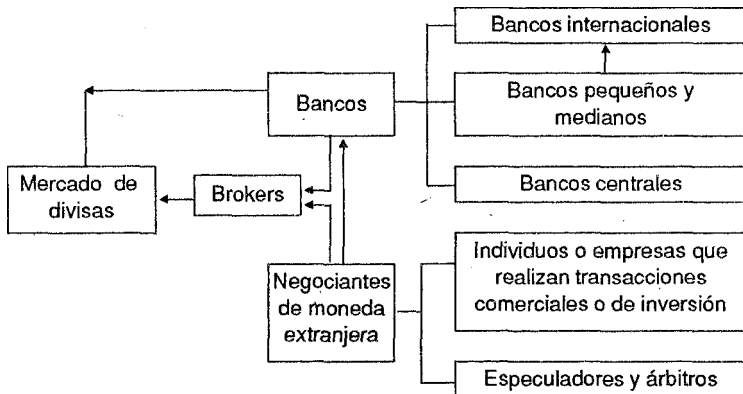
10. Aunque esta función no corresponde a la clasificación que adoptan Eiteman y Stonehill, es importante tomarla en consideración.

## B. Estructura del mercado de divisas

El mercado de divisas está conformado por el conjunto de bancos (incluyendo los bancos centrales), los brokers y los negociantes de moneda extranjera (divididos entre los individuos o empresas que realizan transacciones comerciales o de inversión, y los especuladores y árbitros), ubicados en diversos lugares del mundo y conectados a través de los medios de comunicación, cada vez más sofisticados y de mayor rapidez (ver gráfico 24) (Eiteman y Stonehill, 1986:90-92).

Los bancos operan como agentes interbancarios y como clientes en el mercado cambiario, constituyéndose en los principales participantes de este mercado. Ellos actúan como agentes interbancarios en la medida en que deben conectarse con otros bancos domésticos y con los bancos extranjeros en el mercado cambiario; y, como clientes, en la medida en que representan a aquellos usuarios del banco que desean comprar o vender monedas extranjeras a fin de concretar las diferentes operaciones que realizan.

**Gráfico 24: Participantes en el mercado de divisas**



Los bancos obtienen utilidades, entre otras modalidades, a través de la diferencia entre el precio de compra de moneda extranjera (*bid*) y el precio de venta (*offer*). Esta ganancia lograda por el diferencial en precios es el denominado *spread* del banco.

Los grandes bancos internacionales usualmente poseen departamentos de moneda extranjera y actúan como un mercado, pues se dedican a la compra y venta de monedas específicas, que mantienen en posición de inventario (ver gráfico 25).

Los bancos pequeños y medianos, a diferencia de los internacionales, participan en el mercado interbancario, pero sin "crear" mercado debido a que en vez de mantener inventarios significativos, sólo se limitan a comprar o vender monedas extranjeras a fin de culminar las transacciones con sus clientes. Sin embargo, hay ocasiones en que también pueden actuar por su propia cuenta, especialmente cuando realizan transacciones en aquellas monedas de mayor interés para sus clientes.

**Gráfico 25: Banca internacional**  
(*Ranking*)

	Banco	País	Activos (En millones de dólares)
1.	Dai-ichi Kangyo Bank	Japón	405,958
2.	Sumitomo Bank	Japón	370,515
3.	Fuji Bank	Japón	364,888
4.	Mitsubishi Bank	Japón	362,256
5.	Sanwa Bank	Japón	355,948
6.	Industrial Bank of Japan	Japón	248,730
7.	Credit Agricole	Francia	241,983
8.	Banque Nationale de Paris	Francia	231,462
9.	Citicorp	EE.UU.	230,643
10.	Tokai Bank	Japón	229,191

Fuente: *BusinessWeek*, 2 de julio de 1990, p. 50.

En el caso de los bancos centrales, el motivo que los incita a participar en el mercado de divisas es otro: generalmente lo hacen por razones concernientes a la política gubernamental. Ellos lo usan para disponer de reservas, así como para influenciar en el precio de transacción de la moneda nacional, cuando así se requiere.

Los brokers facilitan el comercio de moneda extranjera y actúan como representantes de los compradores y vendedores de la misma. De hecho, muchas de las transacciones interbancarias son conducidas por éstos, lo cual permite mantener en el anonimato el nombre del participante ante la contraparte y evitar que esto influya en la fijación del precio. Los brokers reciben una comisión por actuar como intermediarios entre el comprador y el vendedor, siendo frecuentemente usados para facilitar las compras y ventas de monedas que son menos activas en su comercialización.

Los usuarios o demandantes de moneda extranjera pueden ser, en primer lugar, los individuos y empresas que llevan a cabo transacciones comerciales o de inversión, que sólo acuden al mercado cambiario para hacer efectivo este tipo de transacciones. Este grupo está conformado por los importadores, exportadores, inversionistas de portafolio a nivel internacional, empresas multinacionales, turistas y departamentos de gobierno. Estos hacen uso frecuente de los servicios que ofrecen los brokers o los bancos para acudir al mercado cambiario.

Normalmente la empresa que realiza operaciones internacionales asume compromisos de pago en moneda extranjera dentro de un período preestablecido. En este caso, dicha empresa (por ejemplo, exportadora) tiene tres opciones: esperar y comprar la moneda extranjera en el momento de pago; comprar la moneda extranjera al inicio de la negociación y utilizarla para hacer efectivo el pago en una fecha posterior; y, finalmente, cotizar el precio de compra de la moneda extranjera al inicio de la negociación, a un precio acordado, y pagar posteriormente. A esta

tercera alternativa se le denomina *hedging*, porque protege a la empresa de los movimientos adversos del tipo de cambio que podrían suscitarse.

En segundo lugar están los especuladores y árabitos. Los especuladores son personas o empresas que arriesgan y participan en el mercado de divisas con la finalidad de obtener ganancias del cambio en el nivel general de precios producido en un mercado monetario determinado. Los árabitos buscan obtener ganancias como producto de las diferencias en los precios existentes en los diferentes mercados, sin asumir el riesgo del tipo de cambio. Las operaciones de arbitraje involucran la compra o venta simultánea de monedas en dos o más mercados, ganando de las diferencias existentes en el tipo de cambio.

### 3. EL MERCADO *SPOT* Y *FORWARD*

#### A. El mercado *spot*

En el mercado *spot* las monedas son transadas para ser cambiadas en forma inmediata. La tasa de cambio *spot* es el precio de una moneda presentado en el mercado, que es determinado en relación a otra moneda, como resultado de las transacciones efectuadas en la forma *spot* o inmediata (usualmente toma hasta dos días hábiles o de negocios).

Las diferentes tasas de cambio son presentadas en publicaciones del medio financiero internacional como *The Wall Street Journal* y *The Financial Times*. En *The Wall Street Journal*, por ejemplo, se puede determinar el cambio de las diversas monedas con relación al dólar, como se observa en el gráfico 26).

Las cotizaciones de moneda extranjera pueden ser directas o indirectas. La cotización directa o en términos americanos es el precio local de la moneda por unidad de moneda extranjera. La cotización indirecta, recíproca o en términos europeos es el precio de una unidad de moneda local en términos de moneda



Gráfico 26: Cotización internacional de monedas

	U.S. \$ equiv.		Moneda por U.S. \$	
	Jueves	Miércoles	Jueves	Miércoles
	Franco francés	0.157500	0.157300	6.3445
30 días <i>forward</i>	0.157700	0.157400	6.3403	6.3494
90 días <i>forward</i>	0.157900	0.157700	6.3305	6.3377
180 días <i>forward</i>	0.158400	0.158200	6.3130	6.3187
Yen japonés	0.007570	0.007567	132.1000	132.1500
30 días <i>forward</i>	0.007605	0.007603	131.4900	131.5100
90 días <i>forward</i>	0.007667	0.007668	130.4200	130.4000
180 días <i>forward</i>	0.007757	0.007760	128.9000	128.8500
Franco suizo	0.603300	0.603100	1.6575	1.6560
30 días <i>forward</i>	0.605000	0.604900	1.6570	1.6531
90 días <i>forward</i>	0.608300	0.608300	1.6437	1.6437
180 días <i>forward</i>	0.613600	0.603700	1.6297	1.6292
Marco alemán	0.533000	0.532300	1.8760	1.8785
30 días <i>forward</i>	0.534600	0.534000	1.8703	1.8724
90 días <i>forward</i>	0.537600	0.537000	1.8600	1.8620
180 días <i>forward</i>	0.541700	0.541200	1.8460	1.8475

Fuente: *The Wall Street Journal*, 28 de abril de 1989.

extranjera. Siguiendo la convención internacional, que toma al dólar como la moneda local, la cotización directa sería por ejemplo de 0.533 dólares por marco; mientras que la cotización indirecta sería de 1.876 marcos por dólar.

En la actualidad, la mayoría de las cotizaciones de las monedas están definidas normalmente en términos europeos, a excepción de la libra esterlina, que se encuentra cotizada en términos americanos .

Las tasas cruzadas se refieren al tipo de cambio existente entre dos monedas, que se obtiene como resultado de relacionar los tipos de cambio de estas dos monedas con respecto a una tercera. Como usualmente las tasas cambiarias son fijadas con respecto al dólar americano, entonces la relación existente entre dos monedas extranjeras -como por ejemplo el yen japonés por franco suizo al día jueves 27 de abril de 1990- debe hallarse tomando en cuenta su relación con una tercera moneda (el dólar americano), de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Yen japonés}}{\text{Franco suizo}} = \frac{132.10 \text{ YJ/US\$}}{1.6575 \text{ FS/US\$}} = 79.69 \text{ YJ/FS}$$

## B. El mercado *forward*

En el mercado *forward* las transacciones de moneda son fijadas bajo contrato, a fin de hacerse efectivas en una fecha futura (que usualmente no sobrepasa el año), a un valor preestablecido, es decir, a una tasa de cambio fijada previamente.

El intercambio de la moneda se fija en una fecha futura que normalmente puede ser a los 30,90 ó 180 días, siendo el precio de ésta (tipo de cambio) especificado inmediatamente, a través del contrato. Por ejemplo, un contrato *forward* en moneda extranjera

11. El establecimiento de esta forma universal de expresión sobre las cuotas de moneda extranjera data de 1978.

acordado el 1° de febrero de 1989 por 30 días, establecería un precio (o tipo de cambio) fijado en el momento del acuerdo entre los países que participan. A esa fecha (1° de febrero) los países acordarían un tipo de cambio por el cual las dos monedas serían intercambiadas el 1° de marzo del mismo año.

Las tasas de cambio fluctúan en el tiempo, reflejando las condiciones económicas y relaciones externas de una nación respecto a otras. De esta manera, se dice que una moneda ha sido "depreciada" (devaluada) cuando ésta se vuelve menos cara en términos de otra moneda. Si, por ejemplo, el tipo de cambio (soles/dólar), equivalente a 0.85 (o, lo que es lo mismo, 1 sol por 0.0017 dólares), se incrementa a 0,91 (o, lo que es lo mismo; 1 sol por 0.001 dólares), se dice que el sol se ha devaluado porque es menos caro en términos del dólar. -E; Inversamente, se dice que una moneda ha sido "apreciada" (revaluada) cuando se vuelve más cara en términos de otra moneda. Tomando el ejemplo anterior, esto ha sucedido con el dólar, que de valer 0.85 soles ahora vale 0.91. De allí que el mercado *forward* permita a la empresa (o individuo) cubrirse ante el riesgo de una depreciación o revaluación que afecte directamente sus operaciones (por ejemplo, importación o exportación).

Las monedas de mayor importancia comercial son transadas en el mercado *forward*. En *The Wall Street Journal* se pueden observar las tasas *forward* para determinadas monedas. Por ejemplo, la tasa *forward* a un mes del franco francés para el día jueves 27 de abril de 1989 es de 6.3403 francos por dólar.

El margen o *spread* en el mercado *forward* se puede hallar por la diferencia entre la tasa *forward* y la tasa *s-pot*. De acuerdo con la información que aparece en *The Wall Street Journal* del 28 de abril de 1989, el *spread* del franco francés, considerando una tasa *forward* a 30 días, sería de:

$$0.1577 \text{ US\$/FF} - 0.1575 \text{ US\$/FF} = 0.0002 \text{ US\$/FF}$$

Según esto, se espera que el franco francés se revalúe respecto al dólar. Si uno compra francos en el mercado *forward* a un mes, tendrá que pagar 2 puntos de "premio" respecto a la tasa *spot*.

El "premio" o "descuento" sobre la moneda extranjera también se puede calcular como un porcentaje anual, para lo cual se aplica la siguiente fórmula (Eiteman y Stonehill, 1986:100).

$$\frac{F - S}{S} \times \frac{12}{n} \times 100$$

donde F es la tasa *forward* transada sobre una moneda específica, S es la tasa *spot* y "n" es el número de meses en que se efectúan los contratos durante el año en el mercado *forward*.

De acuerdo con el ejemplo anterior, que considera la transacción del franco francés en el mercado *forward* a un mes, esto sería:

$$30 \text{ días} \quad \frac{0.1577 - 0.1575}{0.1575} \times \frac{12}{1} \times 100 = 1.5238\%$$

El "premio" que obtiene el franco francés por la transacción efectuada en el mercado *forward* a un mes equivale a 1.5238%.

### C. El mercado de moneda a futuro y el mercado de opciones

En el medio internacional se han desarrollado dos mercados que van adquiriendo mayor importancia. Estos son el mercado de moneda a futuro y el mercado de opciones.

El mercado de moneda a futuro es similar al mercado *forward*, diferenciándose en el monto negociado. Mientras en el mercado *forward* los montos negociados son mayores al millón de dólares, en el mercado de moneda a futuro los montos son menores. Por ejemplo, de US\$ 100,000.

El mercado de opciones se caracteriza porque la persona o empresa tiene la opción de comprar o vender determinada

moneda a un tipo de cambio preestablecido, o en caso contrario no ejercer este derecho. Mientras que en el mercado *forward* la persona o empresa tiene la obligación de comprar o vender, en el mercado de opciones tiene la alternativa de dejar sin efecto dicha operación.

#### 4. LOS EUROMERCADOS

El término euromercado hace referencia a las transacciones efectuadas en los mercados monetarios y de capital, que son denominadas en una moneda diferente a la del lugar donde se efectúa la transacción. Por ejemplo, las libras esterlinas depositadas en los bancos fuera de Inglaterra, como en Suiza, son denominadas eurolibras. Los mercados de monedas más importantes son el mercado eurodólar en Londres, los mercados de euroyen, de euromarco alemán y los correspondientes al franco suizo y al franco francés.

Dentro de los euromercados se puede señalar el mercado de euromonedas y de eurobonos. El surgimiento del mercado de euromonedas se atribuye a la controversia existente entre los Estados Unidos y la Unión Soviética durante los años de la Guerra Fría en la década de 1950. La URSS necesitó dólares para pagar las importaciones provenientes del Este como resultado de sus transacciones comerciales; sin embargo, al igual que los países de Europa del Este, se rehusó a colocar los depósitos en dólares en los bancos de Estados Unidos por las dificultades a las que se enfrentarían en caso de surgir problemas entre estos países. De este modo surgió el Banco Internacional en Londres como el primer eurobanco, donde fueron depositados los dólares denominados eurodólares.

Las principales funciones de los mercados de euromoneda se pueden resumir en tres (Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989: 122-123):

- Constituyen la principal fuente de préstamos de corto plazo de los bancos, para financiar las necesidades de capital de trabajo y las actividades de importación y exportación que realizan las corporaciones.
- Proporcionan un mercado en el cual se pueden colocar los excesos de liquidez de las corporaciones, en forma de depósitos.
- Son un elemento de mucha utilidad para el desarrollo del arbitraje.

Los mercados de eurobonos se refieren básicamente a la denominación de un bono en una moneda diferente a la moneda del país en el cual éste es vendido. Al igual que en el caso de los mercados de euromonedas, en los mercados de eurobonos la ventaja para los compradores y vendedores radica en que no se ven afectados por las regulaciones gubernamentales. Desde el punto de vista del vendedor, la falta de las regulaciones y de requerimientos resulta atractiva. Desde el punto de vista del comprador, mantener su nombre en forma confidencial probablemente le permitiría evadir impuestos, por el anonimato permitido por este tipo de transacciones. Además, ambos se benefician porque los bonos no están sujetos a controles de capital.

Existen diversas formas de eurobonos. Muchos de estos son bonos convertibles utilizados por las corporaciones, que es cuando un inversionista puede convertir el bono en un número preestablecido de acciones comunes de una compañía. También están los bonos que tienen una tasa fija de interés mantenida durante la vida del bono o una tasa de interés flotante en respuesta a los cambios en la tasa Libor. Últimamente se ha desarrollado el mercado de bonos de los ecubonos, que consideran la cotización de los bonos fuera de aquellos países que utilizan la unidad monetaria europea.

- **Resumen**

Las empresas que realizan negocios internacionales reciben la influencia de los mercados financieros internacionales. El sistema monetario internacional constituye el marco bajo el cual funcionan los mercados financieros internacionales, que comprenden el mercado de divisas o mercado cambiario, el mercado *spot* y *forward*, y los euromercados.

El sistema monetario internacional (SMI) es el conjunto de reglas, instrumentos y procedimientos establecidos para realizar pagos internacionales a través de las operaciones en los mercados de cambio extranjero.

En el desarrollo del sistema monetario internacional es posible identificar cuatro etapas: la primera se caracteriza por el mantenimiento de un sistema de patrón oro estándar (antes de 1914); la segunda, por la carencia de un sistema monetario (entre las dos guerras mundiales); la tercera, por el predominio del sistema de Bretton Woods (de 1944 a 1971); y la cuarta, por el sistema monetario actual (de 1973 en adelante).

El mercado de divisas o cambiario es el marco institucional donde las monedas extranjeras son compradas y vendidas. En el mercado *spot*, las monedas son transadas para ser cambiadas en forma inmediata. En el mercado *forward*, las transacciones de moneda son fijadas bajo contrato para que se hagan efectivas en una fecha futura, que usualmente no sobrepasa el año, a un valor preestablecido, es decir, a una tasa de cambio fijada previamente.

Los euromercados se refieren a las transacciones efectuadas en los mercados monetarios y de capital, que son denominadas en una moneda diferente a la del lugar donde se efectúa la transacción. Éstos comprenden el mercado de euromonedas y de eurobonos.

## ▲ Preguntas

1. ¿ Cuáles son los principales elementos que conforman los mercados financieros internacionales?
2. ¿Cree usted que es posible, en las condiciones actuales, establecer un sistema similar al del patrón, oro estándar? ¿Cuáles serían los puntos a favor y en contra ?
3. ¿Cuál es el principal objetivo de la conformación del Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio (GATT)?
4. ¿Cuál es el principal papel que juega el Fondo Monetario Internacional en el sistema de Bretton Woods ?
5. ¿ Cuáles han sido las principales metas del FMI?
6. ¿Cree usted que un país como el Perú adquiere ventajas al ser miembro del FMI? ¿De qué tipo?
7. ¿Cuáles cree usted que son los principales problemas a los que se enfrenta el sistema monetario actual?
8. Si usted fuese un exportador peruano, ¿estaría de acuerdo con la implantación de un tipo de cambio fijo? ¿ Qué ventajas (si las hay) cree usted que obtendría con este sistema ?
9. Si el Banco Central de un país determinado quiere sostener el valor de su moneda, explique usted de qué manera puede hacerlo.
10. El 12 de abril de 1988 el tipo de cambio suizo fue de FS 1.3990/US\$. El 22 de abril del mismo año el tipo de cambio fue de FS 1.3843/US\$. Calcule en cuánto se ha depreciado o apreciado el franco suizo y en cuánto lo ha hecho el dólar. (Para encontrar los valores en el caso del franco suizo utilice el término americano.)
11. Se intenta realizar una transacción en marcos alemanes en el mercado forward y se pretende saber cuál es el "premio" o "descuento" de esta moneda si se utiliza una tasa forward a 30 días y otra tasa forward a 90 días. Calcule el "premio" o "descuento" forward del marco alemán utilizando los datos siguientes:

Spot	DM 1.6745/US\$
30 días	DM 1.6591/US\$
90 días	DM 1.6584/US\$



(Para encontrar el "premio" o "descuento\* del marco alemán utilice el término americano.)

12. ¿Cuándo es eficiente la intervención del "arbitraje" en el mercado financiero internacional? ¿Es posible que en un momento dado éste deje de participar en un mercado determinado? ¿Cuándo sucede esto?
13. Evalúe la siguiente afirmación: "La mejor manera de obtener grandes cantidades de dinero en el mercado de divisas es a través de la especulación."
14. A partir de los siguientes tipos de cambio del dólar canadiense por dólar americano, que figuran en *The Financial Times* (abril de 1988), calcule el "premio" o "descuento" de la tasa forward, a un mes y tres meses, anualizada para el dólar canadiense. (Utilice el punto intermedio entre las tasas y el término americano.)

País	Spot	1 mes	3 meses
Canadá	1.2380-1.2390	0.0017-0.0020	0.0052-0.0055

## **VI. Integración económica y acuerdos de materias primas**

*1. Integración económica entre países. 2. Los acuerdos internacionales sobre materias primas. 3. La integración, los acuerdos internacionales sobre materias primas y los negocios internacionales.*

### **1. INTEGRACIÓN ECONÓMICA ENTRE PAÍSES**

Después de la Gran Depresión de 1930 y de la Segunda Guerra Mundial, que significó la destrucción casi total de la economía europea y que derivó en la adopción de actitudes proteccionistas y nacionalistas por parte de los países, surgieron nuevos intentos de cooperación. El primero de ellos fue la creación del Plan Marshall, a iniciativa de los Estados Unidos, cuyo propósito consistió en brindar la ayuda necesaria para la recuperación del continente europeo.

La Organización para la Cooperación Económica de Europa (OCEE) fue creada en 1948 a fin de administrar el Plan Marshall. Sus principales objetivos fueron reactivar la economía europea, dar estabilidad a la moneda con el fin de lograr una economía más fuerte, e incrementar las relaciones comerciales. Sin embargo, los objetivos no se cumplieron, pues la organización no estuvo lo suficientemente capacitada para lograr el crecimiento

económico, dando lugar al surgimiento de nuevos esfuerzos de cooperación.

Es entonces cuando adquiere importancia el concepto neofuncionalista de las relaciones interestatales (Alcalde, 1989:141-142). Éste suponía que la pacificación y el desarrollo de la cooperación internacional podían lograrse a partir de criterios técnicos, alejados de la política. Sobre la base de este concepto surge la teoría de la integración, concebida como un proceso más o menos automático, que va abarcando en forma gradual a un creciente número de sectores que incluyen tanto a gobiernos como a grupos de empresarios, sindicatos y diversas organizaciones de carácter nacional y regional.

Con el transcurso del tiempo, la teoría de la integración ha experimentado cambios. El proceso de integración económica se ha convertido en una de las principales formas de cooperación entre naciones con el fin de establecer lazos comerciales o de inversión, y aún persisten a pesar de las crisis internacionales acontecidas.

## **A. Niveles de integración**

Como se muestra en el gráfico 27, los niveles de integración son las zonas de libre comercio, la unión aduanera, el mercado común y la unión económica<sup>1</sup>.

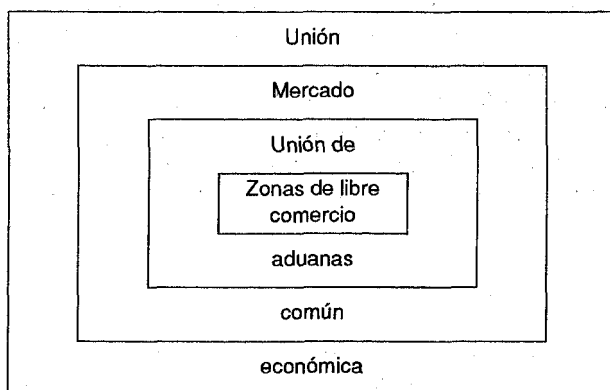
### ***a. Zonas de libre comercio***

Como su nombre lo indica, se trata de aquellas zonas en las que todas las barreras al comercio han sido eliminadas. Se mantienen tarifas de cero por ciento sobre los bienes y servicios que son comercializados con otros países miembros del área de libre comercio, produciéndose el libre flujo de estos productos. Estas

1. Además de los cuatro niveles de integración mencionados, hay autores que consideran en quinto lugar a la unión política, y en sexto lugar a un ideal supranacional integrado.

zonas constituyen aquel nivel de integración en el que no existe diferenciación entre los países miembros con respecto al sistema de imposición de impuestos, cuotas, tarifas u otras barreras al comercio. Sin embargo, hay un trato diferente para con los países no miembros. Esto significa que cada país miembro mantiene la misma posición que poseía antes de la integración frente a los países no miembros en lo que se refiere a la aplicación de tarifas, cuotas u otras barreras al comercio.

**Gráfico 27: Niveles de integración**



Como parte de este nivel de integración se puede considerar a la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) y a la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), que fue reemplazada posteriormente por la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

#### ***b. Unión de aduanas***

La unión de aduanas parte de la eliminación de las barreras al comercio (de bienes y servicios) o de tarifas y cuotas internas entre los países miembros; y del mantenimiento de un sistema

de tarifa externa común frente a los países no miembros. Es decir que en este caso los países que conforman el grupo de integración establecen un conjunto de regulaciones comerciales comunes frente a los que no lo integran. Este nuevo sistema de tarifas reemplaza a las tarifas individuales de los países miembros, mantenidas anteriormente. La creación de un sistema tarifario común se sustenta en que su establecimiento evita la existencia de distorsiones al interior del grupo de integración; distorsiones que pueden ser generadas por aquel país miembro que posee la más baja tasa tarifaria, lo que permitiría la entrada de productos provenientes de un país no miembro, obteniendo beneficios a expensas de los otros países miembros, que mantienen tasas tarifarias más altas.

Como ejemplos de este nivel de integración se puede citar a la Comunidad Económica Europea (CEE) en su primera etapa, el Grupo Andino (GRAN), el Mercado Común Centroamericano (MCCA) y la Comunidad Caribeña y el Mercado Común (CARICOM).

### *c. Mercado común*

Este representa un mayor nivel de integración. En el mercado común se eliminan entre los países miembros las restricciones al movimiento, no sólo de los bienes y servicios, sino también de los factores de producción (mano de obra, capital y tecnología), estableciéndose, de la misma forma que en la unión de aduanas, una política comercial común frente a los países no miembros.

La inexistencia de barreras al comercio permite el libre movimiento de personas, capital y tecnología entre los países miembros del mercado común, lo que requiere de la formulación de acuerdos y del establecimiento de reglas. Así, por ejemplo, la libre movilidad de personas demandaría la necesidad de establecer acuerdos sobre factores específicos, como las leyes laborales, las pensiones de jubilación, los beneficios, etcétera; del

mismo modo, la libre movilidad de capital demandaría la necesidad de formular leyes con respecto a los derechos de propiedad, beneficios obtenidos por la diferenciación en las tasas de cambio, etcétera.

#### ***d. Unión económica***

En este nivel de integración se consideran, además del libre movimiento de bienes, servicios y factores de producción entre los países miembros y el establecimiento de una tarifa externa común frente a los países no miembros, la adopción de políticas económicas nacionales en forma coordinada y armoniosa. Es posible hablar de una unión económica en la medida que exista una unificación de las políticas monetaria y fiscal entre las naciones miembros.

La política monetaria (por ejemplo, el establecimiento de una moneda común o de tipos de cambio fijos) y la política fiscal (por ejemplo, la designación de los gastos de gobierno o del sistema impositivo) constituyen políticas integrales para los Estados miembros. Se puede citar como representante de este nivel de integración a los Estados Unidos, sobre todo si se considera la relación existente con respecto a cada uno de los estados que lo conforman (Gray<sup>A</sup> 1987:240).

En el gráfico 28 se observa cada uno de los niveles de integración mencionados, así como los ejemplos de las organizaciones que los representan.

### **B. Argumentos para la integración**

A continuación se presentan los principales argumentos a favor de la integración:

- La creación del comercio, mayor a la desviación del mismo.
- La expansión de los mercados.

- El incremento de la competencia y de economías de escala.
- El incremento del desarrollo económico.
- La reducción de los precios de importación.
- El acceso a mayores beneficios para todo el grupo.

**Gráfico 28: Niveles de integración y organizaciones**

Niveles de integración			
Zonas de libre comercio	Unión de aduanas	Mercado común	Unión económica
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)</li> <li>- La Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), después Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Grupo Andino (GRAN)</li> <li>- El Mercado Común Centro Americano (MCCA)</li> <li>- La Comunidad Caribeña y el Mercado Común (CARICOM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Comunidad Económica Europea (CEE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Estados Unidos de Norteamérica</li> </ul>

*a. Creación del comercio vs. desviación del mismo*  
(Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:136)

La creación del comercio se produce cuando un país, que posee ventajas comparativas en la producción de un bien específico, tiene acceso a un nuevo mercado como resultado de la integración y de la eliminación de las tarifas entre los países miembros; o cuando la integración genera un cambio en la estructura productiva, por el incremento de la eficiencia y los menores costos de producción, lo que hace el comercio más extensivo y permite ganar mercados.

Por su parte, la desviación del comercio se produce cuando un país, que posee ventajas comparativas en la producción de un bien específico bajo una situación de libre comercio, va a ser reemplazado, como resultado de la integración, por otro país miembro, menos eficiente y competitivo que aquel; o cuando, como resultado de la integración, se produce una disminución del comercio entre los países miembros y los países no miembros, con la consecuente pérdida en los niveles de producción y exportación.

Si la creación del comercio como resultado de la integración es mayor que la desviación del mismo, entonces esto constituirá un argumento a favor de la conformación de grupos de integración.

### *b. Expansión de los mercados*

El país que forma parte de un grupo de integración tiene la oportunidad de expandir los mercados para sus productos, dado que el tamaño de mercado se incrementa. Esto redundará en la obtención de mayores beneficios para el país, con lo que se ve motivado a participar en el proceso de integración.

### *c. Incremento de la competencia y de las economías de escala*

La integración incrementa el tamaño de mercado y hace que la competencia aumente, disminuyendo la existencia de monopolios (u oligopolios) en la producción de ciertos bienes y servicios en los diferentes países. El incremento de la competencia o la existencia de más empresas competidoras hace que éstas sean más eficientes y, consecuentemente, se obtengan menores precios para los consumidores. Se obtienen menores precios por la existencia de menores costos unitarios como resultado de las economías de escala (los menores costos de producción resultan de la mayor producción existente en un mercado más grande), y ello puede generar cambios en el consumo total.



#### *d. Incremento del desarrollo económico*

La integración entre países se presenta como una oportunidad para el desarrollo económico de cada país, como consecuencia del incremento en el tamaño de mercado y la mayor eficiencia en la distribución de los recursos, de acuerdo con la dotación de factores nacionales. Cada país miembro espera también incrementar el bienestar de su población al formar parte del proceso de integración.

#### *e. Reducción de los precios de importación*

Según este argumento, la integración hace posible que el grupo de países miembros esté en condiciones de imponer tasas tarifarias efectivas que originen una consecuente disminución en el precio de los bienes importados procedentes de cualquier otro país no miembro. Esto resulta viable, ya que la imposición de una tarifa eficaz por parte de los países miembros genera una caída en la demanda por bienes importados, caída que deviene significativa en comparación a la situación en que un país adoptara sólo esa medida. En este caso, es muy probable que su impacto sobre los precios de los bienes importados sea nulo o casi nulo, dependiendo de su poder de mercado. La disminución en la demanda de los bienes importados por parte del grupo de integración podría obligar al país exportador a reducir los precios de los bienes que exporta, como resultado del mayor poder que tiene el grupo de países que se han integrado.

#### *f. Acceso a mayores beneficios*

Como resultado de la integración, los países pueden tener una serie de beneficios en diferentes áreas.

El incremento de la competencia y de las economías de escala, que se genera con la integración, deriva en la disminución de los

precios internos de los productos, lo que resulta beneficioso para toda la población consumidora.

Asimismo, el proceso de integración podría facilitar la conformación de empresas mixtas entre naciones miembros, lo que permite impulsar el desarrollo de operaciones en el extranjero y propiciar el incremento de las inversiones. La creación de la empresa mixta se sustenta en la posibilidad de vencer las barreras de mercadeo y de tipo financiero que enfrentan las empresas nacionales en el momento de entrar a competir con las empresas internacionales o multinacionales. Sin embargo, adoptar esta posición resulta difícil cuando existe una amplia gama de proyectos y no es posible llegar a un acuerdo sobre cuál de ellos es necesario incentivar, o cuando existe una excesiva dependencia de orden político con el exterior, que impide aplicar una adecuada estrategia.

Además, como resultado de la integración es posible acceder a mayores fuentes de financiamiento, que son necesarias para llevar a cabo las actividades de comercio internacional. La integración también puede permitir un mayor avance en los medios de comunicación y en los sistemas de transporte, los cuales probablemente resultarán más fáciles de lograr y a menores costos.

Cabe señalar que en la mayoría de los casos de los países que se integran existe una característica importante. Ellos lo hacen tomando en cuenta una serie de factores, como las distancias, de preferencia cortas; los gustos, generalmente bastante similares; los canales de distribución, de fácil acceso; los intereses, compatibles entre sí, de forma tal que permitan la coordinación de políticas, entre otros.

### C. Grupos de integración

En el gráfico 29 se muestran algunos de los diferentes grupos de integración existentes.

Gráfico 29: Grupos de integración

Grupo de integración	Países miembros	Año de creación
– La Comunidad Económica Europea (CEE)	Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido	1958
– La Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)	Austria, Finlandia, Islandia, Noruega, Suecia y Suiza. <i>Se retiraron: Dinamarca, Portugal y Reino Unido</i>	1960
– El Consejo para la Asistencia Económica Mutua (CADE o COMECON)	Alemania del Este, Bulgaria, Cuba, Checoslovaquia, Hungría, Mongolia, Polonia, Rumanía, Unión Soviética y Vietnam	1949
– La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela	1980
– El Grupo Andino (GRAN)	Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. <i>Se retiró: Chile</i>	1969
– El Mercado Común Centro Americano (MCCA)	Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua	1958
– La Asociación de las Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)	Burneo, Filipinas, Indonesia, Malasia, Singapur y Tailandia	1967
– La Comunidad Caribeña y el Mercado Común (CARICOM)	Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Bélize, Dominica, Granada, Guyana, Jamaica, Monserrat, San Kitts-Nevis, Santa Lucía, San Vicente y Trinidad y Tobago	1973

## *ii. La Comunidad Económica Europea (CEE)*

Fue creada en 1958 como resultado del Tratado de Roma<sup>2</sup>. Inicialmente fueron seis los países miembros: Alemania Occidental, Bélgica, Francia, Holanda, Italia y Luxemburgo. Luego se anexaron Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido en el año 1973; Grecia en 1981; y España y Portugal en 1986.

El Tratado de Roma considera la formulación de una política común en diversas áreas, como el comercio, la agricultura, la industria, el transporte y la competencia; y la armonización de las políticas económica y monetaria adoptadas por los países miembros. Tiene como principal objetivo la creación de un Mercado Común Europeo. Los principales puntos discutidos en el tratado consideraron lo siguiente (Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:139):

- La formación de un área comercial entre los países miembros, que permita la eliminación gradual de todo tipo de barreras al comercio (cuotas, tarifas, entre otras). Esto supone el establecimiento de tarifas internas de cero por ciento entre los participantes, cifra que sería alcanzada al cabo de doce años. A 1968, los seis países miembros iniciales habían logrado la eliminación de aranceles y restricciones cuantitativas y el resto se fue adaptando a las medidas rápidamente.
- La formación de una unión aduanera frente a los países no pertenecientes a la Comunidad. Ello debía permitir la eliminación de barreras y el libre movimiento de los factores de producción (mano de obra, capital y tecnología) entre los países miembros; además del establecimiento de una tarifa

2. Antes de constituirse la Comunidad Económica Europea hubo otros intentos de integración en el continente europeo. Uno de ellos fue la creación, en abril de 1951, de la Comunidad Europea del Carbón y el Acero, con la participación de seis países: Alemania Occidental, Bélgica, Francia, Italia, los Países Bajos y Luxemburgo.

externa común, la misma que comenzó a regir a partir de 1968, con posteriores modificaciones.

- La adopción de políticas comerciales agrícolas comunes. Ello consideró la conformación de una política agrícola común (PAC), que incluye un sistema de precios, sobre el cual interviene las autoridades competentes a fin de mantenerlo en un rango previamente establecido; y los subsidios directos a los productores. El PAC plantea como objetivos: a) Lograr la estabilidad en los mercados; b) Garantizar un mejor nivel de vida para los productores; c) Incrementar la productividad de los agricultores; d) Mantener precios estables para los consumidores; y, e) Garantizar la seguridad alimentaria para la población.

El cumplimiento de estos objetivos requiere de la eliminación de todas las barreras aduaneras y otras barreras existentes en la Comunidad, en cuanto al comercio de productos agrícolas.

- La creación de un fondo de inversión, que sirva como una fuente de capital para los países menos desarrollados de la región. La Comunidad Europea da asistencia a las naciones pobres a través del Fondo de Desarrollo Europeo, creado a partir de la Convención de Lomé, con la participación de un conjunto de países del Caribe, del Pacífico y África<sup>3</sup>. Esta fuente de capital financia proyectos de diversa índole, como construcción, desarrollo agrícola, entre otros.
- La elaboración de un sistema de regulaciones que proteja a los Estados miembros de las distorsiones de la competencia (por ejemplo, de la formación de carteles).

Los principales objetivos de la CEE fueron la creación de un mercado unificado, con libre movilidad de los factores de pro-

3. La CEE también opera bajo el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), que incluye a 148 países, entre los que se encuentran los 61 países de la Convención de Lomé.

ducción (mano de obra, tecnología y capital) y la eliminación de todas las barreras internas; la creación de una política comercial común frente a los países del resto del mundo a través del mantenimiento de una tarifa externa común; la armonización de las políticas económicas internas; y la creación de un sistema de asistencia para las naciones más pobres. Ellos suponen, entre otras cosas, el incremento de la integración económica y social; la ejecución de las políticas comunes de desarrollo científico y tecnológico; y el desarrollo del sistema monetario europeo, creado con el fin de mantener una zona monetaria europea estable basada en la ECU (unidad monetaria europea)<sup>5</sup>.

La CEE cuenta con una organización integrada por:

- La Comisión Europea, encargada del cumplimiento del Tratado y de la presentación ante el Consejo, de propuestas y proyectos de actividades comunitarias.
- El Consejo de Ministros, encargado de tomar decisiones de política que permitan alcanzar los objetivos fijados por el Tratado.
- La Corte de Justicia, encargada de la interpretación del derecho y de asistir en la aplicación del Tratado y de las disposiciones promulgadas en éste por el Consejo y la Comisión.

4. Según el Boletín del Fondo Monetario Internacional (1989a), el sistema monetario europeo, creado en 1979, comprende el mecanismo cambiario, la canasta de monedas y el conjunto de servicios de crédito. El mecanismo cambiario está conformado por tipos de cambio fijos, aunque reajustables. La canasta de monedas, que constituye la unidad monetaria europea (ECU), está conformada por montos específicos de las monedas de ocho de los países miembros de la Comunidad Europea (Bélgica, Luxemburgo, Dinamarca, Francia, Irlanda, Italia, los Países Bajos y la República Federal de Alemania) en función a la importancia económica de cada país. Los servicios de crédito constituyen un sistema semiautomático de otorgamiento de crédito a corto plazo, destinado a financiar déficit temporales en balanza de pagos.

5. Según Puschra (1989:44), la ECU cumple diversas funciones:

- Es utilizada como una unidad de referencia en los mecanismos de cambio.
- Representa una unidad de cuenta en las operaciones de crédito y la inversión.
- Es la unidad de liquidación para los pagos entre los organismos monetarios de la Comunidad.

- El Parlamento Europeo, cuerpo consultivo o de recomendación, capaz de forzar los cambios en la política de gastos.

En términos generales, la Comunidad Económica Europea ha sido exitosa, gracias a su dinamismo. Este éxito se demuestra en las altas tasas de crecimiento económico alcanzadas por la mayor parte de los países miembros y en el incremento del comercio intrazonal; también, en los alcances obtenidos en materia laboral (política salarial) y de servicios (banca y seguros), que se han mantenido en forma armoniosa entre los países miembros. Sin embargo, a pesar de que los países que integran esta Comunidad han eliminado las barreras tarifarias entre sí y mantienen una barrera común de tarifas con el resto del mundo, aún existen diversas barreras no tarifarias. Entre ellas se pueden citar la inspección realizada entre las fronteras para el paso de los productos de un país a otro; las trabas para la venta; las normas técnicas de calidad, de embalaje, de sanidad, de seguridad, de protección al consumidor<sup>6</sup>; las reglamentaciones tributarias y las políticas concernientes al transporte, entre otras. Estas aún no se solucionan totalmente, y se espera eliminarlas como parte del proceso de integración europea.

### *b. La Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)*

En 1960 se conformó la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), integrada por siete países que anteriormente conformaron la Organización para la Cooperación Económica de Europa (OCEE) y que no formaron parte de la CEE por diversas razones. Estos son: Austria, Dinamarca, Inglaterra, Noruega, Portugal, Suecia y Suiza. Posteriormente se anexaron Finlandia e Islandia, a fin de eliminar las barreras tarifarias entre ellos.

6. Las principales dificultades para el intercambio comercial en la Comunidad aquí expuestas son consideradas por Puschra (1989:39).

En 1972 Inglaterra y Dinamarca abandonaron la Asociación Europea de Libre Comercio, para formar parte de la Comunidad Económica Europea; lo mismo hizo Portugal en 1986.

Este grupo de integración fue menos exitoso que la CEE y representa un menor grado de integración. No se trata de una Comunidad Económica específicamente, sino más bien de un acuerdo de integración que estipula la eliminación de todas las restricciones (tarifas y cuotas) que impidan el libre flujo de bienes entre países miembros y que permite a cada país mantener su propia estructura tarifaria externa con respecto a los países no miembros. Las naciones miembros no mantienen un sistema de tarifas común con el resto del mundo; sin embargo, establecen acuerdos vinculados a temas específicos.

### *c. El Consejo para la Asistencia Económica Mutua (CAME)*

Fue establecido en 1949 a fin de asistir al desarrollo y coordinar los planes económicos de sus países miembros. Estuvo integrado por Alemania del Este (desde 1950), Bulgaria, Cuba (desde 1972), Checoslovaquia, Hungría, Mongolia (desde 1962), Polonia, Rumania, la Unión Soviética y Vietnam (desde 1978). Yugoslavia sólo participó en forma parcial, como observador, al igual que algunos otros países como Afganistán y Etiopía. Constituyó el mayor esfuerzo de integración de los países socialistas. Para 1990, la posibilidad de integrarse a una economía de mercado cambió sus relaciones con respecto al resto del mundo.

Al ser los países miembros del CAME socialistas, no se admitía el libre comercio. Sin embargo, consideraba la coordinación de las relaciones económicas y el uso de acuerdos a fin de estimular los cambios recíprocos de materias primas, maquinaria y equipo, y de permitir el intercambio de los avances científicos y tecnológicos, la asistencia técnica y la especialización en la producción entre los países miembros.

El CAME puso énfasis en la autosuficiencia, limitando la participación de los países de fuera en las economías de los países



miembros con el propósito de independizarse de la economía occidental. Por esta razón, fue el Estado el ente encargado de controlar y hacer efectivas las operaciones comerciales (exportación e importación) de productos específicos. De acuerdo con ello, el comercio internacional fue manejado según los planes económicos nacionales, y sólo en situaciones de emergencia según las condiciones de mercado. El mayor éxito a este respecto se centró en la expansión del comercio intrarregional, que llegó a ser bastante significativo en las décadas anteriores a 1980.

La cooperación y el desarrollo de la integración económica socialista constituyó uno de los principales objetivos de este grupo. Así, los países más pobres, como Cuba, Mongolia y Vietnam, recibían un sistema de ayuda que se canalizaba a través del Consejo, existiendo, como parte de ello, organizaciones mixtas en las áreas de investigación, producción y mercadeo.

A pesar de las metas alcanzadas, los principales problemas que enfrentó este grupo se refieren a la difícil convertibilidad de sus monedas, lo que llevó a que la actividad comercial se realizara principalmente a través de acuerdos bilaterales y no multilaterales (Daniels y Radebaugh, 1989: 228). De la misma forma, presentaron problemas con respecto a las metas económicas que no pudieron cumplirse; esto sucedió, por ejemplo, con los precios de sus productos, los que no pudieron ser competitivos con los de Occidente.

Actualmente, debido a los cambios producidos, que han permitido el avance de la democracia y la apertura hacia la economía de mercado, el CAME se ha desintegrado por la presencia de una serie de errores de tipo estructural.

#### *d. La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)*

En la década del 50, la Comisión Económica para América Latina de las Naciones Unidas (CEPAL) cuestionó las razones del lento crecimiento económico de la región y formuló las bases para un proyecto de integración. Este proyecto tuvo su fruto en el Trata-

do de Montevideo, el que dio origen, en 1960, a la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC).

La ALALC tuvo como países miembros a Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Esta asociación pretendió conformar un área de libre comercio, basándose en la eliminación de las barreras tarifarias, lo cual se realizó en forma bastante lenta. Sin embargo, la crisis de la deuda y la crisis energética, así como el colapso del sistema de Bretton Woods, afectaron el funcionamiento del grupo, siendo prácticamente eliminado a principios de la década del 80.

Posteriormente surge la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), a partir del Tratado de Montevideo de 1980, que contó con la participación de los países integrantes de la ALALC. Esta organización estableció nuevas metas para la reducción de tarifas y planteó políticas para lograr la integración de las economías de los países miembros; sin embargo, los resultados no han sido del todo favorables, ya que no se ha logrado eliminar por completo las barreras tarifarias y las demás barreras comerciales entre los países miembros, aunque sí se ha conseguido cierto nivel de cooperación.

Los alcances de la ALADI se manifiestan en el conjunto de acuerdos bilaterales establecidos, de diversa modalidad y vigencia; sin embargo, no se ha logrado adoptar acuerdos de carácter multilateral. Como consecuencia, existen bajos niveles de intercambio comercial en la región, principalmente por problemas en balanza de pagos, lo que ha obligado a los países miembros a imponer restricciones (totales o parciales) a la importación de los productos provenientes de la región o del resto del mundo. Esto hizo que la Asociación recurriese a nuevas modalidades comerciales (comercio compensado, administración de cupos limitados), con nuevos sistemas de pago y nuevas formas de créditos recíprocos.

### *e. El Grupo Andino (GRAN)*

Fue establecido en 1969, a través del Acuerdo de Cartagena. En un principio estuvo integrado por cinco países: Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú; posteriormente se produjeron cambios en su conformación, integrándose Venezuela en 1973, mientras que Chile se retiró en 1976.

El Acuerdo perseguía lograr un desarrollo equilibrado y armónico entre los países miembros; acelerar su crecimiento con la finalidad de mejorar el nivel de vida de los habitantes de toda la región; y formar un mercado común latinoamericano.

Sobre la base de estos objetivos se consideró la inclusión de un programa de reducción de tarifas (o programa de liberalización) y la creación de una tarifa externa común; además, ejecución de programas referidos a la industria, desarrollo agropecuario, transporte, tecnología, financiamiento y al establecimiento de concesiones especiales para los países miembros más pequeños, como Bolivia y Ecuador.

El programa de liberalización del comercio, creado con el fin de incrementar el comercio intrazonal, consideraba el establecimiento de diferentes modalidades y plazos para cumplir este objetivo, de acuerdo con la categoría del producto<sup>7</sup>. Venezuela, Colombia y Perú ya habían adoptado la política de eliminación de tarifas sobre la comercialización de bienes manufacturados; mientras que Bolivia y Ecuador se encaminaban a ello en forma paulatina, ya que, por ser los más pobres de la región, gozaban de ciertos privilegios<sup>8</sup>.

7. Las categorías de productos consideraban aquellos productos pertenecientes a la nómina de no producidos, a la de desgravación automática, a la de reserva para programación industrial y a la de programas sectoriales de desarrollo.

8. Bolivia y Ecuador, dada su condición de naciones de menor desarrollo en el Grupo, podían realizar concesiones a países no miembros con el propósito de incrementar el comercio. Esto significaba que ellos podían establecer un límite o postergar su apertura a los productos de los demás países miembros, o, en caso contrario, acelerar la apertura de los mismos hacia los productos exportados por los dos países.

El establecimiento del arancel externo común pretendió proteger la producción de los países andinos de aquella proveniente de los otros países ajenos a la subregión. Con tal fin, se elaboró primero el arancel externo mínimo común y, luego, el arancel externo común.

Dentro de sus lineamientos de política industrial, este grupo de integración consideró una determinada norma de conducta frente a las empresas extranjeras. Primero, a través de la Decisión 24, se planteó un régimen común sobre la inversión extranjera que limitaba la entrada de capital y estipulaba especificaciones sobre la propiedad de tipo extranjero (que no podía ser total), la remisión de capital y utilidades, así como la reinversión de capital registrado (restringida bajo la forma de una empresa mixta con el 51 % de capital local), los niveles de empleo de extranjeros, entre otros, además de señalar los sectores en los que éstos no podían invertir (banca, telecomunicaciones). Todo esto pretendía asegurar la contribución externa a la industrialización del país. Segundo, con la Decisión 220, que reemplaza a la Decisión 24, se flexibiliza el trato de los países miembros hacia el capital extranjero, suscitándose una serie de cambios sustanciales, entre los cuales están la creación de las empresas multinacionales andinas.

Como parte de la política industrial, también se han establecido programas sectoriales industriales a fin de promover el desarrollo de industrias en forma racional, lo que sólo se ha realizado con respecto a los productos de metalmecánica, petroquímica y automotriz. Además, se creó el Plan Andino de Promoción de Exportaciones (1987), que buscaba apoyar actividades de exportación (y su infraestructura) en los países miembros del Grupo Andino, cuyo producto se destinaría a la región o al resto del mundo; también pretendía realizar una diversificación de la oferta exportable a través del desarrollo de nuevos productos exportables y la adecuación de las producciones existentes a los requerimientos del mercado internacional.

Es probable que las principales razones para la creación del GRAN respondieran a la obtención de una serie de ventajas en cuanto a economías de escala, mayores niveles de crecimiento como resultado de mercados más amplios, e incremento en la competencia. Ello ha facilitado, por ejemplo, la realización de acuerdos más favorables con otros países, como es el caso del acuerdo con Estados Unidos.

En la década del 80 la crisis económica internacional afectó al Grupo, debilitando los intentos de integración y disminuyendo el comercio intrazonal, debido a la imposición de restricciones a las importaciones y el incumplimiento de los compromisos de liberalización.

#### *f. El Mercado Común Centro Americano (MCCA)*

Este proceso de integración fue creado como un mecanismo multilateral en 1958, y perfeccionado en 1960, a través del Tratado de Managua. El Mercado Común Centro Americano tuvo como países miembros a Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

Esta organización intentó ser una unión aduanera, basándose en tres mecanismos: a) la aplicación de una zona de libre comercio integrada por los países miembros; b) la creación del arancel externo común para los países no miembros; y, c) el establecimiento de una zona monetaria y financiera de origen centroamericano. El objetivo principal la eliminación de las restricciones al comercio- se cubrió en un ochenta por ciento a fines de la década del 60, incrementándose el intercambio comercial, principalmente de productos industriales, entre los países miembros. El grado de desarrollo industrial alcanzado cumplió un rol importante en esta década, lográndose un mayor autoabastecimiento de productos agrícolas (granos) y el desarrollo de . mecanismos de comunicación.

El MCCA, sin embargo, debió hacer frente a una serie de problemas, principalmente porque las expectativas de sus países miembros no guardaron relación con la capacidad real de participación de cada uno de ellos, lo que les hizo cuestionarse el porqué de la disminución experimentada en su riqueza y desarrollo, y si ello era consecuencia del mismo proceso de integración. Estas se agravaron en la década del 80, por la presencia de agudos problemas de orden político en la región y la vulnerabilidad de los países con respecto al sector externo. Esto último hizo que la crisis económica mundial los afectase, en especial por la disminución de sus exportaciones y el financiamiento externo, con una consecuente disminución de las importaciones y del crecimiento de las economías.

*g. La Asociación de las Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)*

La Asociación de las Naciones del Sudeste Asiático fue constituida en 1967, con la participación de Burneo, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur y Tailandia. Estos países cuentan con suficientes recursos naturales, grandes sectores de comercio internacional y un desarrollo económico liberal. En los últimos años han experimentado un rápido crecimiento en el ingreso y en los niveles de vida, logrando una rápida industrialización.

Los logros obtenidos se basan en la notable reducción de las tarifas entre los países miembros, mediante la implantación de esquemas de ajustes automáticos de tarifas en forma anual, y de algunas barreras no tarifarias. A la vez, dichos logros se sustentan en el incremento del comercio con los países industrializados (aumento de las exportaciones del grupo), y, en menor proporción, del comercio intrarregional, a través de la formulación de proyectos comunes, creados como parte de un programa sectorial industrial. Esto ha llevado al desarrollo de la industria química, y, en el caso de Singapur, al desarrollo de productos

manufacturados. En realidad, estos países han enfatizado el desarrollo de los patrones de incentivo a la exportación.

#### *h. La Comunidad Caribeña y el Mercado Común (CARICOM)*

Fue constituida en 1973, con la participación de doce Estados que forman parte de las islas del Caribe, además de Bélize y la Guyana.

Uno de los principales objetivos de esta asociación fue llegar a constituir un mercado común con base en el establecimiento de un área de libre comercio y del arancel externo común. Con este fin se plantean una serie de medidas, a saber (Grosse y Kujawa, 1988:264):

- La libre movilidad de personas y dinero entre las empresas de los países miembros.
- El establecimiento de políticas definidas en forma coordinada, como por ejemplo con respecto a la política aérea.
- La formulación de acuerdos financieros que incluyen la creación del Banco de Desarrollo Regional y el Fondo de Estabilización de la Balanza de Pagos, y de acuerdos impositivos destinados a incrementar el flujo de fondos hacia los países más pobres.

Sin embargo, CARICOM enfrenta una serie de dificultades, debido al deterioro de la situación económica de algunos de sus países miembros (Santa Lucía, San Vicente), lo que dificulta el cumplimiento de sus metas. También, debido al tamaño del mercado, que es bastante pequeño y que origina problemas para promover el comercio, ya que ofrece una variedad limitada de productos cuya importancia ha ido decayendo en el mercado internacional y de la cual depende la economía de algunos de los países miembros. Además, enfrenta problemas por el precario sistema de comunicación que existe entre ellos, dificultado por las condiciones geográficas de la región, aunque se han hecho esfuerzos para mejorar la infraestructura.

### *i. La Comunidad Económica de los Estados del África Occidental*

Fue establecida en 1975, con la participación de Benin, Burkina, Cabo Verde, Costa Ivory, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia, Mali, Mauritania, Niger, Nigeria, Senegal, Sierra Leona y Togo (Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:144). Constituye el más importante esfuerzo de integración en el continente africano.

África es una de las regiones más pobres del orbe, y se dedica básicamente a la agricultura de subsistencia. Su actividad industrial es bastante deficiente y está altamente subsidiada y protegida. A través de la constitución del grupo se pretende mejorar el nivel de vida de los países miembros. Para ello, el grupo cuenta con cuatro comisiones: una para el comercio, aduanas, inmigración, sistema monetario y de pagos; otra para la industria, agricultura y recursos naturales; una tercera para el transporte, telecomunicaciones y energía; y, finalmente, una para los temas sociales y culturales (Daniels y Radebaugh, 1989:229-230).

### *j. Otros acuerdos de integración*

Uno de los acontecimientos que establece nuevas relaciones internacionales es la unión de los mercados de los Estados Unidos y el Canadá<sup>9</sup>, los cuales abren entre sí sus fronteras a fin de constituir un área de libre comercio, que les permite aparecer como un bloque frente a Japón, la CEE y los países del sudeste asiático.

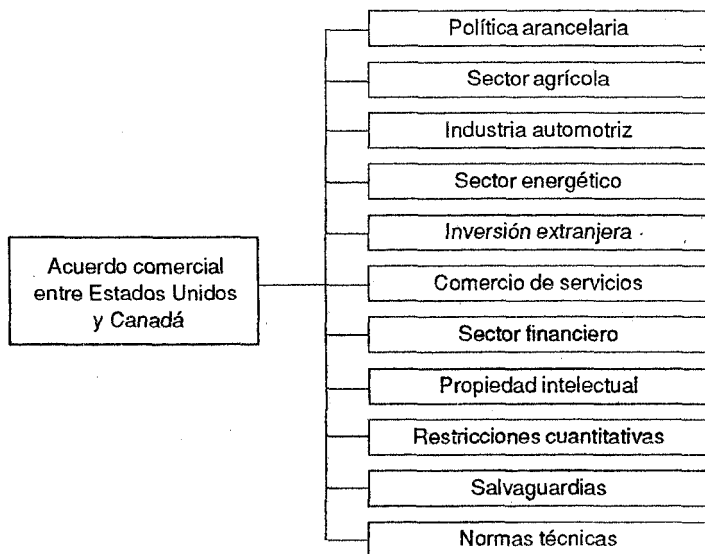
Como parte del Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá se han planteado una serie de medidas destinadas a lograr la apertura comercial en un período limitado<sup>10</sup>. El gráfico 30 resume las políticas adoptadas con respecto a diferentes ítems.

9. El Acuerdo entre Estados Unidos y Canadá entró en funcionamiento en enero de 1989.

10. Las medidas señaladas para lograr la abolición de las barreras comerciales son las que presenta Castro Martínez (1989:339-345).



Gráfico 30: Ámbito de influencia del acuerdo comercial entre Estados Unidos y Canadá



En primer lugar, se ha optado por disminuir en forma gradual las tasas arancelarias hasta llegar a eliminarlas totalmente, en un período de cinco a diez años (1999) ó menos, según sea necesario. En cuanto al sector agrícola se ha adoptado una política más liberal, que considera la eliminación de aranceles, el incremento de cuotas de importación (para aves y derivados), la eliminación de las licencias de importación de Canadá (para el trigo, cebada, avena y otros productos agrícolas), el uso disciplinado de los subsidios, entre otras medidas. También se han estipulado cambios en la política de la industria automotriz<sup>11</sup>, donde se pro-

11. Con respecto a este sector, aproximadamente el 95% del comercio ya se encuentra liberado de impuestos gracias al Pacto Automovilístico entre Estados Unidos y Canadá creado en 1965.

mueve la eliminación total de los aranceles y la de los subsidios vinculados a la actividad exportadora o productiva nacional, entre otros.

Del mismo modo, se establece una política liberal en el sector energético, sector de suma importancia para ambos países. El comercio de la energía es sometido al libre juego de la oferta y la demanda, lo que requiere la adopción de políticas armonizadas que consideren, entre otras medidas, la eliminación de las restricciones cuantitativas a la importación y la de los impuestos discriminatorios.

En cuanto a las inversiones extranjeras se considera necesario establecer normas que tiendan a agilizarlas. Para ello se plantea una serie de medidas como la eliminación de los límites a la participación estadounidense en empresas de capital norteamericano ubicadas en Canadá; la formulación de nuevas condiciones (más flexibles) para la remisión de utilidades, y en materia de expropiación y compensación.

La política comercial del Acuerdo también incluye a los servicios, en cuyo caso se pretende establecer normas que agilicen su prestación. Para el caso de los servicios importados (de video-texto, correo electrónico, procesamiento y acumulación de datos, etcétera) desde el otro país, se exige un tratamiento similar al de los propios. Pero existen limitaciones, dada su difícil determinación y especificación, que no permiten el uso de la misma estructura legal de las mercancías, siendo necesario el establecimiento de normas específicas por parte de ambos países. El Acuerdo también considera al sector financiero, para el que se establecen reglas más liberales entre ambos países, que permiten el ingreso al mercado de valores, las conexiones con las compañías aseguradoras, etcétera.

Del mismo modo, se adoptan normas comunes en cuanto a la propiedad intelectual -sector en el que ya existen reglas que otorgan un alto grado de protección-; en cuanto a las restricciones cuantitativas -por ejemplo, en el caso de los obstáculos a la

importación y exportación-; en relación a las salvaguardias -dadas a fin de proteger a la industria interna de las importaciones e impedir la reducción de los beneficios provenientes de la apertura comercial-; y las normas técnicas -con la finalidad de impedir que este mecanismo sea usado para evitar las importaciones entre ambos países-.

El Acuerdo entre Estados Unidos y Canadá es prácticamente un convenio bilateral que rige desde 1989 y que se orienta a establecer una zona de libre comercio. Cabe mencionar la posible integración de México a este grupo, lo que haría que se consolide la posición de los países norteamericanos a nivel mundial. Sin embargo, el Acuerdo bilateral entre Estados Unidos y México debido principalmente al menor desarrollo económico de este último, se basaría, en un principio, sólo en aquellos sectores que puedan ser competitivos en el grupo.

#### **D. Problemas de la integración**

Existen diversos problemas que surgen como resultado de la integración de un grupo de países (Daniels y Radebaugh, 1989: 230-232). A continuación se resumen los principales argumentos en contra de la integración:

- Criterio nacionalista.
- Necesidad de proteccionismo.
- Existencia de diferencias económicas entre países miembros.
- Presencia de barreras no tarifarias.
- Mayores costos.

##### ***a. Nacionalismo***

Muchas veces el proceso de integración requiere que los países miembros cedan parte de su autonomía al grupo, afectando su autodeterminación. Sin embargo, la posición nacionalista de los países constituye una de las principales barreras que se debe

enfrentar para el desarrollo del proceso, ya que en varias ocasiones ha llevado a la desintegración del mismo, por no poder llegar; a un acuerdo sobre el tema. Este es el caso de Chile cuando dejó de ser miembro del Grupo Andino por tener una posición diferente a las de los otros países miembros respecto a la Decisión 24.

Esta concepción nacionalista también impone trabas en otros aspectos. En ocasiones resulta casi imposible para algunas empresas realizar negocios en determinadas regiones y sectores, porque el país decide adoptar esta política y dificulta, de esta manera, el desarrollo de las operaciones internacionales. En el Perú, por ejemplo, durante el gobierno militar se pusieron trabas a la inversión de empresas extranjeras en el sector energético y de comunicaciones, que prácticamente quedaron en manos del Estado.

#### *b. Proteccionismo*

El intento de los países de proteger diversas actividades económicas constituye uno de los argumentos en contra de la integración. Estas actividades son protegidas por diversas razones, entre las que se consideran el hecho de ser industrias nacientes; el deseo de diversificar la economía interna para lograr el crecimiento económico; o por medidas de seguridad nacional. Sin embargo, la protección muchas veces implica un costo. Esto sucede cuando ésta lleva a un encarecimiento del producto final en comparación al de origen importado y son los consumidores los que deben asumir el costo; también sucede cuando la protección origina ineficiencia y en lugar de ser sólo temporal se vuelve permanente, sin generar los resultados esperados.

#### *c. La presencia de diferencias económicas*

Las diferencias económicas existentes en un grupo hacen que el proceso de integración sea más complejo y que se requiera una

mayor coordinación entre los países miembros. Las diferencias en el tamaño de mercado de cada país hacen difícil que los países miembros puedan llegar a un acuerdo sobre las estrategias de desarrollo, ya que existen diversos puntos de vista que son difíciles de armonizar por las diferencias en las necesidades de cada uno de ellos.

*d. La existencia de barreras no tarifarias*

Muchos países tienden a utilizar barreras no tarifarias en perjuicio de los otros países miembros. Los subsidios han constituido el principal mecanismo para-arancelario aplicado constantemente por los países y han provocado una serie de controversias. La presencia de barreras no tarifarias dificulta el proceso de integración, ya que son utilizadas como un sistema de protección.

*e. La existencia de mayores costos*

El proceso de integración implica un costo que debe ser asumido por los países miembros, por el simple hecho de que requiere el incremento de la interacción entre las economías. Ello significa que los ciclos por los que atraviesan los negocios pueden transmitirse a través de todo el sistema, de la misma forma que se transmiten dentro de una misma nación.

## **2. LOS ACUERDOS INTERNACIONALES SOBRE MATERIAS PRIMAS**

En el desarrollo del comercio internacional, los países industrializados se han caracterizado por exportar principalmente productos manufacturados, servicios y tecnología. Los países en desarrollo, en cambio, han sido tradicionalmente exportadores de productos primarios. La mayoría de estos últimos países dependían de una cantidad limitada de productos básicos para generar más de las dos

terceras partes de sus ingresos de divisas, lo que refleja el alto grado de concentración en los productos tradicionales como fuente de exportación y el peso predominante del sector primario en la generación del producto nacional bruto. De ello deriva la importancia que para los países en desarrollo tienen los acuerdos internacionales sobre materias primas.

Existen diversos acuerdos internacionales sobre materias primas. Sus principales objetivos son:

- Ejercer control sobre los términos comerciales de ciertos productos específicos.
- Prevenir las fluctuaciones en los precios de productos determinados, a fin de percibir ingresos estables y tener acceso a un programa de crecimiento y desarrollo equilibrado.
- Asegurar precios adecuados para los productores y justos para los consumidores, con la finalidad de alcanzar un equilibrio a largo plazo entre la producción y el consumo.

Los mecanismos más usados para poner en práctica los acuerdos internacionales de materias primas son los "inventarios colchón" y el uso de las cuotas. El uso de los "inventarios colchón" (Daniels y Radebaugh, 1989: 235) requiere de la fijación de topes en los precios (mínimo y máximo) que se estipulan mediante un acuerdo, y del mantenimiento de un fondo que sirva para cubrir los costos de operación de estos inventarios.

El mecanismo actúa de la siguiente manera: cuando el precio cae por debajo del mínimo, se efectúan las compras con el fin de incrementar el *stock* y hacer que el precio suba (por la mayor demanda); cuando, contrariamente, el precio sobrepasa el máximo, entonces se realiza la venta del bien (disminuye el *stock*) para que el precio disminuya. Estas compras y ventas se efectúan con el fin de mantener el precio en el rango establecido y de estabilizar los ingresos, garantizando un precio mínimo para los exportadores y protegiendo a los importadores, al evitar que el precio supere el máximo fijado.

Las limitaciones del sistema se presentan para el caso de productos agrícolas: tratar de estabilizar sus precios resulta difícil, por las constantes fluctuaciones de la oferta, que dependen de las condiciones climatológicas y de las variaciones de la demanda. Los "inventarios colchón" han sido utilizados en el caso del estaño, la cocoa y el caucho.

Los sistemas de cuotas han sido aplicados a fin de mantener el precio a determinado nivel, a través de la limitación de la oferta cuando el precio comienza a caer por debajo de un nivel mínimo. Estos sistemas no sólo han sido utilizados por los países productores, sino también por acuerdo entre los países productores y consumidores, que deciden dividir la producción total y las ventas con el propósito de mantener sus precios. Estos sistemas han sido usados para el caso del café, el té y el azúcar.

Los acuerdos internacionales sobre materias primas poseen ciertas características que permiten hacer la siguiente clasificación (ver gráfico 31):

Gráfico 31: Acuerdos internacionales sobre materias primas (Ejemplos)

Acuerdos entre productores	Acuerdos entre productores y consumidores	Otros
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)</li> <li>- El Consejo Intergubernamental de Países Exportadores de Cobre (CIPEC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Organización Internacional del Azúcar</li> <li>- La Organización Internacional del Café (OIC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Programa Integrado de Productos Básicos (UNCTAD)</li> </ul>

- Acuerdos entre productores o asociación de productores.
- Acuerdos entre consumidores y productores.
- Otros.

## **A. Acuerdos entre productores**

### ***a. La Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)***

Constituye un acuerdo entre países productores que representan un cartel. El cartel o asociación de productores es una organización de países que producen y exportan un bien particular (Rugman, Lecraw y Booth, 1985:240). Su principal objetivo es regular la oferta, los precios y el mercado en su conjunto, a fin de obtener mayores ganancias como resultado del control ejercido. En este caso los países miembros acuerdan fijar un precio y distribuir las ventas entre ellos con el propósito de restringir previamente su producción, limitando así la oferta y estableciendo cuotas de exportación para lograr obtener precios artificialmente altos.

La OPEP fue creada en 1960 bajo el liderazgo de Venezuela e Irán. Estos pretendieron coordinar las políticas petroleras de los países miembros y obtener los mayores beneficios, a través del incremento y control de los precios del petróleo en el mercado internacional. Los países miembros son Argelia, Arabia Saudita, Ecuador, Gabón, Indonesia, Irán, Iraq, Kuwait, Libia, Nigeria, Países Árabes Unidos, Qatar y Venezuela.

- Según Prasad y Shetty (1976: 35-37), las metas de los países miembros de la OPEP se centraban en dos puntos principales:
- a) Asumir el control sobre la producción y exploración de las compañías internacionales de petróleo; y, b) Incrementar los impuestos y los *royalties* obtenidos por los países miembros.

, Como parte de su política, la OPEP también consideraba la ayuda al desarrollo de las naciones pobres a través de los fondos destinados a proyectos de largo plazo o a programas de emergencia.



La importancia del petróleo se hizo más evidente después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el bajo precio y la gran disponibilidad del producto determinaron el auge de un modelo industrial basado en el empleo de la energía. Esto aumentó la rentabilidad de la producción industrial, en detrimento de los países menos desarrollados, que se vieron en la necesidad de aumentar sus exportaciones de petróleo para cubrirse de las bajas cotizaciones experimentadas por los otros productos en el mercado internacional.

A principios de la década del 70 la OPEP logró fijar el precio del petróleo en un nivel alto. Esto fue posible por diversas razones: 1) En 1973 la OPEP producía más de la mitad del petróleo mundial; 2) La demanda de este producto era bastante alta; 3) Los países consumidores no estaban en condiciones de satisfacer sus necesidades de petróleo a través de sus propios recursos; y, 4) No existían productos sustitutos (Daniels y Radebaugh, 1989: 238). A esto contribuyó la reducción temporal de la oferta de petróleo como consecuencia del embargo ordenado por los países árabes en contra de varios países desarrollados del Occidente inmediatamente después de la guerra árabe-israelí en 1973<sup>12</sup>. Por las razones expuestas, el precio pudo elevarse nuevamente en 1979, gracias al acuerdo al que llegaron los países miembros en relación al precio y la oferta (establecimiento de cuotas de producción).

En la década del 80, la situación cambió. El mayor uso de fuentes energéticas alternativas (como el carbón, la energía nuclear, la energía solar, entre otros) y el incremento de la producción de petróleo de países no miembros tendieron a bajar el precio del bien. Además, se produjo un incremento de la oferta por las reservas de países independientes como México, Canadá, China y Noruega, que no se unieron a los lineamientos de la

12. Anteriormente la OPEP no había podido incrementar el precio del petróleo por los intereses de las empresas multinacionales, principalmente norteamericanas, y por los de los Estados del Medio Este.

OPEP. Esto generó una mayor disminución en el precio del petróleo, debiendo la organización reducir el precio en dos oportunidades (en 1983 y en 1986). En los dos años subsiguientes el precio continuó cayendo, y la OPEP no logró ponerse de acuerdo en tratar de disminuir la producción a fin de intentar estabilizar el precio.

*b. El Consejo Intergubernamental de Países Exportadores de Cobre (CIPEC) (Sánchez Albavera, 1984:209-235)*

El CIPEC fue constituido por Chile, Indonesia, Perú, Zaire y Zambia como países miembros con pleno derecho, y por Australia, Papúa, Nueva Guinea y Yugoslavia como países asociados. En la década del 80 los países miembros han sido responsables de aproximadamente el 38% de las exportaciones mundiales (mayor al 16% percibido en la década del 60), mientras que los países desarrollados, entre los que destacan Estados Unidos y la Unión Soviética como principales países exportadores, lo fueron del 58%.

Los países miembros del CIPEC no ejercen un control sobre el precio porque tienen problemas en balanza de pagos, porque no existe coherencia política y porque existe una fuerte participación de los países desarrollados en el mercado mundial de cobre. Por lo tanto, tampoco ejercen control sobre la oferta.

El hecho de no intervenir en forma directa en la fijación del precio y la oferta ha determinado que las experiencias de coordinación comercial y regulación del mercado mundial no hayan sido muy alentadoras. Esto principalmente a consecuencia de las restricciones domésticas para la formulación de un marco coherente de políticas multilaterales y por las características propias del mercado de cobre. Ante esto, el CIPEC ha tratado de redefinir la institucionalidad del mercado, intentando establecer reservas reguladoras que le permitan garantizar una mayor estabilidad en los precios.

Cabe señalar que entre los acuerdos sobre materias primas, realizados entre países productores, se encuentran la Asociación Internacional de los Países Productores del Caucho Natural, establecida en 1970, la Asociación Internacional de la Bauxita y la Unión de Países Exportadores de Banano, estas dos últimas en 1974 (Rugman, Lecraw y Booth, 1985:241).

## **B. Acuerdos entre productores y consumidores**

### *a. La Organización Internacional del Azúcar*

La Organización Internacional del Azúcar agrupa a países exportadores e importadores del bien, que pretenden garantizar la cobertura de los costos de los primeros y lograr una estabilidad en los precios de los segundos.

Entre los países miembros del convenio del azúcar es posible citar, como países exportadores, a la CEE, Cuba, Colombia, Australia, India, Filipinas, Tailandia, Sudáfrica, República Dominicana, México, Argentina, Polonia, entre otros; y, como países importadores, a Estados Unidos, Japón, Unión Soviética, Canadá, Argelia, Iraq, Portugal, entre otros. Ambas agrupaciones de países tienen un sistema de votación basado en los volúmenes de azúcar que manejan en el mercado.

El principal objetivo del grupo consiste en obtener una mejor retribución para sus exportaciones, mediante el uso de políticas coordinadas en las negociaciones internacionales y un adecuado sistema de información entre los países miembros. Esto permitiría reforzar los vínculos entre los países productores y, posteriormente, obtener mejores precios a través de un mecanismo regulador destinado a mantener los precios del bien dentro de una escala conveniente, que resulta efectiva cuando, además, se toman medidas para adaptar la oferta a las necesidades del mercado.

A partir de 1983 la Organización Internacional del Azúcar estableció la fijación de cuotas de exportación y la acumulación de existencias como un mecanismo estratégico que tomó en cuenta los factores determinantes de la oferta y la demanda, las tendencias del consumo, las perspectivas de variación de la disponibilidad de azúcar y el nivel y tendencias de los precios.

*b. La Organización Internacional del Café (OIC)*

El principal objetivo de los consumidores y productores que integran esta organización es tratar de estabilizar los precios, a través del equilibrio de la oferta y la demanda. Para ello no se utiliza el mecanismo de los "inventarios colchón"; en su lugar se emplea el sistema de cuotas, que consiste en restringir las cuotas de exportación de los países productores, a fin de mantener el precio del producto en un rango determinado (Daniels y Radebaugh, 1989:236-237).

En el caso del café (Barrenechea, 1986: 43), las fluctuaciones experimentadas en la oferta y la demanda generaron variaciones en los precios, lo que provocó diversas reacciones por parte de los países miembros del Acuerdo. En la década del 50, la ligera recuperación de la demanda originó el incremento del precio, y ello generó que países como Brasil y Colombia acordaran restringir la oferta mundial con el propósito de mantener el precio artificialmente alto. El incremento en los precios como resultado de este acuerdo repercutió en la intensificación de la caficultura en África, lo que originó un mayor crecimiento de la oferta en relación a la demanda.

En 1962, la caída sustancial de los precios del café por el exceso de oferta proveniente de África y la consecuente acumulación de existencias, especialmente en el Brasil, originó la búsqueda de un consenso entre los países productores y consumidores pertenecientes a la Organización Internacional del Café. En 1968 se renovó el Convenio y las existencias fueron

gradualmente disminuidas, notándose una ligera recuperación de los precios.

En 1975, la iniciativa de llegar a un acuerdo partió de los países consumidores. Ellos pretendieron evitar las fluctuaciones en los precios de este producto a través de un sistema de cuotas anuales, tanto de importación (por mercado) como de exportación (por país), que restringen la producción y establecen precios topes, hacia arriba y hacia abajo. El sistema de cuotas fue utilizado a fin de reglamentar el abastecimiento de este producto al mercado mundial, en un intento de mantener los precios dentro de los niveles estipulados. En 1977 los precios se incrementaron sustancialmente, debido a factores climatológicos (heladas en Brasil) que disminuyeron la producción y generaron déficit en la oferta.

En la primera mitad de la década del 80 el precio del café disminuyó, pero en 1985 y 1986 éste se incrementó a consecuencia de las heladas en el Brasil y los problemas que emergieron en Colombia y Centroamérica, lo que determinó la disminución en la producción. Los precios altos provocaron la expansión de la producción y la suspensión del Convenio, ya que el precio vigente era mayor que el tope postulado por éste, lo que ocasionó problemas entre los agentes exportadores.

Luego el Convenio fue renovado, y en 1989 se produjo un colapso que determinó la suspensión del sistema de cuotas de exportación por un período de dos años. Las posteriores reuniones entre los países consumidores y productores para negociar un nuevo convenio fracasaron.

Existen otros acuerdos entre países productores y consumidores. Entre ellos se pueden citar el Acuerdo Internacional del Estaño, instituido en 1956 con la participación de 35 países miembros que utilizaron principalmente el mecanismo del "inventario colchón", además del sistema de cuotas, pero que fracasó en 1985 por la incapacidad del acuerdo para adaptarse a las tendencias de largo plazo. También, el Acuerdo Internacional

de la Cocoa, creado en el año 1975 con la participación de 42 países miembros que utilizaron el mecanismo de los "inventarios colchón" y las cuotas, pero que fracasó en 1980 (Rugman, Lecraw y Booth, 1985: 239).

## C. Otros

### *a. El Programa Integrado de Productos Básicos (PIPB)*

Este programa fue presentado por la Organización de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD)<sup>13</sup>. En general, pretende lograr condiciones estables en la comercialización internacional de productos básicos, evitando las fluctuaciones excesivas de precios. Para ello intenta establecer en forma coordinada un conjunto de convenios sobre productos básicos, utilizando como mecanismo el fondo común y los "inventarios colchón". El PIPB es un acuerdo intergubernamental que busca promover la cooperación internacional en favor de los productos básicos, acuerdo que considera tanto a los países productores como a los consumidores, a quienes se les atribuye la mayor parte del comercio mundial de estos productos.

El PIPB pretende facilitar la celebración y el cumplimiento del convenio internacional de productos básicos, en especial con respecto a productos de significativo interés para países en desarrollo y servir de instrumento para alcanzar sus objetivos. Estos objetivos se pueden resumir en los siguientes puntos (Rodas, 1987:34):

- Alcanzar mejoras sostenidas en los niveles de ingresos reales de los países en desarrollo.
- Facilitar el acceso a los mercados y garantizar la oferta.

13. La primera conferencia de la UNCTAD fue organizada en 1964 y contó con la participación de 119 países, que pensaban que los flujos comerciales habían tendido a favorecer a los países industrializados y a desfavorecer a los países en desarrollo. Posteriormente se convirtió en una organización de las Naciones Unidas, llevando a cabo un total de cinco conferencias hasta 1982.

- Lograr una diversificación de los productos básicos de los países en desarrollo y mejorar su competitividad frente a los productos sintéticos y sucedáneos.
- Mejorar los sistemas de comercialización, distribución y transporte.

Los convenios sobre productos básicos consideran los siguientes productos: café, banano, azúcar, cocoa, té, cacao, algodón, fibras duras y sus productos, caucho, yute, bauxita, hierro, manganeso, fosfato, cobre, estaño, maderas tropicales, aceites vegetales y carne.

El fondo común fue concebido por los países en desarrollo como una fuente de financiamiento para la acumulación de reservas de los productos básicos, con el fin de atenuar las fluctuaciones en los precios, a través de las negociaciones de *stocks*. Sin embargo, esto no fue así, ya que el aporte de capital por parte de los países industrializados no fue mayoritario y no hubo un significativo manejo operativo de los países en desarrollo.

En general, los convenios internacionales de productos básicos demostraron ser poco efectivos como mecanismos de sustentación y ordenamiento de precios, ingresos y condiciones de mercado, principalmente por problemas de administración de los convenios y el incumplimiento de sus disposiciones por parte de los países involucrados.

#### ***b. El Acuerdo Multifibras (AMF)***

Si bien este acuerdo se refiere a productos terminados, como textiles y ropa, en cuyo proceso de elaboración interviene como materia prima el algodón, es importante hacer un breve comentario sobre el mismo.

El origen del Acuerdo se basa en una serie de acontecimientos ocurridos entre la década del 50 y principios de la del 60 (Cable, 1989:169-180). En los años 50 la industria algodonera norteamericana atravesaba por un problema de producción vinculado a

la siembra de algodón; problema que originó una gran preocupación por parte de la industria textil norteamericana y su solicitud para lograr una rápida protección ante el peligro que representaban los textiles de origen importado para la industria nacional, ya que éstos podían cubrir la demanda interna de Estados Unidos. Su solicitud fue aceptada por el gobierno norteamericano, recibiendo el apoyo necesario.

Hacia mediados de la década del 50, ante la necesidad de proteger a la industria textil norteamericana, se impusieron una serie de restricciones al comercio de estos productos. La presencia de Japón en el GATT y el incremento de las importaciones estadounidenses de textiles procedentes de este país, fue la principal razón para la instauración de un acuerdo de restricción voluntaria a las exportaciones de ambos países; acuerdo que sería mantenido por un período de cinco años. Sin embargo, posteriormente otros países -como Hong Kong- incrementaron sus exportaciones de textiles a los Estados Unidos, cubriendo parte del mercado que Japón había dejado, sin que Estados Unidos pudiese hacer nada, ya que no se llegó a ningún acuerdo con este último.

Dada la situación descrita anteriormente, los países en desarrollo temiendo funestas consecuencias en la comercialización de este producto en un futuro decidieron, en 1961, llevar a cabo un acuerdo mediante el cual, en forma voluntaria, se restringiría el comercio de textiles y ropa, que es lo que se conoce como el Acuerdo Multifibras. En este acuerdo participan un gran número de países en desarrollo, principales productores de confecciones.

El AMF es un instrumento de carácter internacional concertado por los gobiernos para establecer reglas especiales que rijan el comercio de textiles y prendas de vestir hechas de algodón, lana y fibras sintéticas, a través de acuerdos bilaterales. Consiste básicamente en un sistema de cuotas que regula las exportaciones de estos productos procedentes de los países en desarrollo,



y controla aproximadamente el 50% del comercio internacional de los mismos.

Este acuerdo comenzó a operar en 1974 y consta de cuatro etapas. En la primera se pretendía una relativa liberalización, mediante la eliminación de las barreras que impedían el comercio de textiles y ropa. En la segunda hubo una marcada reorientación de las exportaciones desde el mercado norteamericano hacia la CEE, a consecuencia de los sistemas de restricciones bilaterales implantados por Estados Unidos. En su tercera etapa, la presencia de cuotas subutilizadas puso de relieve la necesidad de una aplicación más rígida del Acuerdo. Actualmente el AMF se encuentra en su cuarta etapa, que constituye básicamente una ampliación del mismo.

El Perú intervino en la suscripción del AMF como uno de los principales países productores. Este ha suscrito acuerdos bilaterales con sus principales socios comerciales como Estados Unidos, la CEE y la Unión Soviética, en el marco del AMF. Estos convenios han establecido normas que condicionan el ingreso de los productos textiles de origen peruano a estos mercados, a través de la imposición de cuotas.

### 3. LA INTEGRACIÓN, LOS ACUERDOS INTERNACIONALES SOBRE MATERIAS PRIMAS Y LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Como resultado de la integración, las empresas que operan en los países que se integran comienzan a experimentar una serie de cambios favorables y desfavorables. El cambio en las condiciones competitivas de los productores internos y externos puede originar que aquellos resulten ser más competitivos como resultado del incremento en la producción y la existencia de economías de escala. A consecuencia de la integración la empresa puede obtener economías de escala en las áreas de producción y mercadeo, lo cual resulta beneficioso para ésta.

De la misma manera, el proceso de integración puede incentivar la inversión directa en los países miembros, pues generalmente se adoptan políticas que tienden a favorecer a las empresas de negocios del área, en lugar de permitir el ingreso de compañías de otra nacionalidad.

La integración también constituye un elemento favorable cuando permite desarrollar la actividad comercial en el grupo, como resultado de la eliminación de aranceles o de otras barreras al comercio que anteriormente constituían trabas para las empresas que intentaban penetrar en los mercados de la región.

Sin embargo, de la misma forma en que la integración puede generar cambios favorables para el desarrollo de los negocios internacionales, también puede presentar una serie de dificultades. Esto sucede, por ejemplo, cuando la empresa no está en condiciones de competir a nivel internacional, porque se encuentra en desventaja frente a otras empresas con respecto a la calidad del producto o al precio del mismo.

Cuando se produce la integración, el desarrollo de los negocios internacionales, especialmente de las actividades de exportación e importación, va a ser afectado, generándose un cambio en las reglas estipuladas respecto a este tipo de operaciones. Estos cambios se refieren a las políticas sobre tributación, transferencia de capitales, movimiento de personas, entre otros, cuyo impacto sobre los negocios depende de la efectividad de las medidas adoptadas. De la misma manera, el burocratismo y, en mayor medida, la actitud pasiva que han adoptado los organismos establecidos como resultado de la integración, especialmente con respecto a la conducción del mismo proceso (como por ejemplo ALADI y el Pacto Andino), constituyen elementos desfavorables de la integración.

Por su parte, los acuerdos internacionales también afectan el comportamiento de las empresas, en la medida que se requiera de los sistemas de cuotas o de los denominados "inventarios colchón". Esto es así porque, por un lado, las cuotas determinan

la restricción en los niveles de producción y exportación, afectando el normal desarrollo de los negocios internacionales. Por otro lado, los "inventarios colchón" utilizados para mantener el precio en un rango preestablecido terminan afectando la rentabilidad de la empresa.

## ■ *Resumen*

Después de la Segunda Guerra Mundial, las diferentes formas de cooperación comenzaron a adquirir importancia. Inicialmente surgió la Organización para la Cooperación Económica de Europa, encargada de la aplicación del Plan Marshall, que pretendía lograr la recuperación de toda Europa. Luego surge la teoría integracionista y, con ella, los diferentes grupos de integración.

El proceso de integración pasa por diversos niveles: zonas de libre comercio, unión aduanera, mercado común y unión económica. El primero requiere de la eliminación de todas las barreras al comercio de bienes y servicios entre los países miembros. El segundo plantea no sólo la medida anterior, sino también la necesidad de implantar una tarifa externa común frente a los países no miembros. El tercer nivel demanda la eliminación de todas las barreras al comercio de los bienes y servicios y de los factores de producción (mano de obra, capital y tecnología), además del planteamiento de la tarifa externa común frente a los países no miembros. El cuarto nivel, finalmente, requiere de todas las medidas anteriores, además de la coordinación de las políticas monetaria y fiscal entre las naciones miembros.

Existen diversos argumentos a favor y en contra de la integración. Entre los argumentos a favor se pueden citar: la mayor creación del comercio en comparación a la desviación del mismo; la expansión de los mercados; el incremento de la competencia y de las economías de escala; el incremento del desarrollo económico; la reducción de los precios de importación; el acceso a mayores beneficios, entre otros. Y entre los argumentos en

▶  
contra de la integración se encuentran: el nacionalismo; el proteccionismo; la existencia de diferencias económicas entre países miembros; la presencia de barreras para-arancelarias; los mayores costos; etcétera.

Hay diferentes grupos de integración en el mundo, entre los que cabe mencionar: la Comunidad Económica Europea, la Asociación Europea de Libre Comercio, el Consejo para la Ayuda Económica Mutua (recientemente desintegrado), la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (luego Asociación Latinoamericana de Integración), el Grupo Andino, el Mercado Común Centroamericano, la Asociación de los Países del Sudeste Asiático, la Comunidad Caribeña y el Mercado Común, la Comunidad Económica de los Estados del África Occidental, entre otros.

De la misma forma, existen diversos acuerdos internacionales sobre productos básicos, clasificados según los acuerdos entre países productores (la Organización de Países Exportadores de Petróleo, el Consejo Intergubernamental de los Países Exportadores de Cobre), los acuerdos entre países productores y consumidores (la Organización Internacional del Azúcar, la Organización Internacional del Café) y otros (el Programa Integrado de Productos Básicos, presentado por la Organización de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo). También existe, entre otros de los acuerdos, el Acuerdo Multifibras (AMF), que considera la imposición de cuotas como resultado de convenios bilaterales.

Finalmente, es importante la influencia que ejerce el proceso de integración sobre el desarrollo de los negocios internacionales y los acuerdos internacionales sobre productos básicos, que pueden marcar cambios en el comportamiento de las empresas.

## ▲ Preguntas

1. Establezca las principales diferencias existentes entre los cuatro niveles de integración: área de libre comercio, unión de aduanas,

mercado común y unión económica. Ejemplifique cada uno de los niveles tomando como base a las organizaciones existentes.

2. *¿ Cuáles cree usted que son las principales razones que llevan a los países en desarrollo a integrarse?*
3. *¿ Qué problemas podría enfrentar el Perú si decide conformar una unión económica con otros países de América del Sur?*
4. *Sobre la base de la pregunta anterior, ¿cuáles serían los beneficios que obtendría una empresa peruana como resultado de la unión económica?*
5. *¿En que se basó el éxito obtenido por la Comunidad Económica Europea?*
6. *¿Cuáles cree usted que son los principales objetivos del Grupo Andino?*
7. *Explique las características que presenta la zona de libre comercio EE.UU.-Canadá. ¿En qué sentido el nacionalismo y el proteccionismo pueden representar un problema para la integración ?*
8. *¿Cuáles son los principales argumentos en contra de la integración?*
9. *En el caso del Perú, ¿es el "proteccionismo" el principal impedimento para llevar a cabo la integración con otras naciones?*
10. *¿Cuál cree usted que es el principal argumento para que el gobierno peruano mantenga en su poder la inversión en el sector energético ?*
11. *¿ Bajo qué condiciones es posible afirmar que los acuerdos internacionales sobre materias primas resultan exitosos?*
12. *¿A qué se debió el éxito alcanzado por la OPEP a principios de la década del 70 y por qué se revierte la situación en la siguiente década? ¿Se debió el cambio a factores inherentes a la propia organización o a factores exógenos ?*
13. *¿Por qué razón el CIPEC no ha ejercido control sobre el precio del cobre?*
14.  *Señálelos principales objetivos del Programa Integrado de Productos Básicos planteado por la UNCTAD.*

## VII. Estrategias de entrada en el mercado internacional

1. *Enfoque de ventas vs. estrategia.* 2. *Estrategia y empresa.* 3. *Planeamiento estratégico.* 4. *Factores que influyen en la determinación de la estrategia.* 5. *El Gerente y la estrategia empresarial.* 6. *Ejecución de la estrategia.*

La empresa que aspira a ubicarse adecuadamente en el mercado internacional debe desarrollar un plan estratégico de entrada en dicho mercado, que le brinde mayores oportunidades de éxito en sus acciones. Dicho plan estratégico se establecerá como resultado del análisis de la organización de la empresa y el entorno, y dependerá del compromiso que ésta tenga con respecto al desarrollo de los negocios internacionales.

El propósito de este capítulo es presentar el marco teórico para el desarrollo de las estrategias de entrada en los mercados internacionales.

### 1. ENFOQUE DE VENTAS VS. ESTRATEGIA

Antes de establecer las pautas correspondientes al desarrollo de la estrategia empresarial es importante tomar en cuenta el hecho de que muchas empresas, al entrar en los mercados internacionales, carecen de una estrategia definida (Root, 1987: 2-5). Ello significa que su entrada en dichos mercados se da principalmen-

que no realizaba bajo el enfoque de ventas. Esto además puede significar la posibilidad de que la empresa realice inversiones en el exterior a través del establecimiento de subsidiarias, empresas extranjeras o mixtas.

## **2. ESTRATEGIA Y EMPRESA**

La estrategia se puede definir como la forma o mecanismo a través del cual la organización pretende cumplir con sus objetivos y la misión que ella se plantea. Ésta comprende la determinación y evaluación de un conjunto de alternativas a fin de cumplir lo señalado, así como la selección de la mejor entre la gama de alternativas que se presenten (Byars, 1987:190).

Es posible identificar dos niveles de estrategia: la estrategia corporativa y la estrategia de negocios.

### **A. La estrategia corporativa**

La estrategia corporativa se refiere al plan general que desarrolla la empresa como un todo para cumplir sus objetivos y su misión. Se desarrolla para el conjunto de negocios que la compañía posee. Este es el caso de la estrategia aplicada por una empresa diversificada, que posee tres tipos de negocios: construcción, computación y comercialización. Como es de suponer, las características que presenta cada negocio son distintas. Por ejemplo, el negocio de computación se orienta a un mercado distinto al del negocio de construcción, y los servicios que ofrece son diferentes.

La empresa diversificada pretende crear valor cuando determina a qué negocios entrar, y también como resultado de la coordinación de los negocios en los cuales se encuentra. En este sentido, la creación de valor se realiza a través de cuatro conceptos de estrategia corporativa (Porter, 1987:49-57).





#### *a. Portafolio de gerencia*

Bajo este concepto la empresa buscará la diversificación a través de nuevas adquisiciones. Las nuevas unidades adquiridas suelen ser autónomas entre sí y son evaluadas de acuerdo con los resultados de cada unidad. En muchos casos la empresa actuará como un inversionista al que se le presenta la oportunidad de adquirir acciones de una empresa "X" a un bajo precio, las que podrá vender posteriormente a un precio mayor.

#### *b. Reestructuración*

La estrategia de reestructuración supone la adquisición de organizaciones poco desarrolladas por la corporación, a fin de reestructurarlas y reforzarlas. En este caso la compañía ve la oportunidad en empresas que se pueden potenciar con la reestructuración de sus actividades. Esta reestructuración puede comprender una serie de cambios en las empresas adquiridas, como por ejemplo en la plana gerencial, en la elaboración de la estructura organizativa, en la línea de producción (ampliación o reducción), etcétera.

#### *c. Transferencia de habilidades*

La empresa decide adquirir nuevas unidades con la finalidad de transferirles habilidades o técnicas que permitan incrementar el valor del todo. En este caso, ella piensa potenciar la subsidiaria o empresa adquirida al transferirle las habilidades que la matriz posee. Estas habilidades pueden ser la filosofía y habilidad gerencial, los avances tecnológicos, las técnicas de mercadeo, entre otras.

#### *d. Actividades compartidas*

Bajo este criterio la empresa adquiere unidades con el fin de beneficiarse del trabajo conjunto, que incrementa el valor de la

corporación. Aquí, tanto la matriz como la nueva subsidiaria intercambian habilidades, lo que no sólo las beneficia en forma mutua, sino también beneficia a la organización como un todo. Por ejemplo, la matriz que adquiere una subsidiaria puede hacerlo con el propósito de que sus productos tengan acceso a determinado mercado; de la misma forma, esta última puede esperar beneficiarse del apoyo que recibirá, por parte de la matriz, en el desarrollo de sus productos.

Tanto la alternativa de portafolio de gerencia como la de reestructuración pretenden crear valor a través de la relación de la organización con unidades de negocio autónomas; es decir, no se requiere conexión entre las unidades de negocio. Las otras dos alternativas, referidas a la transferencia de habilidades y a las actividades compartidas, requieren de conexión entre las unidades de negocio existentes para la creación de valor del todo.

## **B. La estrategia de negocios**

La estrategia de negocios se refiere básicamente a aquella estrategia que se establece para cada unidad de negocio. En este caso, y siguiendo el ejemplo anterior, la empresa establecerá una estrategia para cada uno de sus negocios particulares: construcción, computación y comercialización.

Un aspecto que es necesario tener en consideración en la estrategia de negocios es el hecho de que la compañía compite con otras empresas a nivel de negocios y no de corporación. Es decir, la empresa diversificada "X" no compite con la empresa diversificada "Y", sino que el negocio de computación de la empresa "X" compite con el mismo negocio de la empresa "Y"

Existen diversos enfoques sobre el establecimiento de estrategias a nivel de negocios que permitan el cumplimiento de los objetivos y de la misión de la organización. Las empresas pueden optar por la estrategia de integración vertical, la estrategia

de integración horizontal o la estrategia de diversificación. La integración vertical se produce cuando una empresa decide extender sus operaciones hacia actividades que anteriormente realizaba algún proveedor (integración vertical hacia atrás) o intermediario (integración vertical hacia adelante); este es el caso de una curtiembre que, con el fin de desarrollarse, decide entrar al negocio de crianza de ganado (integración hacia atrás), o, en todo caso, al negocio de fabricación de carteras o artículos de cuero en general (integración hacia adelante).

La integración horizontal ocurre cuando la empresa expande su línea de productos hacia productos relacionados; por ejemplo, cuando una empresa que elabora champú para adultos comienza a producir champú para niños o para recién nacidos. Por su parte, la estrategia de diversificación ocurre cuando la empresa expande su línea de productos a productos y mercados no relacionados; este es el caso de una empresa que fabrica ropa y que pretende entrar al negocio de comercialización de artefactos eléctricos.

Otros autores, como Porter (1987:55-67), señalan que la empresa puede optar entre tres estrategias genéricas: la estrategia de liderazgo en costos, la estrategia de diferenciación y la estrategia de segmentación. Según la estrategia de liderazgo en costos, la empresa presenta una ventaja que tiene como base los costos de su producto, que son más bajos que los de la competencia. La estrategia de diferenciación señala que la empresa logra diferenciar su producto del de la competencia a través de ciertos atributos como por ejemplo la marca, el servicio, el diseño, entre otros. Según la estrategia de segmentación, la empresa se orienta a satisfacer a un segmento homogéneo del mercado total; este es el caso de una empresa que fabrica crema dental y que se "posiciona" en el segmento de mercado de niños.

En síntesis, lo que se pretende mostrar aquí es que el establecimiento de una estrategia puede darse en los diversos niveles que integran la compañía. Según esto, la Gerencia de la empresa

debe tener en consideración la necesidad de efectuar una adecuada coordinación de las estrategias desarrolladas, de modo tal que se esté en condiciones de cumplir los objetivos generales de la empresa.

Dentro del total de estrategias que la organización debe establecer, la estrategia de entrada en el mercado internacional es la herramienta que le permite a la empresa introducir sus productos en el mercado extranjero.

La estrategia de entrada en el mercado internacional se refiere a la forma como la empresa va a entrar en un determinado mercado o país extranjero. Esta estrategia se desarrolla con base en el principal objetivo de la empresa, esto es, entrar en los mercados internacionales; y se da en el nivel de estrategia de negocios (y no en el de estrategia corporativa), ya que, como se verá en el siguiente punto sobre planeamiento estratégico, la estrategia de entrada en el mercado internacional parte de la base en que se establecerá una estrategia para cada producto en relación a un mercado particular.

A continuación se desarrollará el proceso de planeamiento estratégico para la determinación de la estrategia de entrada en los mercados internacionales.

### **3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

La empresa establece su estrategia como resultado del desarrollo de un proceso (ver gráfico 32).

Como se muestra en el gráfico 32, los pasos que plantea la empresa para la determinación de la estrategia a seguir son: definición de la misión, evaluación de productos y mercados extranjeros, selección del producto y mercado meta, establecimiento de objetivos, definición de alternativas estratégicas, evaluación de estrategias y selección de la estrategia a seguir<sup>1</sup>.

1. El proceso de planeamiento estratégico desarrollado en este libro ha sido modificado del modelo que aparece en Byars (1987:184)

**Gráfico 32: Proceso de planeamiento estratégico**



#### A. Definición de la misión

El paso inicial en el desarrollo de la estrategia es el establecimiento o revisión de la misión de la organización. Esta puede ser definida como la función o tarea básica de la organización en la sociedad. A partir de esta definición se podría percibir que el establecimiento de la misión es un paso sencillo, ya que, por ejemplo, la misión de una empresa que fabrica automóviles

puede ser producir vehículos de transporte. Sin embargo, el establecimiento de la misión requiere de un mayor análisis sobre las actividades que realiza la empresa.

Según Drucker (en Kotler, 1984:46), para establecer la misión de la empresa se deben considerar cinco elementos: la historia de la organización, las preferencias de la administración y de los propietarios, las consideraciones del medio ambiente, los recursos de la organización y la competencia de la organización.

Este proceso requiere que la empresa dedique un tiempo a reflexionar acerca de su tarea. Además, al tratar de establecer la misión suele ocurrir que la empresa descubre que se presentan nuevas características y oportunidades de la organización. Por ello, es necesario agregar que resulta difícil que aquella empresa que no tenga una misión clara pueda ser capaz de establecer objetivos y estrategias significativas.

## **B. Evaluación de productos y mercados extranjeros**

Una vez definida la misión, la empresa procede a evaluar los diferentes productos en relación a los diversos mercados externos. Para ello deberá considerar el análisis de los factores que influyen en los diversos entornos extranjeros, así como aquellos factores relacionados con el producto, y que brindan oportunidades a la empresa para entrar en el mercado extranjero.

Es necesaria la evaluación de cada producto en relación a cada mercado particular, principalmente debido a las características específicas que presentan tanto el producto específico como el mercado. De esta manera, la estrategia se determinará en relación a cada producto-mercado.

## **C. Selección del producto y mercado meta**

Como resultado de la evaluación realizada en el punto anterior, la empresa seleccionará un producto orientado a un mercado

meta en particular. Cabe resaltar que la estrategia se determinará para cada combinación diferente de producto-mercado meta. Por ejemplo, si una empresa de fotocopiadoras está considerando introducir un modelo en dos mercados diferentes, entonces tendrá que desarrollar dos planes estratégicos, uno para cada mercado extranjero.

#### **D. Establecimiento de objetivos**

Los objetivos se pueden definir como los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa. Estos pueden ser generales o específicos.

Los objetivos generales se refieren a las metas que la empresa pretende lograr de manera amplia. Por ejemplo, el objetivo general de una empresa de confecciones sería tratar de obtener un "posicionamiento" importante de su producto (pantalones) en el mercado meta seleccionado.

Los objetivos específicos se refieren a las metas que se plantea la organización sobre determinados aspectos. Por lo general, estos objetivos están formulados en términos cuantitativos. Por ejemplo, el objetivo específico de una empresa puede ser poseer el 20% de participación en el mercado.

Los objetivos también se pueden clasificar, de acuerdo con el tiempo, de corto, mediano y largo plazo. Esta clasificación puede relacionarse al sector económico en que se encuentra la empresa. En el sector minero, por ejemplo, donde los proyectos de maduración duran entre cinco y veinte años, el corto plazo podría estar comprendido por dos años; mientras que en otros sectores, como el financiero, donde los proyectos pueden durar sólo meses, el corto plazo puede comprender sólo unos cuantos días. A pesar de estas diferencias, normalmente el corto plazo es referido a un año, el mediano plazo al período que comprende entre uno a cinco años, y el largo plazo a períodos de más de cinco años.

## **E. Definición de alternativas estratégicas**

Una vez que han sido definidos los objetivos, es necesario especificar la forma o manera de llegar a ellos. Es decir, hay que establecer las alternativas estratégicas. Esto porque, por lo general, existe más de una forma de cumplir los objetivos.

Cabe resaltar que en este caso las alternativas estratégicas se determinarán sobre la base del objetivo principal: penetrar en los mercados internacionales. De manera general, las alternativas de entrada de una empresa en los mercados internacionales pueden ser la exportación, la licencia y la inversión extranjera.

Hay que tener en consideración que dentro de cada alternativa de entrada existen diversas modalidades que la empresa deberá tomar en cuenta. Como se verá en los siguientes capítulos, en el caso de las exportaciones existe el sistema de exportación directa y el correspondiente a la exportación indirecta. En el caso de la inversión extranjera se puede optar entre la inversión extranjera total o la inversión parcial, a través del establecimiento de empresas mixtas o *joint venture*. En el caso de las licencias, se puede optar por licencias o franquicias. Adicionalmente, existen otras formas contractuales como los acuerdos llave en mano o los acuerdos de administración.

## **F. Evaluación de estrategias**

La evaluación de las alternativas estratégicas se realiza tomando como base los criterios que la empresa considera importantes y que influyen en su posterior gestión, como resultado de la estrategia seleccionada. Entre estos criterios de evaluación de las alternativas estratégicas se pueden mencionar la inversión requerida, el impacto sobre las utilidades, el control de las operaciones, el riesgo a asumir, entre otros.



## **G. Selección de la estrategia a seguir**

Finalmente, la estrategia elegida será definida como resultado del proceso realizado y la empresa estará dispuesta a ejecutarla para la consecución de la misión y los objetivos establecidos.

El proceso descrito no es un proceso estático, sino más bien dinámico. La estrategia seleccionada y que pondrá en práctica la organización será sometida a una continua revisión, principalmente debido a los cambios que pueden surgir tanto al interior como al exterior de la organización.

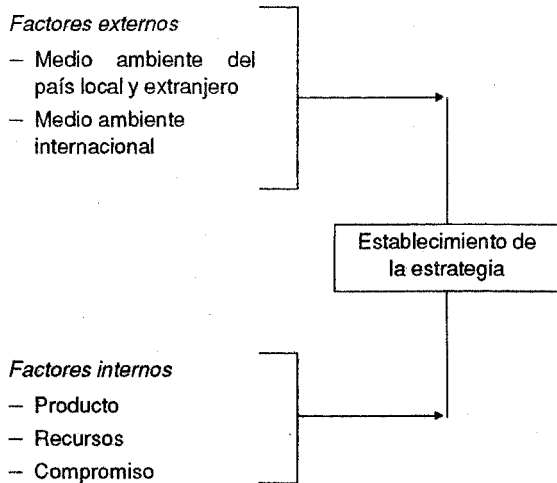
## **4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Existe una serie de factores, tanto externos como internos a la empresa, que influyen en la determinación de la estrategia (Ruiz, 1986:55-58). Entre los factores externos se encuentran el medio ambiente doméstico, del país local y extranjero, así como el medio ambiente internacional. Entre los factores internos se pueden mencionar el producto, los recursos y el compromiso de la Gerencia con respecto a la actividad desarrollada (ver gráfico 33).

### **A. Factores externos**

Los factores que afectan el medio ambiente del país local y el medio ambiente internacional fueron ampliamente tratados en el capítulo III. Estos incluyen las variables de tipo económico, político-legal, sociocultural y otras. Cabe resaltar la importancia que tienen estos factores cuando se trata de establecer la estrategia de la empresa. Ésta debe tomar en cuenta la diferencia de los factores que afectan al país, tanto extranjero como local. Del análisis de ambos medios ambientes la empresa podrá determinar las oportunidades y riesgos que se le presentan, así como obtener

**Gráfico 33: Factores que influyen en la determinación de la estrategia**



suficiente información para determinar la elección de la estrategia más adecuada para entrar en los mercados internacionales.

En cuanto al medio ambiente internacional, la empresa debe considerar su influencia en la determinación de la estrategia. Así por ejemplo, es importante que la empresa tenga un conocimiento general acerca de los acuerdos de integración suscritos por el país extranjero, a fin de poder establecer los beneficios que ésta obtendría en caso de que decidiese establecer una unidad de producción para la exportación de sus productos hacia ese mercado.

## **B. Factores internos**

Los factores internos que influyen en la determinación de la estrategia de la empresa internacional son el producto, los recursos y el compromiso de la alta dirección (Root, 1987:13-15).

### *a. Producto*

Este constituye un elemento importante, ya que las características que presenta el producto permitirán a la empresa "posicionarse" en el mercado extranjero. Al respecto, es importante que el producto con características propias tenga ventajas comparativas en relación a los otros productos extranjeros.

### *b. Recursos*

Los recursos con los que cuenta la empresa le permitirán establecer la viabilidad de la estrategia. Es importante la identificación de aquellas características únicas de la empresa, ya que éstas le permitirán adquirir ventajas competitivas sobre otras.

Se debe tomar en cuenta todos los recursos que posee la empresa: humanos, físicos, financieros o de información. Aquella que posea mayores recursos contará con mejores alternativas para poder entrar en los mercados internacionales. Una empresa con sólidos recursos estará en mejores condiciones para establecer una subsidiaria que le permita efectuar un plan e inversiones de mercado en el mercado internacional. Mientras que otra, con menores recursos, únicamente podrá exportar en forma indirecta, a través de la venta de su producto en el país local, para ser posteriormente exportado por una compañía comercializadora o a través de un agente exportador; o en todo caso, exportará directamente contactándose con distribuidores en el extranjero.

### *c. Compromiso de la alta dirección*

La empresa debe adquirir el compromiso de otorgar a la actividad internacional una categoría relevante dentro de sus actividades y aceptar un beneficio razonable a cambio del riesgo asumido al participar en los mercados extranjeros. Hay que considerar que la entrada en nuevos mercados es una actividad que por lo general no muestra grandes resultados en el corto

plazo. Así como el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado doméstico demanda orientar recursos de la empresa, ésta, en la etapa de introducción del producto en el mercado extranjero, debe destinar recursos a esta actividad a fin de lograr ubicar el producto en dicho mercado.

La compañía puede contar con amplios recursos, pero si la alta dirección no se compromete de una manera especial con esta actividad, entonces las alternativas de entrada se verán reducidas. Por lo tanto, se deduce que la alta dirección de la empresa juega un importante rol en el establecimiento de la estrategia de entrada. Esta debe tomar conciencia sobre una serie de aspectos específicos. Debe tener un adecuado conocimiento de las razones por las que la empresa ingresa a los negocios internacionales; igualmente, debe conocer los alcances del planeamiento estratégico, los cronogramas y resultados esperados; y debe apoyar los planes formulados tomando en cuenta sus limitaciones en función a presupuestos, riesgos, plazos, política general de la empresa, etcétera.

## 5. EL GERENTE Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El Gerente es el encargado de hacer que la organización se dirija hacia el cumplimiento de sus metas. El trabajo del Gerente se puede establecer basándose en un conjunto de roles que éste asume. Estos pueden ser de tres tipos: rol decisonal, rol de información y rol interpersonal (Mintzberg, 1990:168-172).

Como parte del rol decisonal, el Gerente desarrolla un proceso de toma de decisiones. Este proceso demanda que el Gerente utilice una metodología específica; que sea analítico; que tenga a su cargo el procesamiento de la información paso a paso; y que concentre su atención en lo relevante (Troentle, 1988:106). El cumplimiento de este rol demanda también que el Gerente, al igual que sucede con el empresario, sea intuitivo en el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan dentro y fuera de la empresa.

Dentro de su rol de información, el Gerente maneja la información necesaria para la toma de decisiones. Este está encargado de hacer llegar la información pertinente a las unidades que la requieran, para que éstas puedan hacer uso de la misma y sea de utilidad para la empresa en su conjunto.

Finalmente, en su rol interpersonal el Gerente asume el liderazgo en las actividades que desarrolla la organización. Esto se efectúa a través del monitoreo de las actividades de la misma y a través del manejo y dirección del personal adecuado.

Es necesario que el Gerente cumpla con estos roles para el buen desarrollo de las actividades de la organización. No hay que olvidar que una vez establecida la estrategia de entrada en el mercado internacional, el Gerente es un agente que cumple un papel importante en la ejecución de dicha estrategia.

## **6. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Tan importante como el planeamiento estratégico es la ejecución de la estrategia. El desarrollo de una buena estrategia se debe ver complementado con su buena ejecución. Esta se da a través de tres etapas: el diseño de la estructura organizacional, la gestión y el control (Byars, 1987:189).

El diseño de la estructura organizacional consiste en tratar de adecuar la organización a los requerimientos de la estrategia que se ha elegido seguir para cumplir los objetivos. Es decir, se intenta que la estructura de la organización siga a la estrategia, y no al revés, como muchas veces se da en la vida real.

Un aspecto relevante en la determinación de la estructura es la importancia que la Gerencia le asigna a la actividad internacional. Esto se verá reflejado en la estructura, ya sea que la empresa que busque desarrollar actividades de carácter internacional opte por las alternativas de exportación, licencias o inversión extranjera.

Una vez que se ha establecido la estructura organizacional más conveniente para la empresa, entonces es necesario administrarla para la consecución de sus objetivos, lo que forma parte de la gestión de la empresa. En este caso el Gerente va a cumplir una labor importante en la coordinación de los recursos de la compañía para lograr su uso más eficiente.

Finalmente, el control permite modificar las desviaciones que se presentan en la realización de las operaciones de la empresa, así como evaluar la gestión de la misma.

## ■ *Resumen*

La empresa que realiza operaciones internacionales presenta dos enfoques: el de ventas y el de estrategia. Aquella empresa que aplica el enfoque de ventas responde sobre todo a un pedido inesperado o a una situación imprevista de corto plazo que la obliga a realizar operaciones internacionales. La empresa que aplica un enfoque de estrategia ya no presenta una visión de sus operaciones en el corto plazo, sino más bien una de mediano y largo plazo. A través de este enfoque la empresa tratará de aprovechar mejor las oportunidades que se le presenten.

Existen dos niveles de estrategia: la estrategia corporativa y la estrategia de negocios. La estrategia corporativa es realizada para el conjunto de unidades de negocio que posee la empresa, mientras que la estrategia de negocios se aplica para cada unidad de negocio que ésta posee.

La empresa determina su estrategia como resultado del desarrollo de un proceso. Los pasos que establece para determinar la estrategia a seguir son la definición de la misión, la evaluación de productos y mercados extranjeros, la selección del producto y mercado meta, el establecimiento de objetivos, la definición y evaluación de alternativas estratégicas y la selección de la estrategia a seguir. Entre las estrategias que puede optar la empresa para entrar a los mercados internacionales se encuentran la exportación, las licencias y la inversión extranjera directa.



Existen una serie de factores externos e internos de la empresa que influyen en la determinación de la estrategia. Entre los factores externos se pueden mencionar el medio ambiente del país local y extranjero, y el medio ambiente internacional. Entre los factores internos se encuentran el producto, los recursos y el compromiso de la alta dirección.

Es necesario mencionar que el Gerente es el encargado de hacer que la organización se dirija hacia el cumplimiento de sus metas. El trabajo del Gerente se puede establecer tomando como base los roles que éste asume. Éstos pueden ser de tres tipos: rol decisional, rol de información y rol interpersonal.

Finalmente, el desarrollo de una buena estrategia debe ser complementado con su buena ejecución. Ésta se da a través de tres etapas: diseño de la estructura organizacional, gestión y control.

## ▲ Preguntas

1. *¿Por qué es importante diferenciar entre el enfoque de ventas y el de estrategia al entrar en los mercados internacionales?*
2. *Evalúe la siguiente afirmación: "Una empresa que entra a los negocios internacionales siempre empieza con un enfoque de ventas para luego desarrollar un enfoque de estrategia.\*"*
3. *¿Por qué se señala que la competencia ocurre al nivel de unidades de negocio?*
4. *¿Cuál es la diferencia entre la estrategia corporativa y la estrategia de negocios?*
5. *Señale las etapas que comprende el planeamiento estratégico. Haga el análisis tomando como ejemplo el caso de una empresa peruana.*
6. *¿Por qué se señala que el establecimiento de la misión no es una tarea sencilla? Defina la misión de alguna empresa que realice negocios internacionales.*
7. *¿Cuáles cree usted que serían los principales objetivos -generales y específicos- de una empresa textil ?*

8. ¿Qué criterios considera importantes para evaluar las alternativas de entrada en los mercados internacionales?
  9. Señale cuáles son los factores externos que influyen sobre la empresa y explique por qué son importantes.
  10. Explique los factores internos que influyen en la determinación de la estrategia de la empresa.
- í 1. ¿Cuáles son los roles que debe cumplir un Gerente?
12. Explique los pasos necesarios en la ejecución de la estrategia.
  13. Evalúe la siguiente afirmación: "La determinación de una buena estrategia garantiza el éxito de una empresa."

---

### **Caso 3: SOPICO \***

Juan Benites es propietario de la empresa Sombreros de Piel de Conejo (SOPICO), dedicada a la producción de sombreros. Esta empresa fue creada en la década de los 30, con la finalidad de satisfacer la demanda local.

La industria de sombreros se encuentra actualmente en la etapa de declive. El período de auge se presentó desde principios de este siglo hasta prácticamente la década del 60.

En la actualidad la empresa cuenta con alrededor de 45 personas, 35 de las cuales participan directamente en el proceso de fabricación, y el resto en labores administrativas.

En la década del 80 esta empresa, previendo la difícil situación por la que el sector atravesaría en el mercado local en los próximos años, optó por establecer una estrategia de entrada en los mercados internacionales. Anteriormente había realizado algunas operaciones de exportación hacia algunos países vecinos como Bolivia y Ecuador, pero ahora pretende evaluar la posibilidad de entrar estratégicamente en los mercados internacionales.

\* Adaptado del trabajo de investigación de Erasmo Vega Basurto: *Mercados para la exportación y regímenes de zona franca para una empresa fabricante de sombreros de fieltro de pelo de conejo*. Universidad del Pacífico, Lima, 1990.



En cuanto al producto que fabrica la empresa, se tiene que el sombrero de piel de conejo se encuentra "posicionado" como el de mejor calidad en el mercado local. Su precio por unidad es de alrededor de US \$30. Sin embargo, existen una serie de productos sustitutos, como los sombreros elaborados de base de otros materiales (lana de ovino, lana de cordero, entre otros).

El proceso de producción para la elaboración de este tipo de sombreros se caracteriza por ser intensivo en mano de obra. Este proceso presenta las siguientes etapas: en el soplado se separa la suciedad del pelo; en la sección blanco se forma la campana; luego viene el teñido, engomado y hornado; en la sección negro se lija y plancha; y finalmente viene la etapa de adornado.

Para obtener el pelo de la piel de conejo la empresa necesita máquinas especiales, con las que cuenta; además, requiere de una tecnología especial, que incluye el llamado secretado, que es un proceso químico que va a ser aplicado sobre la piel de conejo y que es cuidado celosamente por la compañía.

La materia prima de este tipo de sombreros está constituida básicamente por el pelo de conejo, pero también están la gomalaca y los colorantes que son importados en su totalidad de Europa.

La empresa tiene como alternativa entrar en el mercado extranjero presentando un producto semiterminado (que se encuentra en la etapa de blanco) o un producto ya terminado. La ventaja de entrar con el producto semiterminado es que la empresa se evita pensar en el diseño y el adornado, los cuales pueden variar según el mercado al cual se dirige. Para esto, el producto debe tener un precio competitivo en el mercado extranjero.

La empresa, después de realizar una preevaluación, considera que tiene mayor facilidad para entrar en los mercados de Bolivia, Colombia y los Estados Unidos. Considera que los mercados de Bolivia y Colombia son importantes, sobre todo en relación a las comunidades campesinas. Sin embargo, su "posicionamiento" en dichos mercados resulta engorroso porque es difícil llegar al consumidor final.

En Bolivia existen dos fábricas que producen sombreros. Estas obtienen campanas fabricadas en Brasil y los comercializan en el mercado nacional o los exportan al Perú. La empresa está evaluando la posibilidad de proporcionar campanas a este mercado, para que posteriormente las empresas bolivianas reexporten los sombreros al Perú.

En Colombia existen tres fábricas de sombreros de fieltro de conejo. Estas empresas tienen empresas asociadas en los Estados Unidos. Exportan sombreros y campanas a Ecuador y Venezuela.

En el caso de los Estados Unidos la empresa envió muestras que permitieran probar el producto en el mercado. En este caso, el producto debía ser de calidad y con un precio competitivo.

En general, existen 31 empresas de sombrero de pelo de conejo de importancia en los Estados Unidos. La producción del sector ha pasado de una producción total de 10 millones de unidades por año en la década del 60 a alrededor de 1 millón anual en la década del 80. Sin embargo, el mercado es atractivo para la introducción de los productos de la empresa.

Además, la empresa está evaluando la posibilidad de realizar operaciones de carácter internacional, tomando como base el establecimiento de una sociedad con otra empresa norteamericana.

1. ¿Qué ventajas y desventajas presenta la empresa para entrar en el mercado internacional?

2. ¿Qué factores considera importantes para determinar la estrategia de entrada en los mercados internacionales?

3. ¿Qué estrategia de entrada recomendaría usted para penetrar en el mercado de los Estados Unidos? ¿Y para entrar en los mercados de Bolivia y Colombia?

4. ¿Considera usted que es posible entrar a través de un contrato de licencia? ¿En el caso de qué país recomendaría utilizar esta modalidad?

5. Si la empresa decidiera realizar una inversión extranjera, ¿en cuál de estos dos países, Bolivia o Colombia, recomendaría la ubicación de la subsidiaria?

6. Evalúe la posibilidad de que la empresa pueda asociarse con una empresa norteamericana. Evalúe los puntos a favor y en contra.

## VIII. Operaciones de exportación

*1. Sistemas de exportación. 2. Clases de exportación. 3. Procedimiento de exportación. 4. Organización para la exportación.*

La exportación constituye una importante alternativa de entrada en los mercados internacionales. Consiste básicamente en la venta de productos fuera de las fronteras arancelarias del país específico donde se encuentra ubicada la empresa. Según Coke (1980: 6), "...la exportación consiste principalmente en una política de expansión de mercado, por medio de la cual una firma intenta vender sus productos/servicios producidos dentro del país a sus clientes extranjeros que se encuentran al otro lado de sus fronteras naturales". Esta actividad ofrece una serie de beneficios para la empresa, los mismos que se resumen a continuación:

- Incremento de las ventas.
  - Captación de mayores utilidades.
  - Reducción en los costos de producción y operación.
  - Uso más eficiente de la capacidad instalada de la empresa y de los otros recursos: técnicos, materiales y humanos.
  - Obtención de una serie de ventajas por conocimientos.
- Los beneficios son (Mercado, 1986:24-26):

- Posibilita el incremento de las ventas, ya que la producción no sólo se destinará al mercado interno sino también al mercado externo. La actividad exportadora representa para la empresa que opera en el mercado local una oportunidad de incrementar sus ventas y, por lo tanto, el volumen de producción, dada la necesidad de satisfacer al mercado extranjero.
- Permite la captación de mayores utilidades como resultado del incremento de las operaciones de la empresa.
- Facilita la reducción de los costos de producción y operación, como consecuencia de la mayor adquisición de insumos (materias primas, productos intermedios) utilizados en el proceso productivo.
- Permite el uso más eficiente de la capacidad instalada de la empresa, así como de los otros recursos de tipo técnico, material y humano que ésta posee.
- Presenta la posibilidad de obtener una serie de ventajas derivadas de la adquisición de nuevos conocimientos acerca del mercado internacional. La empresa, en el desarrollo de sus operaciones, puede tener acceso a nuevos procesos de mercado, nuevas formas de mejorar su producto, un conocimiento más amplio sobre los cambios en los gustos y en la moda, etcétera.

Llevar a cabo una actividad exportadora requiere tomar en cuenta una serie de elementos, a saber:

- La empresa debe identificar el producto o productos a exportar basándose en un análisis de demanda. Este le permitirá tener un conocimiento más amplio sobre un conjunto de variables, como población, gustos, costumbres, poder adquisitivo, necesidades, etcétera, con el objeto de elegir el producto adecuado o de confirmar su buena elección.

La elección del producto estará en función del mercado escogido (y segmento de población) y de las oportunidades que éste ofrezca.

El análisis también le servirá para cumplir con las especificaciones del producto, como tamaño, peso, medidas básicas, entre otras. No sólo deberá tomar en cuenta las características del producto, sino también su ciclo de vida, a fin de determinar la etapa en la que éste se encuentra en relación al mercado elegido.

- La empresa debe considerar las reglamentaciones comerciales. Por ejemplo, en el momento de explicitar su documentación ella debe tomar en cuenta una serie de factores, como el idioma, las medidas y la unidad monetaria que corresponden al cliente potencial (importador). Esto, con el propósito de hacerlo correctamente y de evitar problemas en el momento de llevar a cabo la transacción.
- Igualmente, debe tomar en cuenta la serie de requisitos que imponen los otros países respecto a la presentación del producto. Esto, en cuanto a etiquetado (descripción de materias primas, contenido), a los diseños de envoltura y envases, a los empaques, etcétera.
- Esta debe considerar los sistemas de legislación y financiamiento normalmente usados en este tipo de operaciones, según el país que corresponda. Por ejemplo, existen situaciones en que los países importadores (clientes potenciales) imponen restricciones sobre las asignaciones de divisas, como una medida de tipo político-legal. Esto lo hacen con el fin de influir sobre la estructura de sus importaciones, según producto o país de procedencia; medida que debe considerar la empresa exportadora en el desarrollo de sus operaciones.
- También debe considerar si existen otras trabas a la importación en la forma de derechos de aduana (tarifas) o mecanismos para-arancelarios (cuotas, impuestos internos, reglamentaciones sanitarias); o si existe una fuerte competencia interna o aquella proveniente de terceros países en el país importador. La presencia de alguno de estos mecanismos puede determinar cambios en su estrategia.

- Por último, la empresa debe tomar en cuenta cuáles son los medios de transporte adecuados, así como los canales de distribución y los sistemas de mercadeo óptimos. Entre los sistemas de mercadeo se puede considerar la importancia de la promoción, realizada a través de la venta personal; la publicidad, mediante el uso de medios de comunicación, avisos, folletos enviados por correo, las demostraciones o exposiciones en ferias; las facilidades financieras, entre otros.

La consideración de todos estos elementos dará a la empresa mayores oportunidades para tener éxito en el desarrollo de sus operaciones de exportación. Según el sistema de exportación que ella utilice, tendrá que recurrir a todos o a algunos de los elementos mencionados.

El estudio de mercado será el instrumento a través del cual la empresa podrá conocer estos elementos, con el fin de establecer las diferencias entre el mercado doméstico y el mercado externo y de determinar las oportunidades de venta que ofrece uno o más productos específicos y la forma de obtener mejores resultados.

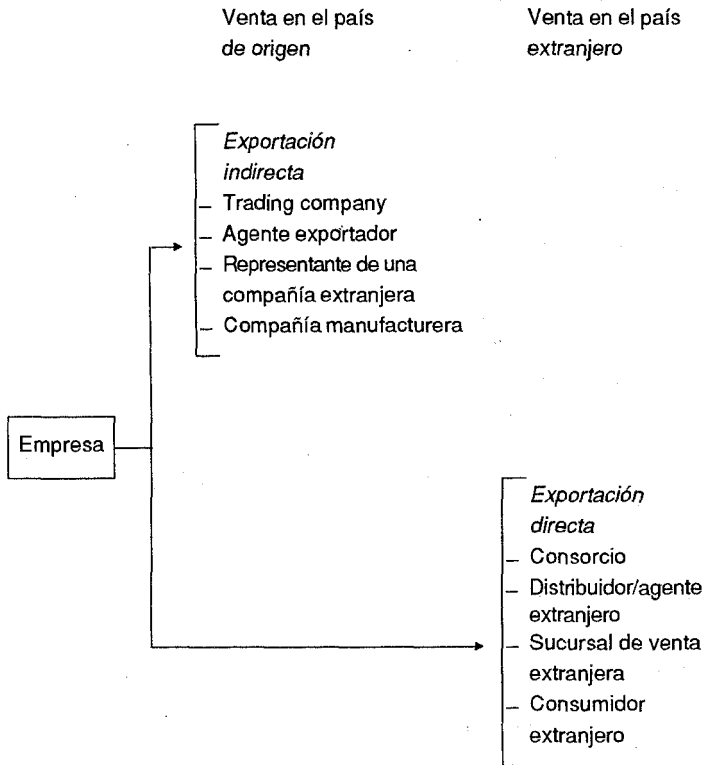
En el presente capítulo se desarrollarán, en primer lugar, los sistemas de exportación. Luego se tratarán los aspectos importantes en el proceso de exportación, como son las formas de cotización y de pago, y la organización de la empresa para la exportación.

## **1. SISTEMAS DE EXPORTACIÓN**

Para realizar la actividad exportadora es necesario que se cumplan tres condiciones: primero, que el producto sea exportable; segundo, que la empresa tenga capacidad exportadora; y, tercero, que el mercado esté bien elegido (Mercado, 1986:28).

La empresa que entra en el mercado internacional a través de la actividad exportadora tiene dos alternativas según donde venda su producto: en el país de origen o en un país extranjero. Estos sistemas son denominados de exportación directa y de exportación indirecta (ver gráfico 34).

Gráfico 34: Sistemas de exportación



### A. Exportación indirecta

A través de la exportación indirecta la empresa vende sus productos en el mercado nacional para que sean exportados posteriormente por otras organizaciones. Como su nombre lo indica, la empresa participa en las actividades internacionales de manera indirecta. Muchas empresas utilizan este mecanismo de

entrada en los negocios internacionales como una alternativa que permite mantener sus recursos y esfuerzos, y aprovechar indirectamente las oportunidades que presentan los mercados externos. Sin embargo, este no resulta ser un buen mecanismo para obtener experiencia y conocimiento sobre la forma de manejar un negocio en el exterior.

La exportación indirecta se puede realizar a través de cuatro mecanismos: la trading company, el agente exportador, el representante de una compañía exportadora o la empresa manufacturera.

#### *a. Trading companies*

Las *trading companies* son compañías comerciales que cumplen la labor de mediar entre el productor y el consumidor en la comercialización de productos, tanto en el mercado interno como en el mercado externo.

A través del tiempo, las *trading companies* han ido adoptando diversas características en países diferentes. Las *sogoshoshas* o compañías generales de comercio del Japón representan el paradigma que han seguido las *tradings* a nivel mundial, realizando diversas actividades y convirtiéndose en un factor importante para el desarrollo de la economía de su país. Entre las actividades y funciones que desempeñan se pueden señalar la de intermediación, distribución, organización, financiación, inversiones, operaciones conjuntas de inversión, desarrollo de recursos, construcción, información, investigación, planeamiento, transporte y comercialización (Lamattina, 1985:36-38).

En 1983, las nueve principales *sogoshoshas* (Mitsubishi, Mitsui, C. Itoh, Marubeni, Sumitomo, Nissho Iwai, Toyo Menka, Kanematsu-Gosho y Nichimen) representaban el 46.5% de las exportaciones totales de Japón y el 64.9% de sus importaciones totales (Lamattina, 1985:39).

El éxito de las *sogoshoshas* se puede centrar en cuatro aspectos principales (Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:322):



- Se concentraron en obtener y difundir la información acerca de las oportunidades de mercado y en invertir grandes fondos en los sistemas de información.
- Las economías de escala, resultado de los grandes volúmenes de producción transados, les concedieron una serie de ventajas. Por ejemplo, permitieron un trato preferencial con respecto a las tasas cobradas por el transporte utilizado.
- Fueron de utilidad para los grandes mercados internos en Japón y en otros lugares alrededor del mundo.
- Tuvieron acceso a grandes cantidades de capital, no sólo en Japón, sino también en los mercados internacionales de capital.

Otras experiencias del desarrollo de *trading companies* han surgido en otros países como Corea del Sur, Brasil, Estados Unidos e incluso en el Perú, aunque más recientemente.

En Corea del Sur, las *trading companies* son un elemento importante para el desarrollo del comercio. El gobierno ha adoptado una serie de medidas en su favor, como por ejemplo el acceso al crédito.

Brasil también ha tenido éxito en el desarrollo de las *trading*. Éstas han facilitado la comunicación entre productores y consumidores de mercados extranjeros. Desde 1972, año del que datan las primeras *trading* establecidas, hasta 1982, se han registrado aproximadamente un total de 100 empresas. En 1982, las exportaciones efectuadas por las *trading* representaron el 30.3% de las exportaciones totales registradas en Brasil (De Vos y Zurawicki, 1985:452).

Estados Unidos también ha buscado desarrollar las *trading companies* con la finalidad de incrementar las exportaciones y establecer un nexo más fuerte entre la pequeña y mediana empresa y los mercados extranjeros. Para ello se ha creado la legislación sobre la *trading company* exportadora, que permite la participación de los bancos. Esto con el propósito de facilitarles el acceso al capital e incrementar la transacción comercial.

En el Perú, la *trading company* o empresa de comercialización internacional ha sido creada con la finalidad de incentivar las exportaciones no tradicionales (ver anexo al final de este capítulo).

#### *b. Agente exportador*

El agente exportador tiene por función colocar los bienes de una empresa en el mercado extranjero a cambio de una comisión que recibe como compensación. Se encarga de los trámites de exportación y es su deber asesorar a la compañía productora.

Si bien es cierto que en este caso la empresa no efectúa la venta en el país local, se considera que es una exportación indirecta porque ésta no se preocupa del proceso y trámites de exportación y de tratar con los clientes de mercados extranjeros.

#### *c. Representante de una compañía extranjera*

Hay compañías extranjeras que tienen representantes en países específicos. Éstas se encargan de comprar los productos para luego enviarlos a los otros países, donde los comercializan directamente o los consumen.

En este caso la compañía productora sólo se encarga de entregar el producto al representante de la compañía extranjera en el mercado local, y éste, a su vez, se ocupa de hacerlo llegar a la compañía que representa en el país extranjero. De esta manera, actúa como un agente de compras.

Este es, generalmente, el caso de compañías que requieren de insumos para la fabricación de sus productos finales. Hay también cadenas de establecimiento y organizaciones por el estilo en países industrializados que utilizan este sistema para la compra de ciertos productos terminados como alimentos, vestuario, artículos de menaje, etcétera.

#### *d. Empresa manufacturera que posteriormente exportará el producto*

La empresa productora vende el producto a otras compañías locales (empresas manufactureras), que lo utilizan como insumo o material para la fabricación de productos que posteriormente serán exportados. El producto, en este caso, puede ser sujeto a transformación antes de ser exportado, o, en caso contrario, ser parte de otro producto sin necesidad de alterar sus características.

Se supone que en este caso la empresa productora del bien sabe que éste es vendido a una empresa manufacturera con la finalidad de ser exportado.

A continuación se analizan las ventajas y desventajas de la exportación indirecta.

Entre las ventajas, tenemos las siguientes:

- Puede ser una buena alternativa de entrada en los mercados internacionales, sobre todo cuando dicha entrada es la primera. La empresa minimiza su riesgo de mercado.
- Demanda poco conocimiento del mercado extranjero por parte de la empresa. Ello sucede porque, al vender sus productos en el mercado local, no requiere tener contacto con el mercado extranjero.
- La empresa recibe asesoría de las empresas que la apoyan en la preparación o acondicionamiento del producto a exportar.

Entre las desventajas, consideramos:

- La compañía no presenta su propia estrategia de entrada en los mercados internacionales. Es decir, no interviene directamente en los mercados extranjeros, ni tiene conocimiento sobre la forma de llevar a cabo negocios internacionales.
- Al vender su producto en el mercado local, la compañía pierde el control sobre éste. Ella no es quien lo hace conocido en el mercado exterior, ni quien consolida su imagen en él.

Por las razones expuestas, es preferible que aquella empresa que desee una mayor participación en los negocios internacionales opte por la exportación directa.

## **B. Exportación directa**

La exportación directa permite al exportador tener un mayor control sobre la estrategia de mercadeo en el exterior (mezcla de mercadeo), una rápida retroalimentación del mercado extranjero y mejor protección de la propiedad industrial que en la exportación indirecta.

A través de la exportación directa la empresa vende sus productos en el extranjero. Existen cuatro mecanismos de exportación directa: el consorcio, el distribuidor/agente extranjero, la subsidiaria de venta extranjera y la venta directa al consumidor final.

### *a. Consorcio*

Es la agrupación de varias unidades productivas, que forman una organización denominada consorcio con la finalidad de exportar sus productos a los mercados extranjeros. A diferencia del *pool*, esta agrupación tiene carácter permanente. El *pool* es la agrupación de empresas que se unen con la finalidad de atender un pedido; una vez concluido éste, se deshace la agrupación, que se reúne sólo para exportar.

En el caso del consorcio, éste posee toda la información necesaria sobre los mercados extranjeros y sobre la forma más eficiente de transportar los productos con menores costos, como resultado de su mayor volumen. En el caso de las empresas que lo conforman el consorcio cumple la función de comercialización, pero éstas deben cumplir con su rol de producción y obtener costos competitivos.

### *b. Distribuidor/agente extranjero*

La empresa exporta el producto para que sea posteriormente comercializado por un distribuidor ubicado en el mercado extranjero. Al entrar en él la empresa debe tener en cuenta los diversos canales de distribución presentes en dicho mercado. Esta puede considerar los diferentes puntos de este canal de distribución y elegir como intermediarios a distribuidores mayoristas o minoristas en dicho mercado.

En el caso del agente extranjero, la diferencia se basa en que éste capta pedidos del mercado en el que actúa y los canaliza al exportador para el cual trabaja, recibiendo a cambio una comisión. En este caso el agente no participa directamente en el proceso de exportación, ya que es la empresa la que exporta directamente.

La exportación de zapatos guatemaltecos es un buen ejemplo de este mecanismo (Whee y Belot, 1989:43-44). COBAN era una empresa guatemalteca que inició sus operaciones en 1914 y se especializó en la confección de diversos modelos de zapatos para caballeros. Esta empresa pretendía entrar en el mercado internacional basándose en la presentación de un producto de buena calidad y en un buen sistema de mercadeo. Además, realizó un gran esfuerzo para establecer contactos en el exterior.

Posteriormente la empresa decidió exportar al mercado norteamericano, cosa que hizo en pequeña escala, y sólo por el esfuerzo del propietario. A mitad de la década del 70 se presentó la oportunidad de realizar una exhibición en los Estados Unidos, siendo este el primer paso en la búsqueda de compradores extranjeros. Ello le permitió obtener unas pocas órdenes de compra en el mercado norteamericano.

Luego el propietario decidió establecer contactos con un antiguo amigo, quien actuaría como agente/distribuidor en los Estados Unidos, siendo la propia empresa la que realizaría la

actividad exportadora. De esta manera se facilitaba la expansión de los negocios de exportación de COBAN y se desarrollaba con éxito la operación de marketing para la exportación.

### *c. Sucursal de venta extranjera*

La empresa produce el bien en el país de origen para que luego sea exportado al mercado extranjero, donde cuenta con una subsidiaria que se encarga de su comercialización directa en dicho mercado. Hay que tener en consideración que no se trata de una inversión extranjera, ya que la empresa no invierte en unidades de producción, sino en unidades de comercialización.

Se puede citar como ejemplo el caso de la exportación de flores colombianas (Wheey Belot, 1989:31-32). FLORAMÉRICA era una compañía colombiana que comenzó a exportar flores naturales a los Estados Unidos y Europa. Con el transcurso del tiempo llegó a convertirse en una de las compañías más grandes de exportación de flores, debido a la buena gestión de su propietario.

Su estrategia se basó en una serie de elementos, como técnicas sólidas y habilidades administrativas, conocimiento de marketing, posesión de los factores de producción (tierra, capital y mano de obra), y en el gran deseo de promover, expandir y diversificar sus actividades. El éxito de la empresa se debió principalmente al uso de un adecuado sistema de marketing. Éste tomaba en cuenta que se trataba de un producto perecible y que por lo tanto necesitaba de un sistema de venta eficiente y un sistema de distribución sumamente ágil, basado en un adecuado medio de transporte e infraestructura y sistemas de conservación óptimos. Gracias a que contaba con una gran experiencia interna, FLORAMÉRICA fue capaz de eliminar a los intermediarios y establecer sus propias oficinas de venta en el exterior; es decir, la empresa abrió sucursales de venta en países como Estados Unidos (Florida) y Holanda, que constituían sus principales mercados.

#### *d. Consumidor extranjero*

La empresa exporta el producto directamente al consumidor final extranjero, evitando intermediarios. Este es el caso de la exportación bajo pedido, la cual se da generalmente para el mercado industrial y para el mercado institucional (organizaciones gubernamentales o descentralizadas que importan directamente).

A continuación se analizan las ventajas y desventajas de la exportación directa.

Entre las ventajas, se pueden considerar las siguientes:

- Existe un control parcial del plan de mercadeo. La empresa tiene mayor control sobre el producto que en el caso de la exportación indirecta, ya que se involucra más en las actividades que se realizan en el mercado extranjero.
- Recibe mayor información y más rápida retroalimentación del mercado objetivo. La realización de una exportación directa permite a la empresa conocer mejor las características del mercado extranjero en cuanto a gustos, necesidades, etcétera, lo que le da la oportunidad de satisfacerlo mejor.

Entre las desventajas, encontramos:

- La empresa requiere conocer el procedimiento de exportación. La exportación directa implica para la empresa el costo de su aprendizaje.
- La empresa destina mayores gastos y enfrenta riesgos más altos que en el caso de la exportación indirecta.

## **2. CLASES DE EXPORTACIÓN**

La operación de exportación se puede clasificar de acuerdo con tres niveles: por el carácter de la transacción, por su permanencia

y por el tipo de producto. Esta clasificación corresponde principalmente al caso peruano.

## **A. Por el carácter de la transacción**

### *a. Exportación comercial*

Surge como consecuencia de una transacción de negocios en la cual se efectúa un pago por los productos exportados.

### *b. Exportación no comercial*

En este caso no existe una contraprestación, que es lo que sucede con las donaciones o con las muestras que se envían fuera del país -con o sin el pago respectivo- para promover un producto en mercados del exterior.

## **B. Por su permanencia**

### *a. Temporal*

Consiste en la salida de mercaderías por un plazo determinado, bajo la condición de ser luego retornadas al país de origen. Sin embargo, pueden pasar a ser exportación definitiva en caso de que las autoridades competentes así lo autoricen a solicitud del interesado. Pueden ser de exportación temporal: las mercaderías destinadas a ferias y exposiciones internacionales, las exhibiciones de carácter cultural y artístico, y los productos que salen del país para reparación.

Además, este puede ser el caso de la internación temporal de productos, que origina que aquel país que los recibe reexporte luego al país de origen el producto final.

Cabe señalar que la operación que para un país es internación o admisión temporal, no necesariamente es exportación temporal en el país vendedor. Se pueden presentar estas situaciones:



- El país "A" que exporta el envase (por ejemplo frascos de vidrio) para que en él sea guardado un producto final (por ejemplo espárragos), lo hace con carácter temporal (en su país) si el producto final retomará para ser comercializado.
- El país "B" que exporta el producto final (por ejemplo espárragos) y compra el envase en el país "C", para luego destinar el producto final a un tercer país (país V), se convertirá en exportador temporal en la primera operación, ya sea por conveniencia o a solicitud del exportador. En esta primera fase, el país "C" será exportador definitivo. En la segunda operación (venta del producto final al país "D") el país «A» adoptará cualquiera de las modalidades descritas dependiendo de las características particulares.

### *b. Definitiva*

Consiste en la salida de mercaderías del país de una manera definitiva. Es decir, la mercadería se consume en el exterior.

### C. Por el producto

En el Perú, las exportaciones se pueden clasificar como productos tradicionales y productos no tradicionales.

- Los productos tradicionales son aquellos que se han exportado a través de los años y que generalmente poseen poco valor agregado; se refieren básicamente a materias primas (ver gráfico 35).
- Los productos no tradicionales son aquellos que, como su nombre lo indica, son menos convencionales y presentan, por lo general, un mayor componente de elaboración. Estos productos han recibido una serie de incentivos como el Certificado de Reintegros Tributarios (CERTEX), el Fondo de Exportación No Tradicional (FENT), el Seguro de Crédito a la

## Gráfico 35: Lista de productos de exportación tradicional

### NABANDINA PRODUCTOS

AGROPECUARIOS	
09.01.01.00	Café sin descafeinar
09.01.02.00	Café descafeinado
12.07.00.99	Coca en hojas
17.01.00.00	Azúcar de caña en estado sólido
17.03.00.00	Melazas, incluso decoloradas
29.42.23.00	Cocaína, sus sales y derivados
41.01.00.00	Pieles y cueros en bruto, sin curtir, excepto encaladas y piqueladas
41.09.00.00	Recortes y demás desperdicios de pieles y cueros naturales sin proceso adicional
53.01.00.00	Lanas sin cardar ni peinar
53.02.00.00	Pelos finos y ordinarios sin cardar ni peinar, excepto 53.02.01.02 (pelos de conejo o de liebre)
53.03.00.00	Desperdicios de lana y pelos (finos u ordinarios), con exclusión de las hilachas
53.04.00.00	Hilachas de lana y pelos (finos u ordinarios) sin proceso adicional
55.01.00.00	Algodón sin cardar ni peinar
55.02.00.00	Linters de algodón
55.03.00.00	Desperdicios de algodón (incluidas las hilachas) sin cardar ni peinar
PESQUEROS	
15.04.03.00	Grasas y aceites de pescado, en bruto
15.04.04.00	Grasas y aceites de pescado, semirrefinados
15.04.09.01	Grasas y aceites de mamíferos marinos, en bruto
15.04.09.02	Grasas y aceites de mamíferos marinos, semirrefinados
23.01.01.01	Harina y polvos de pescado, sin desgrasar
MINEROS	
26.01.00.00	Minerales metalúrgicos, sin excepción, incluso enriquecidos; piritas de hierro tostadas (cenizas de piritas)
26.03.00.00	Cenizas y residuos que contengan metal o compuestos metálicos, excepto ferritas de zinc y escorias de cobre

(sigue)

(viene de la pág. anterior)

28.04.89.01	Arsénico
28.04.89.04	Teluro refinado
28.04.89.04	Selenio refinado, excepto selenio en polvo
71.05.01.01	Plata refinada
71.07.01.00	Oro refinado
74.01.00.00	Cobre refinado, cobre electrolítico, cobre blister; desperdicios y desechos de cobre, excepto cobre aleado
78.01.01.00	Plomo refinado
78.01.03.00	Desperdicios y desechos de plomo
79.01.01.00	Zinc electrolítico
79.01.03.00	Desperdicios y desechos de zinc
81.04.02.01	Bismuto refinado, excepto bismuto en agujas
81.04.03.01	Cadmio refinado, excepto cadmio en bolas
81.04.89.01	Vanadio en bruto
81.04.89.01	Indio refinado

#### NABANDINA PRODUCTOS

##### PETRÓLEO Y DERIVADOS

27.09.00.00	Aceites crudos de petróleo
27.10.01.00	Gasolina para motores, incluidas las gasolinas de aviación
27.10.04.00	Kerosene
27.10.05.00	Aceites combustibles destilados (gas oil y diesel)
27.10.06.00	Aceites combustibles residuales pesados (fuel oil)
27.10.07.00	Aceites y grasas lubricantes
27.10.09.01	Espíritu de petróleo ("White Spirit")
27.10.11.00	Queroseno, incluidos los lubricantes tipo queroseno para reactores y turbinas
27.10.22.00	Gas Oils
27.10.23.00	Fuel Oils
27.10.24.00	Aceites lubricantes
27.10.25.00	Grasas lubricantes
27.11.01.01	Gas licuado de petróleo
27.14.01.00	Asfalto líquido
27.14.02.00	Coque de petróleo
38.19.01.00	Ácidos nafténicos

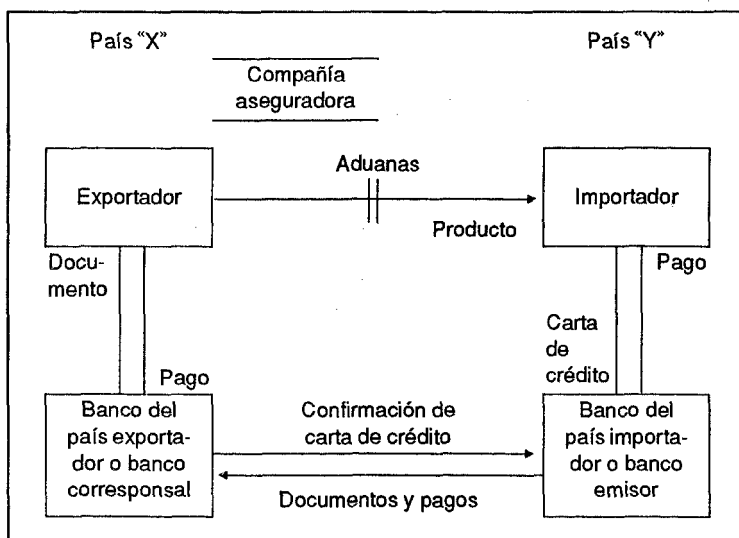
Fuente: ICE: *Manual para exportar*. Lima, 1988, pp. 73-74.

Exportación (SECREX) y un incentivo especial, referido a la suspensión del pago de impuesto por importación de maquinaria para fines de actividades exportadoras<sup>2</sup>.

### 3. PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN

Las exportaciones varían de acuerdo al producto y los mercados a los que se dirigen. Por esta razón, el proceso de exportación difiere para cada exportación en particular. Sin embargo, a continuación se desarrollará un modelo simple de operación de exportación (ver gráfico 36).

Gráfico 36: Operación de exportación



1. Según la Compañía Peruana de Seguro de Crédito a la Exportación, el SECREX constituye un sistema de protección a los exportadores contra los riesgos económicos, políticos y de carácter catastrófico que se originan en sus ventas al exterior, cuya finalidad es fomentarla actividad exportadora.

2. La mayor parte de estos incentivos permanecieron vigentes hasta 1990.

En esta operación (Grosse y Kujawa, 1988:505-507) se supone que tanto el exportador (vendedor) como el importador (comprador) se ponen de acuerdo y aceptan realizar una transacción. Esto se manifiesta a través de la estipulación de un contrato, en el que se detalla el volumen de ventas, la cotización, la fecha y condiciones de pago, etcétera. Además, la transacción incluye el seguro de los bienes que se van a exportar, así como el tipo de transporte que va a ser utilizado, estando presentes en el desarrollo de la operación de exportación dos agentes adicionales: la compañía de seguros y la empresa de transportes. También interviene otro agente, la aduana, ya que el exportador envía productos al importador y éstos deben pasar por la aduana y cumplir los requisitos establecidos.

Un aspecto importante en la operación de exportación es el requerimiento de una garantía de pago que el exportador solicita al importador; esta garantía de pago puede ser una carta de crédito<sup>3</sup>. Bajo el acuerdo establecido, el vendedor emite una orden de compra, mientras que el comprador solicita una carta de crédito a su banco (banco del importador o banco emisor). Este banco envía la carta de crédito al banco del exportador (o banco corresponsal) para que este último, a su vez, le informe al exportador de la llegada del documento.

Cuando la carta de crédito ya ha sido confirmada, el exportador presenta la serie de documentos solicitados a su banco para que éste se los haga llegar al banco del importador. Con esto es el banco emisor el que se encarga de cancelar al banco corresponsal lo pactado según el contrato, para que éste, a su vez, pague al exportador. Mientras tanto, el importador cancela el importe total a su banco, además de la comisión.

3. Según el Banco Central de Reserva (s/f: 17), la carta de crédito es un documento que dirige un banco a su corresponsal en el exterior, autorizando y garantizando el pago del importador al exportador, bajo determinadas condiciones.

A pesar de ser este un modelo simple, se puede observar que el proceso de exportación es un tanto complejo, principalmente por la serie de documentos e instituciones que participan en él. Esto hace que en realidad cada operación de exportación tenga características propias.

Los temas que se analizan a continuación se refieren a la documentación, la cotización de precios y los términos de pago y arreglos de pago que constituyen parte importante en el desarrollo de una operación de exportación.

## **A. Requerimientos de documentación**

En el desarrollo de una operación de exportación se emiten diversos documentos. A continuación se señalan los principales documentos que participan en la actividad exportadora:

- La licencia de exportación.
- La declaración de aduana.
- La factura comercial.
- El conocimiento de embarque o guía.
- La carta de crédito.
- La factura consular.
- El certificado de origen.
- El certificado de sanidad.

La *licencia de exportación* es el documento que permite al exportador realizar su actividad. Se requiere generalmente para productos de importancia nacional.

La *declaración de aduana* es el documento que solicitan los países para el paso del producto por sus aduanas.

La *factura comercial* es el documento que el exportador da al importador y en el cual se detallan las características de los productos embarcados. La información aquí expuesta debe coincidir con la contenida en los otros documentos eje embarque y con las condiciones de la carta de crédito y/o contrato.

El *conocimiento de embarque o guía* es el documento de recibo de los productos que acredita el transporte internacional o el buque de embarque. Es útil para el exportador, ya que demuestra que la mercadería ha sido entregada a la compañía de transportes para ser remitida al importador.

La *carta de crédito* es el contrato entre el importador y el banco emisor. Mediante él se transfiere a dicho banco la obligación de asumir el compromiso de pagar al exportador. Constituye una manera de formalizar el compromiso de entrega de moneda extranjera y es generalmente solicitado por el exportador.

*La factura consular* es un documento que contiene una descripción de los productos que son comercializados. Es visado por el cónsul del país importador.

El *certificado de origen* acredita el origen de los productos, es decir, el lugar donde éstos han sido elaborados o acabados. Esto con la finalidad de que los productos puedan ser sujetos de los beneficios arancelarios que les correspondan.

El *certificado de sanidad* es un documento en el que se certifica que la mercancía está libre de enfermedades. Estos certificados son expedidos por las autoridades respectivas del país exportador.

## **B. Cotización de precios y términos de pago**

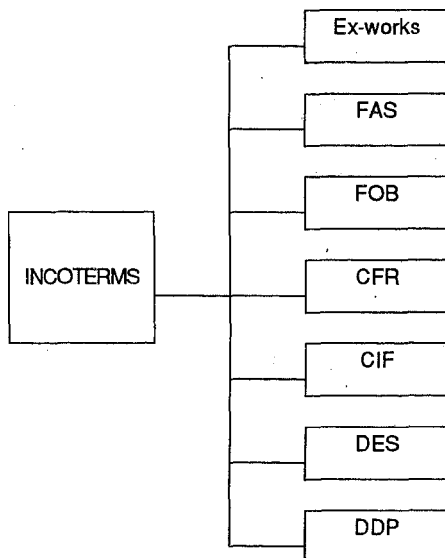
La codificación más popular es la cotización de precios de la International Commercial Terms, INCOTERMS (Cámara de Comercio Internacional, 1990). Esta codificación incluye los términos que se muestran en el gráfico 37.

### *a. Ex-works (en fábrica o lugar de origen)*

A través de este término se establece que la obligación del exportador termina cuando entrega la mercancía al comprador en su establecimiento o puerta de fábrica: El importador se

encarga del transporte y de todos los gastos (por ejemplo, impuestos de exportación) y riesgos hasta que el producto llegue a su destino.

**Gráfico 37: Cotización de precios de la INCOTERMS**



**b. FAS (franco al costado del buque)**

La obligación del exportador termina cuando el producto ha sido colocado al costado del buque, en el puerto de exportación. En este caso, el exportador se responsabiliza por dejar la mercadería al costado del barco o en el muelle, según lo pactado con el importador y de acuerdo con el contrato de compra-venta, en la fecha designada. Además, cubre con su seguro todos los gastos en que se incurra hasta la entrega de la mercadería al costado del buque. En cambio, el importador debe encargarse



de todos los gastos en que se incurra (seguros, fletes marítimos y otros) a partir de que la mercadería es puesta al costado del barco, manejando todos los movimientos subsecuentes. También sufraga los gastos de obtención de licencia de exportación, certificado de origen y otros documentos.

*c. FOB (franco a bordo)*

La obligación del exportador termina cuando éste coloca el producto a bordo del buque en el puerto de embarque acordado, o en el medio de transporte previamente especificado. En este caso el exportador es responsable de la mercadería hasta que ésta sea colocada en forma física en el transporte elegido, de acuerdo con lo estipulado en el contrato, corriendo con todos los gastos por flete y seguro, por pérdidas o daños en que se incurra hasta que la mercadería sobrepase la borda del buque. También debe cubrir los gastos para obtener la licencia de exportación u otros documentos administrativos necesarios para exportar y cancela los impuestos de exportación. El importador, por su parte, se hace cargo de todos los gastos adicionales (por ejemplo, seguros y fletes) en que se incurra desde el momento en que el exportador pone la mercancía a su disposición, cuando ésta ha sobrepasado la borda del buque.

*d. CFR (costo y flete)*

El exportador se encarga del transporte y cancela los gastos correspondientes hasta el puerto de destino; además, corren por su cuenta los otros gastos por licencia de exportación, conocimiento de embarque, factura comercial, gastos de verificación y los impuestos de exportación. El importador se hace responsable por los riesgos desde que la mercancía sobrepasa la borda del buque en el punto de embarque y paga los derechos e impuestos

de importación. El riesgo de pérdida durante la travesía también corre por su cuenta.

*e. CIF (costo, seguro y flete)*

Aquí el exportador se hace cargo no sólo del costo y flete del transporte, sino también del costo del seguro. Además, éste debe obtener la licencia de exportación, el conocimiento de embarque, la factura comercial y el certificado de seguro, y sufragar los gastos de verificación y los derechos e impuestos de exportación. Por su parte, el importador corre con los riesgos desde que la mercadería sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque; cancela los gastos por certificado de origen, documentos consulares y los derechos e impuestos de importación.

*f. DES o Ex-ship (sobre el buque)*

El exportador pone el producto a disposición del importador, a bordo del buque, en el lugar de destino previamente acordado según el contrato. En este caso es el exportador el que corre con todos los gastos y riesgos correspondientes al transporte de los productos hasta ese punto.

*g. DDP o flete o porte pagado hasta*

El exportador paga el flete por transporte hasta el lugar convenido del país de destino, establecido en el contrato. En este caso el riesgo de pérdida o daños, o cualquier incremento en los costos, se transfiere al importador una vez que la mercadería haya sido puesta en el lugar convenido.

### C. Forma de pago

Se pueden mencionar las siguientes formas de pago: pago al contado, carta de crédito, instrumentos documentarios y cuenta abierta (Centro de Documentación Andina, 1990:46).

#### *a. Pago al contado*

El exportador recibe el pago en el momento en que el importador recibe el producto o cuando es confirmado el embarque del mismo.

#### *b. Carta de crédito*

La carta de crédito es el documento que emite el banco emisor a solicitud del importador, por el cual garantiza al exportador el pago de los productos de acuerdo con lo estipulado en la transacción con el importador. Este documento es a favor del beneficiario (exportador) y contiene datos sobre el producto (cantidad, precio, plazos).

Las cartas de crédito pueden ser revocables o irrevocables. La carta de crédito revocable, como su nombre lo indica, se podrá revocar en cualquier momento, sin necesidad de dar aviso previo a la otra parte. La carta de crédito irrevocable constituye un compromiso para el banco emisor. Si bien esta última es más costosa, proporciona mayor seguridad.

#### *c. Instrumentos documentarios*

En este caso el importador adquiere la propiedad cuando paga o acepta la letra que expide el importador.

#### *d. Cuenta abierta*

El importador mantiene una cuenta abierta al exportador, donde se financian las exportaciones. En este caso el exportador despa-

cha el producto y espera que se efectúe el pago por el mismo. Este recibirá el pago de acuerdo con lo establecido por el contrato, pero existe el riesgo de la pérdida total. Esta operación se realiza sólo en aquellos casos en que existe una gran confianza entre exportador e importador.

También existen otras modalidades de pago, como por ejemplo la *cobranza*, que puede ser CDO (*cash on delivery*), pago a la recepción de la mercadería, o CAD (*cash against documents*), pago a la recepción de documentos, así como los diferentes tipos de carta de crédito.

#### 4. ORGANIZACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN

Para determinar la organización de la empresa es necesario que ésta señale sus objetivos generales y determine la serie de actividades que se van a desarrollar.

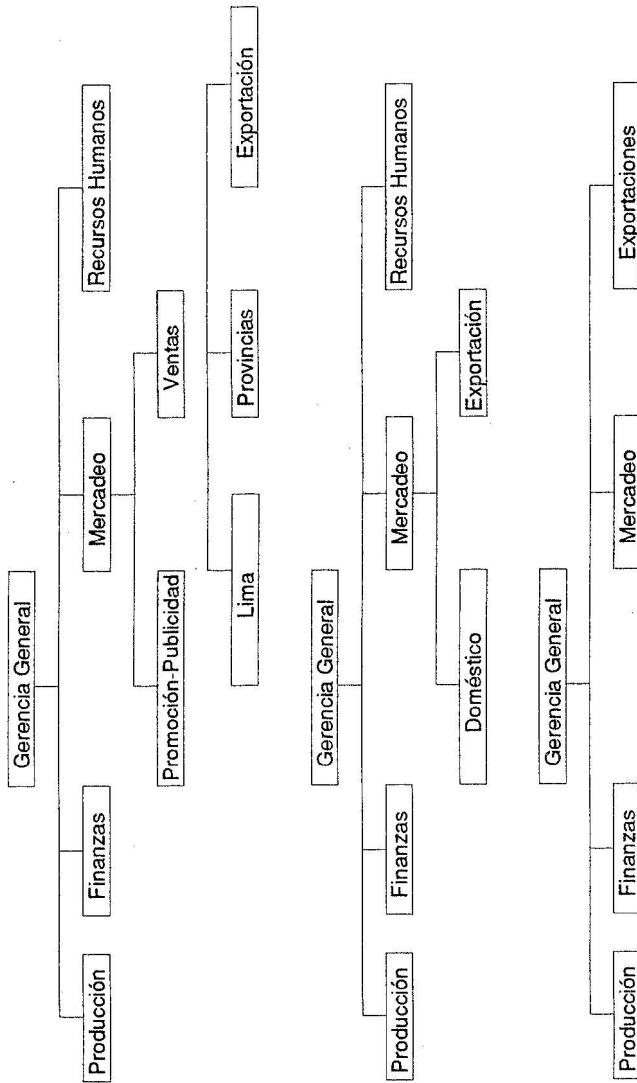
El área de exportación tiene una posición dentro de la empresa de acuerdo con su importancia estratégica. Hay empresas que tienen diferentes objetivos en cuanto al destino de su producción: algunas orientan toda su producción al mercado local, mientras que otras la dedican exclusivamente al mercado extranjero. Dentro de estos extremos existe una variedad de situaciones, que corresponden a las empresas pequeñas, medianas o grandes.

La organización de la empresa varía de acuerdo con la importancia estratégica que presente el área de exportación (ver gráfico 38).

De acuerdo con los diferentes niveles de importancia en los que se encuentra la actividad exportadora dentro de la empresa, se pueden presentar tres situaciones:

- Si la exportación tiene poca importancia estratégica para la organización, esta área puede ubicarse dentro del Departamento de Ventas. Esto sucede, por ejemplo, cuando la exportación sólo constituye un medio de superar una dificultad,

Gráfico 38: Organización para la exportación



siendo el nivel de compromiso por parte de la empresa, con respecto a la actividad exportadora, bajo.

- Si la exportación tiene una importancia estratégica intermedia, ésta se ubicará junto al Departamento de Promoción y Publicidad, es decir, en el Departamento de Mercadeo.
- Si la exportación resulta de gran importancia para la empresa, ésta puede ubicarse como un área separada de las otras áreas funcionales de la misma. En este caso, el Departamento de Exportaciones sería responsable de la expansión de las ventas, de los aspectos financieros (cobro y control de recibos, facilidades crediticias, etcétera), de la logística de la exportación (embalaje, transporte, documentación) y de la coordinación de todos los elementos necesarios en la actividad exportadora. Ello también demandaría la total coordinación con los otros departamentos.

## ■ **Resumen**

La empresa que entra en el mercado internacional a través de la actividad exportadora tiene dos alternativas: la exportación directa y la exportación indirecta.

La exportación directa ocurre cuando la empresa se ocupa de vender el producto en el mercado extranjero. A través de la exportación directa la empresa vende sus productos en el exterior recurriendo a un agente o distribuidor extranjero, a su propia subsidiaria dedicada a la comercialización de los productos exportados, directamente al consumidor final, o, en todo caso, por la formación de un consorcio.

La exportación indirecta ocurre cuando la empresa vende su producto en el mercado local para que éste sea exportado posteriormente. La exportación indirecta se puede realizar a través de una *trading company*, un agente exportador, un representante de una compañía extranjera o una empresa manufacturera.

En la operación de exportación se emiten diversos documentos, entre los que se pueden mencionar la licencia de exportación, la declaración de aduana, la factura comercial, el conocimiento de embarque, la carta de crédito, la factura consular, el certificado de origen y el certificado de sanidad.

Como parte de la operación de exportación también son importantes la cotización de precios y los términos de pago. La codificación más popular es la cotización de precios de la INCOTERMS (International Commercial Terms), que incluye los términos Ex-works, FAS, FOB, CFR, CIF, DES y DDP. Dentro de los términos de pago se consideran el pago al contado, la carta de crédito, los instrumentos documentarios, la cuenta abierta, la cobranza y otras modalidades de carta de crédito.

Finalmente, según la importancia estratégica que la empresa le asigne al área de exportaciones, ésta podrá ser ubicada en diversos niveles dentro de la estructura organizativa, es decir, como unidad, departamento o división.

## ▲ Preguntas

1. *¿Qué beneficios ofrece el desarrollo de una actividad exportadora?*
2. *¿Cuáles cree usted que son los principales elementos que una empresa debe considerar cuando lleva a cabo una actividad exportadora? Considere los casos de exportación directa y exportación indirecta.*
3. *Una empresa peruana desea incursionar en el mercado internacional a través de la venta de un producto exportable (por ejemplo, la chirimoya). Sin embargo, no tiene conocimiento del mercado objetivo ni de los demás requisitos que debe cumplir para realizar esta transacción. Señale usted los pasos que esta empresa debe seguir para tener éxito en su gestión.*
4. *¿Cuáles son las principales condiciones para realizar una actividad exportadora?*
5. *¿Cuál es la diferencia entre exportación directa e indirecta ?*

6. *¿Qué ventajas y desventajas presenta la exportación directa?*
7. *¿Qué ventajas y desventajas presenta la exportación indirecta ?*
8. *¿Es posible considerar que una empresa que produce y vende sus productos en el exterior está realizando exportaciones directas?*
9. *¿Cuál es la diferencia entre un consorcio y un pool ?*
10. *Explique cómo se desarrolla una simple operación entre el exportador y el importador.*
11. *¿Qué es una carta de crédito?*
12. *Señale cuáles son las principales diferencias entre una cotización FOB y una cotización FAS.*
13. *Según la cotización CFR, ¿quién tendría la responsabilidad de los gastos de seguro de exportación ?*
14. *Señale las diferencias que pueden presentar las organizaciones con respecto a la importancia estratégica que le asignen al área de exportación.*

---

#### ***Caso 4: Ada***

Antonio y Daniel son dos profesionales que se unieron para constituir la empresa Ada. Esta empresa se encargaría de la producción y comercialización de artículos de cuero.

Ambos profesionales habían decidido constituir una empresa de artículos de cuero por la necesidad de aplicar los conocimientos adquiridos y de hacer realidad el trabajo de investigación que sobre el sector de cueros habían desarrollado como tema de tesis para graduarse en una prestigiosa universidad.

La empresa se fundó a inicios de la década del 70, y en un principio funcionó en una habitación del lugar donde vivía Antonio. En aquel entonces la inversión en capital se limitaba a una sola máquina de coser, y el personal a un solo obrero. Se buscó, desde un inicio, resaltar la calidad y precio de sus productos.

Desde entonces hasta la actualidad, la empresa ha crecido sustancialmente y ahora cuenta con un sólido "posicionamiento" en el merca-



do local, gracias a la adecuada gestión de sus socios fundadores. El éxito alcanzado también se debió a las estrategias de mercadeo utilizadas.

Al iniciar sus operaciones, Ada sólo producía carteras, pero a lo largo del tiempo se fue diversificando, introduciendo nuevos productos dentro de su línea de producción como portafolios, billeteras, agendas y otros artículos de escritorio.

Además, se introdujo en una nueva línea de producción, la de ropa de confección artesanal. Así aparecieron las casacas, faldas, pantalones, correas y otros accesorios de vestir, elaborados a base de cuero.

A fin de cuidar su imagen y de "posicionar" la marca, la empresa colocó la marca Ada en todos los productos que elaboraba. Esta marca estaba impresa en una placa que resaltaba a la vista, a fin de llamar la atención del público consumidor y de dar un toque de exclusividad. La empresa también le dio importancia a la calidad del producto y estuvo constantemente preocupada por los nuevos diseños y tendencias de la moda, lo que le permitía estar al día.

Otro de los factores tomados en cuenta por la empresa fue el empaque. La presentación del producto siempre fue evaluada y se estudió la mejor forma de presentación para el empaque.

En cuanto a la política de precios, la empresa puso a sus productos precios superiores a los de la competencia. Sin embargo, ello no afectó la demanda, ya que la gente consideraba que el producto de Ada S.A. le daba estatus y que al comprar un artículo de esta empresa no se estaba adquiriendo cualquier artículo de cuero, sino un producto, que además era de distinción.

Como parte de la política de mercadeo, la empresa tuvo una promoción bastante agresiva, sobre todo a través de periódicos y revistas. La publicidad era importante en este negocio para poder "posicionarse" como un producto de calidad.

Los canales de distribución a los que recurrió Ada al iniciar sus actividades se basaron en los grandes almacenes, que le sirvieron como distribuidores. De esta manera logró introducir la marca en el mercado y hacerla conocida.

Luego, los propietarios decidieron establecer sus propios puntos de venta. Es así como ubicaron diversos locales en Lima, algunos de los cuales debieron cerrar después de cierto período. Sin embargo, ellos consideraron que la estrategia seguida era la adecuada, ya que habían

logrado "posicionarse" en sitios estratégicos, lo que, a la vez, les había permitido diferenciar su producto.

Actualmente los productos Ada, de reconocida calidad, representan una oportunidad para entrar en los mercados extranjeros. Los socios se encuentran evaluando la oportunidad de ingresar en el mercado norteamericano a través de la exportación.

En un primer momento pensaron penetrar en este mercado a través de una *trading company*, pero consideraron que al hacerlo perdían el control del mercado; sin embargo, todavía no desechan esta alternativa.

Otra opción era introducir los productos marca "Ada" a través de los grandes almacenes, pero de una imagen de clase media, por la oportunidad que se les ofrecía. No hay que olvidar que el mercado norteamericano es más amplio y más exigente. La empresa piensa que quizá es más conveniente para ella crear sus propios puntos de venta en los conocidos *Mall* en Miami. De esta manera pretende "posicionarse" en el mercado utilizando la misma estrategia seguida en Lima.

1. Según su opinión, ¿qué es lo más conveniente para la empresa? ¿Usar la exportación directa o usar la exportación indirecta? Analice ambos casos y señale las ventajas y desventajas.

2. Las diferencias en las características del mercado, ¿de qué manera afectan la estrategia de la empresa?

3. ¿Considera que la empresa debe orientarse a determinados segmentos de mercado? Justifique su respuesta.

---

## Anexo: Trading Companies Peruanas\*

La historia de las *trading companies* peruanas abarca pocos años. El antecedente más reciente es la creación de los consorcios de exportación no tradicional regulados por el decreto ley 22342 del año 1978. Los consorcios son las empresas conformadas por personas naturales o jurídicas que se asocian con la finalidad de exportar productos no tradicionales.

En 1984, el decreto ley que estipulaba la conformación de consorcios fue derogado por el decreto ley 292, que creó las Empresas Comerciales de Exportación No Tradicional (ECENT). Estas empresas tienen como principal objetivo la comercialización de éste tipo de productos. Los requisitos para su constitución son:

- Ser persona jurídica.
- Dirigir su actividad principalmente a la exportación.
- Ser considerada empresa de capital nacional.
- Estar inscrita en el Registro de Empresas Comerciales de Exportación No Tradicional.
- De acuerdo con lo reglamentado, estas empresas también pueden dedicarse a la comercialización en el mercado interno, siempre y cuando el monto destinado a este mercado no supere la comercialización externa.

En 1985 se registró la primera *trading* peruana, denominada Sevetex, y desde entonces hasta el año 1988 se han inscrito un total de 52 empresas (ver gráfico 39). En ese año también se constituyó la Asociación Latinoamericana de Empresas Comercializadoras Internacionales (ALAT), cuyo principal objetivo fue el de promover la actividad exportadora e importadora, así como la integración regional.

En julio de 1989 se dictó la ley 25075, denominada Ley de Comercio Exterior, que permitía la conformación de Empresas de Comercialización Internacional (ECI). De acuerdo con esta ley, las ECI tienen como

\* Adaptado de Mayorga, 1990.

Gráfico 39: Trading companies peruanas

1 Aka Export S.A.	27 Icabá S.R.L.
2 American Trading S.A.	28 INTERPRO S.A.
3 Bazar Comercial Los Reyes S.C.R.L.	29 Intertrading Co. S.A.
4 Carbor Comercial S.A.	30 Las Dunas S.A.
5 Cavy-Ex S.R. Ltda.	31 Luis Schydowsky S.A.
6 Chemical Export Co. Inc. S.A.	32 Master Key
7 Comercial Holguín e hijos S.A.	33 Mercantil Nutrimar S.A.
8 Comercializadora El Carmen S.A.	34 Meta S.A.
9 Cominter S.A.	35 MINPECO S.A.
10 Consorcio de Industrias Exportadoras Peruanas	36 Multitrading S.A.
11 Consorcio Exportador del Perú	37 Nazca Exports S.A.
12 Corporación Cerro de Plata S.A.	38 Negocios de Exportación
13 Corporación Interoceánica S.A.	39 Prisma Trade S.A.
14 Diseño y Color S.A.	40 Productos del Sur S.A.
15 Ejecutivos Internacionales S.A.	41 Promotora de Comercio Exterior
16 El Pacífico Trading Company S.A.	42 Promotora de Comercio Internacional
17 Exco S.A.	43 Promotora de Exportaciones
18 Eximpacífico S.A.	44 Promotora La Conquista
19 Exportandina S.C.R.L.	45 Romex Internacional
20 Fargón S.A.	46 Sakata Exportadores
21 Field Exportadora S.A.	47 Santa Fishing
22 Fintrade Perú S.A.	48 Sevetex
23 Flores Esmeralda S.C.R.L.	49 Silvercraft
24 Food Trading S.A.	50 Sulex
25 Frigorífico Ransa S.A.	51 Tintorera S.R.L.
26 IBC Corporación de Negocios	52 Transacciones Internacionales AIS S.A.

Fuente: ICE: Intercambio 69.

principal objetivo la comercialización internacional de bienes, propiciando el desarrollo de las exportaciones; el incremento, diversificación y consolidación de la oferta exportable, y una mayor racionalidad en las importaciones. Al igual que las ECENT, las ECI deben tener una mayor proporción de capital social de origen nacional.

## **OPORTUNIDADES QUE OFRECEN LAS *TRADING COMPANIES***

Las *trading companies* presentan una serie de ventajas que permiten la entrada de las empresas productoras en los mercados internacionales a través de la exportación indirecta. Entre éstas se encuentran:

### *Concentración de la oferta*

La concentración de la oferta de pequeñas y medianas empresas para su posterior exportación a los mercados internacionales a través de la *trading company* constituye una oportunidad para la actividad exportadora de dichas empresas. De otro modo, por la poca cantidad de productos específicos que cada una de ellas puede ofrecer al mercado externo, éstas afrontarían mayores dificultades al exportar por cuenta propia. Por esta razón, el Comité de Trading Companies de la Asociación de Exportadores (ADEX) firmó un convenio con el Instituto para el Desarrollo del Sector Informal (IDESI) con la finalidad de incrementar la oferta exportable de los pequeños productores.

### *Especialización en los servicios*

La *trading company* ofrece servicios especializados de colocación de productos en los mercados extranjeros, lo cual constituye una ventaja. Este servicio que presta la *trading company* parece ser más eficiente, además de cómodo para la empresa productora, comparado con la opción de que la empresa decidiera exportar por cuenta propia; si no fuese así, la *trading company* no tendría razón de ser.

### *F mandamiento*

La *trading company* también puede entrar en sociedad con empresas productoras a fin de desarrollar operaciones de exportación, realizando

operaciones de financiamiento. Este es el caso de INTERPRO, que entró en sociedad con un conjunto de productores de Ica para dedicarse a la producción, procesamiento y exportación de espárragos.

#### *Información comercial*

En general, la empresa productora no cuenta con suficiente información comercial sobre los productos que desea exportar; sin embargo, la *trading company* obtiene una mayor información como resultado del desarrollo de sus operaciones. De este modo, ésta proporciona información a la empresa productora sobre una serie de elementos, como por ejemplo las características del empaque, tamaño, contenido y otros aspectos importantes que permiten adecuar el producto no sólo a los requerimientos que señalan los otros países, sino también a los gustos y demanda de los consumidores internacionales.

#### *Investigación y desarrollo de mercados*

La empresa productora se ve apoyada por la investigación y desarrollo de mercados que realizan las *trading companies* para sus productos. Además, si se considera que estas últimas no sólo actúan como agente de empresas productoras, sino también como clientes en países extranjeros, entonces resulta ser más ventajoso.

Las *trading companies* peruanas constituyen una alternativa interesante para entrar en los mercados internacionales. La labor especializada de estas empresas da la oportunidad a las empresas productoras de hacer llegar sus productos a los mercados extranjeros. Si bien su historia es reciente, su mayor desarrollo estará sujeto a las condiciones favorables que éstas presenten. Esto significa que la existencia de una política y reglas de juego estables en el país permitirán el desarrollo de la actividad exportadora. Si no se cumplen estas condiciones, es difícil que se desarrolle el sector exportador en nuestro país, y, por ende, que se impulse las actividades de las *trading companies*. Esta es una labor que no se puede realizar en el corto plazo, sino que implica un compromiso del país en un período más largo. Colaiacovo (1986: 69) corrobora lo mencionado

al señalar que "Según la experiencia vivida en varios países, se requiere de un período de 10 a 20 años para que un sistema de tradings se consolide, y que el gobierno cree un clima continuamente favorable".

## IX. Comercio compensado y licencias

1. Comercio compensado.
2. Licencias.
3. Otros acuerdos contractuales.

### 1. COMERCIO COMPENSADO

El comercio compensado constituye una forma no convencional de comercio internacional. Consiste principalmente en aquellas transacciones comerciales de carácter internacional donde todo o parte del pago por la compra o venta de bienes y/o servicios se realiza en bienes y/o servicios, en lugar de hacer uso del dinero (Gallegos, 1985:19).

La importancia de este tipo de operaciones ha ido en aumento en los últimos años. Esto se evidencia en el incremento de la frecuencia y los montos del comercio compensado, efectuado principalmente por los países del bloque oriental y los países en desarrollo. En el caso de los países del bloque oriental, \*(...) el 50% de todo el comercio internacional durante 1982 en Bulgaria, Checoslovaquia, Alemania Oriental, Hungría, Polonia, Rumanía y la Unión Soviética se canalizó a través de transacciones de contracomercio, predominantemente con el uso de tecnología\* (Rocca y Cruz Saco, 1986:4). En el caso de los países en desarro-



lio, en los últimos diez años se ha experimentado una notable alza; Brasil, Indonesia, México, Argelia y los que componen el Grupo Andino se muestran como los más activos en la utilización de estos mecanismos de comercio compensado (Castro y Portocarrero, 1986:17). En el caso del Perú, las operaciones de comercio compensado se iniciaron en la década del 70.

Se pueden mencionar las siguientes formas de comercio compensado: el trueque (*barter*), la contra-compra (*counter-purchase*), la compensación (*buy-back*) y la triangulación (*szwitch*).

#### A. El trueque (*barter*)

Esta viene a ser la forma más antigua de comercio internacional. Consiste en el intercambio directo de bienes entre dos partes por un valor equivalente, sin la utilización del dinero. Es decir, el país exportador recibe el pago en productos, los mismos que son producidos por el país importador (Rugman, Lecraw y Booth, 1985:72).

Esta modalidad exige la doble coincidencia de necesidades, o la coincidencia de intereses entre los involucrados, dado que tanto el exportador como el importador iniciales deben recibir como resultado de la transacción aquellos bienes que les son necesarios. Normalmente estas operaciones se realizan en períodos menores a un año, para evitar las fluctuaciones en los precios internacionales; además, tienen un valor similar, es decir, el valor de las exportaciones iguala el de las importaciones, y cuando no es así el diferencial se cancela en moneda aceptada libremente.

Dentro de esta modalidad existen diversas experiencias a nivel internacional. Por ejemplo, el acuerdo entre Argentina y Perú que se llevó a cabo entre 1976 y 1978, y que consistió en la adquisición por parte del Perú de trigo, maíz y carne procedentes de Argentina a cambio de cobre, hierro y algodón proceden-

tes del Perú, por un monto equivalente a 150 millones de dólares (Gallegos, 1985:20).

El trueque ha sido una actividad realizada no sólo por países en desarrollo, sino también por países desarrollados, especialmente en los últimos años. Un ejemplo de ello es el acuerdo entre Estados Unidos y Jamaica, efectuado en el año 1983, por medio del cual se intercambiaron productos lácteos procedentes de EE.UU. por bauxita de origen jamaicano, por un valor de 13 millones de dólares (Banks, 1985:4).

En este tipo de intercambio pueden participar toda clase de bienes. Un caso raro sucedió cuando Mongolia estaba dispuesta a cambiar un esqueleto de dinosaurio de 150 millones de años de antigüedad por un lote de automóviles de Alemania Occidental. Finalmente, esta transacción no se llegó a concretar (Banks, 1985:4).

## **B. La contra-compra (*counter-purchase*)**

En este caso el exportador acepta del importador recibir moneda extranjera a cambio de los bienes que entrega, con el compromiso de utilizar este ingreso para comprar del mismo importador bienes elegidos de antemano dentro de un plazo establecido. O, en todo caso, el exportador recibe por los bienes entregados parte del pago en dinero y la otra en bienes, los mismos que el importador debe entregar en un período determinado (ver, más adelante, las ventajas y desventajas del comercio compensado).

La contra-compra implica la firma de dos contratos en forma simultánea. Uno indica el producto que el exportador vende y es expresado en divisas, constituyendo un contrato de compra-venta normal, que se utiliza en las operaciones de comercio exterior. El otro contrato, que está condicionado al primero, indica el compromiso del exportador de comprar al importador bienes a cambio de divisas; en éste se señala el tipo de bien, la cantidad, la calidad y el precio. Por lo general, en el caso de este

segundo contrato el intercambio se da en -términos de Un porcentaje del valor total del primer contrato y se realiza dentro de un período que fluctúa entre tres a cinco años. Los bienes sujetos a contra-compra suelen estar incluidos en una lista negociada por ambas partes.

Esta es la forma de comercio compensado más importante y la que se lleva a cabo con mayor frecuencia en la actualidad. Del total del comercio compensado efectuado, se estima que las operaciones de contra-compra representan el 55% (Castro y Portocarrero, 1986: 26). Hace aproximadamente quince años, alrededor de diecisiete países exigían operaciones de contra-compra; en 1986 eran un total de ochenta y ocho países (Castro y Portocarrero, 1986:24).

Un ejemplo de este tipo de operaciones es el caso de Colombia, cuando este país solicitó a sus proveedores; qué le comprasen café, a lo que accedió una agencia española, siempre y cuando Colombia se comprometiera, a su vez, a adquirir camiones españoles de la Cía. ENESA (Gallegos, 1985: 22).

### **C. Acuerdo de compensación o compra dé producto** *(compensation o buy-back)*

En este caso el exportador se compromete a comprar bienes al importador, los mismos que van a ser producidos con los equipos o materiales que el exportador le haya suministrado, por un valor total o parcial del contrato original. Es decir, implica el pago en productos derivados de los de la venta inicial (Banks, 1985:5). El exportador es aquel que provee al importador de la planta, maquinaria, equipo o tecnología que el importador requiere.

La suma negociada en la compensación suele ser más elevada que en la contra-compra, e incluso puede ser superior a la del contrato original (en que el exportador vende su producto al importador). Lo mismo sucede con los períodos en que se concreta la operación, que pueden fluctuar entré cinco a veinte años.

Por lo general, este tipo de acuerdos ha servido a la empresa exportadora inicial como un mecanismo de entrada en los mercados internacionales y ha permitido la inversión mixta en países en desarrollo. Un ejemplo de este tipo de transacciones lo constituye la General Motors de Estados Unidos, cuando adquirió automóviles procedentes de Brasil como pago parcial por montar una planta automotriz en dicho país (Gallegos, 1985:22).

Otro ejemplo se presenta cuando PetroPerú y Japeco establecieron un acuerdo por medio del cual esta última se comprometía a conceder un financiamiento de US\$ 300'000,000 destinados al oleoducto norperuano, a cambio de un contrato de venta de crudo y productos refinados a favor de Japón (Rocca y Cruz Saco, 1986:6).

#### D. La triangulación (*switch*) (Gallegos, 1985:22-23)

Por medio de este mecanismo se permite al exportador o importador transferir sus compromisos a una tercera parte. Esta tercera parte actúa como un intermediario, el cual puede ser una *trading company*.

Esta modalidad entra en el esquema de la contra-compra o compensación cuando se entregan los productos condicionados. En este caso, si aquel que recibe los productos (el importador, inicialmente, o el exportador, luego de recibir los productos que el importador le entrega) no puede colocarlos en su mercado o en el mercado internacional, entonces puede recurrir a un tercer individuo para que los coloque. En este caso sería una empresa comercializadora, a la que se le entregan los productos con descuentos. Esta empresa, que conoce el mecanismo de triangulación, puede realizar una serie de transacciones (trueque) antes de encontrar una; empresa que esté dispuesta a cancelar en divisas por la adquisición del bien y poder, así, efectuar el pago al importador o exportador, según sea el caso, que entregó a la empresa comercializadora los bienes iniciales a cambio de moneda.

En muchos casos las empresas optan por esta modalidad, ya que consideran que de otra manera no habría negociación. También consideran, de antemano, que el producto lo entregarán a una organización especializada, que puede ser una *trading company*. Se opta por entregar los productos a la *trading company* porque ésta posee los contactos a nivel internacional y un sistema de información bastante sofisticado y completo, que le permite determinar la forma más adecuada de comprar o vender un producto en el momento oportuno y al precio más conveniente.

## E. Ventajas y desventajas del comercio compensado

Las ventajas y desventajas del comercio compensado se detallan a continuación:

### a. Ventajas

- **Mejora la situación de la balanza comercial.** El comercio compensado es una alternativa de entrada en el comercio internacional en épocas de crisis. A través de éste, es posible continuar desarrollando operaciones de comercio exterior, lo que puede incrementar el nivel de exportaciones del país y mejorar la situación de la balanza de pagos.
- **Permite el ahorro de divisas.** Ante la limitación de divisas o crisis financiera -problema que presentan, por lo general, los países en desarrollo- el comercio compensado ofrece ventajas para el desarrollo de la actividad comercial, que de otro modo sería difícil de realizar. En los últimos años éste ha sido importante especialmente para los países con problemas de deuda externa y una estructura de importaciones demasiado rígida, que finaliza en un control sobre las mismas. Esta ha constituido una buena alternativa de corto plazo.

Cuando se presentan situaciones en que la moneda ha sido sobrevaluada o existen controles de cambio, recurrir al co-

comercio compensado puede ser un buen mecanismo para que las empresas locales continúen comercializando aun cuando las asignaciones de divisas sean insuficientes, siendo ésta una forma de afrontar la escasez de divisas (Banks, 1985: 7).

- **Posibilita la transferencia tecnológica.** En especial el acuerdo de compensación en el que participan las empresas, hace posible que éstas obtengan la transferencia tecnológica como resultado de la transacción. En algunos casos el intercambio de bienes va unido al servicio y mantenimiento de los mismos, a través de entrenamiento de personal, asistencia técnica o la puesta en marcha de alguna planta, etcétera. Entonces, es posible que se dé la transferencia tecnológica (desarrollo de nuevas tecnologías o mejoramiento de las ya existentes) y que, como resultado de ello, los países en desarrollo en especial puedan beneficiarse de la transacción, sobre todo por la capacitación que reciben en cuanto a los sistemas y procesos de organización o al acceso a nuevos canales de distribución.
- **Permite el acceso a nuevos mercados.** Las modalidades de intercambio compensado no sólo brindan la oportunidad de entrar en nuevos mercados, sino también ofrecen la posibilidad de entrar en aquellos que son protegidos por mecanismos tarifarios o no tarifarios, que de otra manera sería difícil penetrar.
- **Permite la promoción de las exportaciones.** A través del comercio compensado, algunos países han logrado colocar productos en algunos mercados; productos cuyas condiciones de calidad o características no son exactamente las apropiadas. De la misma forma, éstos han podido incrementar el volumen de las exportaciones de bienes que no son normalmente comercializados y diversificar la composición de las exportaciones.
- **Posibilita la exportación de productos con excedente de oferta.** A través de las modalidades de comercio compensado, es posible colocar aquellos productos, en especial productos básicos, que poseen un excedente de oferta en forma temporal. Tam-

bien es posible intentar colocar, a través de estos mecanismos, aquellos productos de exportación no tradicional, lo que de otra forma resultaría más difícil de hacer.

- **Fortalece los lazos políticos.** La intervención de organismos gubernamentales hace que se fortalezcan los lazos políticos a través de estas operaciones, como es el caso de los países en desarrollo y los países del bloque oriental.

#### **b. Desventajas**

- **Es necesaria la doble coincidencia de necesidades.** Para efectuar el comercio compensado en sus diferentes modalidades, es necesario buscar la contraparte (empresa). Esta tiene que interesarse en los productos de la empresa exportadora inicial y, a su vez, a esta última le deben interesar los bienes que ofrece a cambio la empresa importadora. Esto en muchos casos implica que la operación esté sujeta a amplias negociaciones para la satisfacción de ambas partes.
- **Participación del gobierno.** En muchas de las operaciones de comercio compensado interviene de una manera directa el gobierno, cuya actuación a veces no resulta ser la más eficiente y conveniente. Del mismo modo, su intervención ocasiona que la operación adquiera una mayor complejidad, por el hecho de que existen una serie de procedimientos y requisitos que se imponen en el desarrollo de este tipo de actividades y que hacen que las empresas se desanimen de optar por ellas.
- **Mayores costos de comercio.** El comercio compensado implica mayores costos que se expresan en el tiempo necesario para hacer efectiva la operación, en la mayor complejidad de este tipo de operaciones y, en sentido económico, por los mayores gastos en que debe incurrir la empresa, especialmente cuando ésta hace uso de los servicios de alguna empresa comercializadora. La operación se hace más compleja y demanda más tiempo; por ejemplo, cuando las empresas que reciben pro-

- ductos deben a su vez cederlos a las *trading companies* a fin de que éstas los comercialicen.
- **Falta de transparencia del mercado.** La dificultad que existe para determinar y llegar a un acuerdo sobre los costos y precios de los productos que van a ser comercializados, pone de manifiesto la falta de transparencia del mercado. Los poderes de negociación de cada una de las partes que intervienen en el contrato, además de la situación en la que se encuentran las empresas, pueden alterar los costos y los precios de los productos.
  - **Permite una limitada promoción de las exportaciones.** Los productos que se logran comercializar bajo estos mecanismos suelen ser los productos tradicionales para el caso de los países en desarrollo, los mismos que son los que frecuentemente se comercializan en condiciones libres. Si bien puede servir como un mecanismo para promover exportaciones, esto puede ser sólo limitado.
  - **Afecta la competitividad de los productos de exportación.** Llevar a cabo operaciones de comercio compensado implica muchas veces un riesgo para el país. Este riesgo se vincula al hecho de que el país pueda incluir en estas transacciones productos que podrían ser vendidos libremente en el mercado extranjero, afectando su competitividad por la necesidad de disminuir precios u ofrecer descuentos a fin de intervenir en este tipo de operaciones.
  - **Puede presentar un riesgo político.** Esto se relaciona con el hecho de que los cambios en los sistemas legislativos adoptados por un país en particular pueden afectar el normal desarrollo de una operación de comercio compensado.

## 2. LICENCIAS

A través de la licencia una empresa transfiere a otra el derecho de uso de tecnología y propiedad industrial o activos intangibles



-marcas, patentes, derechos de copia, conocimiento técnico, secretos comerciales- por un tiempo determinado, a cambio de una compensación, denominada regalía. La regalía normalmente incluye un pago mínimo y un porcentaje de las ventas o utilidades de la empresa extranjera, que surgen como resultado del uso de la licencia.

A aquel que transfiere la licencia se le denomina "innovador" y al que la recibe, "usuario" de la licencia. En este caso no existe una inversión de capital por parte de la compañía. El innovador conserva los derechos sobre su "idea" o "conocimiento", pero a través de la concesión de la licencia permite que otra empresa utilice este "conocimiento", que va a ser aplicado sobre el sistema productivo o cualquier otra área específica.

La franquicia es una forma de licencia en la que predominan los servicios prestados en forma particular. A través de ella se vende o alquila la marca y los procedimientos, o se presta asesoría a cambio de una tarifa. Además, se suele incluir como parte de la franquicia la manera de llevar a cabo operaciones y de aplicar sistemas de mercadeo con éxito; es decir, el uso de técnicas administrativas o de producción. Al que otorga la franquicia se le denomina "franquiciador", y al que hace uso de ella, "franquiciado".

La diferencia entre la licencia y la franquicia radica en que en el caso de esta última la empresa contratada apoya en la organización y administración general de la empresa (cliente), bajo un arreglo que se orienta a ser de tipo permanente. En el Perú se pueden señalar dos ejemplos en el sector turismo. El primero ocurrió en 1975, cuando la firma Marriot Corporation de los Estados Unidos participó en la organización y administración general de la empresa Hoteles Internacionales del Perú; el segundo tuvo lugar en 1977, cuando la firma Holiday Inn Inc. contribuyó en los mismos términos con la empresa Hotel S.A. (Parodi y Gonzales, 1983:107).

## A. Ventajas y desventajas de la licencia

Las ventajas y desventajas de la licencia se detallan a continuación:

### a. *Ventajas*

- *Constituye una alternativa de entrada para la empresa innovadora*, especialmente porque existen varios países que imponen una serie de trabas a la importación o prohíben la inversión directa extranjera. Al mismo tiempo, la licencia puede ser una buena alternativa para probar el producto en el mercado extranjero, sin mayor inversión de capital o recursos administrativos por parte de la empresa innovadora. Así, ésta puede optar posteriormente por otra estrategia de entrada que le permita "posicionarse" en el mercado.
- *Al ser una transferencia de activos intangibles, no está sujeta a las barreras tarifarias o cuotas*. La empresa sólo transfiere la propiedad intelectual, que es un bien intangible, convirtiéndose en una ventaja para ella entrar en el mercado a través de la licencia, especialmente en aquellos países donde existen fuertes restricciones al comercio internacional. Las restricciones impuestas por algunos países se presentan en la forma de limitaciones a la importación que tienden a restringir las posibilidades de incrementar las exportaciones por parte de los otros países; ante ello, la licencia constituye una buena alternativa de entrada porque es un bien intangible que no puede ser afectado por esta medida.
- *Poco uso de recursos de la empresa innovadora*. Esta no compromete mayores recursos, debido a que sólo transfiere la propiedad intelectual. Tampoco necesita ningún capital de inversión o conocimiento acerca de los mercados extranjeros o consumidores.
- *Existe menos riesgo, político que con inversión de capital*. No se presentan problemas de nacionalización o expropiación para

la empresa innovadora. La empresa enfrenta un menor riesgo, ya que si el Estado del país extranjero decide intervenir, sólo puede hacer uso de la licencia, pero no de los recursos tangibles de la empresa innovadora.

- *Las licencias constituyen una buena forma de repatriar utilidades*, especialmente cuando en el país extranjero existen controles de capital que afectan a las subsidiarias o empresas mixtas (*joint ventures*).
- *La empresa innovadora puede incrementar sus ingresos mejorando su tecnología*. Los ingresos percibidos por *royalties* obtenidos por concepto del uso de licencias pueden ser destinados al área de investigación y desarrollo. Ello le permitirá continuar con el proceso y hacer nuevos descubrimientos.

#### **b. Djesventajas**

- En general, *la licencia convierte a la empresa innovadora en un socio indirecto del usuario*, pero ésta no tiene control sobre el programa de mercadeo que se efectúa en el país extranjero. La empresa innovadora no tiene control directo sobre las actividades relacionadas con su producto en el mercado extranjero, lo cual depende de la gestión del usuario de la licencia en el mercado extranjero. De la misma forma, la empresa innovadora es afectada si el usuario no está capacitado para mejorar los estándares y la calidad del producto o si realiza actividades cuestionables.
- *La licencia constituye una forma muy limitada de lograr una mayor participación en el mercado extranjero* y no es un medio que garantice una base para la futura expansión.
- En general, *los ingresos por concepto de licencia son menores que los obtenidos por concepto de exportaciones o inversión*. Si bien la licencia brinda oportunidades a la empresa, le reporta un ingreso menor al que se obtendría con otras formas de entrada en el mercado exterior. El mayor o menor ingreso por licencia

dependerá del poder de negociación de la empresa innovadora.

- *Riesgo de crear un competidor.* Al otorgar la empresa innovadora la licencia, está creando un competidor potencial en el mercado extranjero (también en el mercado local). Esto es así porque, como parte del contrato, el usuario de la licencia tiene acceso a parte de las ventajas específicas de la empresa innovadora en la forma de conocimiento. La empresa debe tener esto presente al hacer el acuerdo y tratar de que el usuario no se convierta en un futuro competidor. Además, debe protegerse y evitar que la licencia sea transferida a otros. Por ejemplo, los japoneses prefieren vender sus productos a China a conceder licencias; evitan conceder licencias por el temor que tienen de que los chinos comiencen a hacer sus propios productos. Los japoneses creen que por tener China salarios bajos, las licencias crearán potenciales competidores en mercados ocupados por Japón (Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:313).

## **B. Protección de la propiedad industrial**

La propiedad industrial y la tecnología que posee una empresa particular pueden ser protegidas por la patente, el registro de marca y los derechos de copia, a través de leyes. Sin embargo, muchas de las leyes formuladas a este respecto sólo permanecen vigentes y ejercen protección en el país de origen, mas no en los países extranjeros.

Como no existe una autoridad mundial que garantice el derecho de propiedad de la empresa innovadora, ésta debe orientarse a asegurar su propiedad primero en su propio país y luego en cada uno de los países que considere necesario. Así, con la empresa innovadora encontrará una diversidad de regulaciones de acuerdo con el país en que busque obtener la garantía de la protección de su bien.

La patente es un certificado que otorga el gobierno al titular de la misma, por medio del cual el propietario tiene derecho a usar en forma exclusiva el invento durante un período determinado. La patente constituye básicamente un documento en el cual se detallan las características técnicas y el desarrollo de la invención, así como los datos generales del titular de la misma.

Ésta resulta útil para evitar que otras personas imiten, fabriquen, utilicen o vendan el objeto de la invención (maquinaria, circuitos electrónicos, productos químicos, procesos) descrito en la patente. Este objeto de la invención adquiere un valor económico, pues permite la obtención de nuevos productos, la mejora de la calidad de los ya existentes o la disminución de los costos, por el incremento de la productividad o rendimiento.

La patente permite proteger la invención sólo en el país que la concedió, y para hacerla extensiva a otros países es necesario registrarla en cada uno de ellos. El propietario de la patente puede permitir que otros la usen a través de la concesión de una licencia, mediante la cual la empresa que la adquiere asume el derecho de uso de la invención o parte de ésta, a cambio de un pago.

La marca registrada o marca de fábrica es el nombre o símbolo usado por un productor para identificar y diferenciar sus productos o servicios de otros. Las marcas comerciales deben ser registradas en cada país a fin de ser protegidas. En este caso también se otorgan licencias para utilizar y explotar aquellas marcas que gozan de reconocimiento y prestigio en el mercado interno, a cambio de regalías o pagos periódicos que se conceden a aquel que otorga la licencia.

Los derechos de copia otorgan a la empresa la potestad para reproducir el producto (diseño industrial, programa de comercialización, etcétera), Sin embargo, se ha infringido este sistema, ya que algunas empresas recurren a la falsificación del producto. Esto también ha sucedido con respecto a los secretos comerciales, considerados como aquellos secretos que mantienen algunas

empresas porque le ofrecen una serie de ventajas competitivas. Estas ventajas se relacionan básicamente con los procesos productivos, los métodos y técnicas, las fórmulas, los planes y diseños, la información sobre la administración de negocios y los productos en sí.

### C. Aspectos a considerar en una licencia

Los aspectos a considerar en la formulación de una licencia se refieren al tipo de producto, las condiciones de uso, la retribución y la terminación del acuerdo.

#### *a. Tipo de producto*

En este caso, al hablar de producto se hace referencia al conocimiento o tecnología previamente determinada, que será materia del contrato; es decir, lo que comprende la licencia (la tecnología misma, el conocimiento o el proceso). Esto también puede incluir la forma en que se otorgará el bien.

#### *b. Las condiciones de uso*

Estas están en función de una serie de variables, entre las que se encuentran la delimitación territorial y los requerimientos de calidad.

- ***La delimitación territorial.*** Un punto a discutir al momento de establecer la licencia es la exclusividad del territorio. En muchos casos la empresa que otorga la licencia preferirá no conceder derechos exclusivos a la empresa extranjera sobre el uso de la misma, con la finalidad de tener la oportunidad de otorgarla a otras empresas en el mismo país. Sin embargo, la empresa que recibe la licencia requerirá los derechos exclusivos sobre el territorio, para evitar la competencia.

- **Los requerimientos de calidad.** La empresa que otorga la licencia tiene que velar por la calidad de sus productos. Para esto puede solicitar el cumplimiento de ciertos estándares, la compra de determinados insumos o materiales, la observación del proceso productivo, entre otros mecanismos, con el fin de garantizar la calidad y cuidar su prestigio.

### *c. La retribución*

La determinación de la retribución también está sujeta a negociación. El cliente prefiere ver el producto antes de establecer la compensación; mientras que la empresa innovadora prefiere mostrarlo después, por el temor que ella tiene de que el cliente lo utilice sin la licencia.

La retribución se relaciona a los requerimientos de la actividad. La empresa innovadora trata de incluir como parte de la retribución los costos de transferencia (por transferencia de tecnología al cliente y por el mantenimiento del acuerdo), los costos de investigación y desarrollo (por el desarrollo de la tecnología que va a ser sometida a licencia) y los costos de oportunidad (comparación con los ingresos que podrían obtenerse como resultado de la exportación o inversión directa extranjera).

Mientras que el cliente sólo intenta considerar el primero de estos costos. Entonces, se llega a un acuerdo por el cual se estipula un monto de compensación mínimo, y es la empresa innovadora la que determina su retribución sobre la base de la participación (en un porcentaje específico) en las ganancias obtenidas por el uso de la licencia.

### *d. Término del acuerdo*

Como parte del acuerdo también se especifica el tiempo de duración de la licencia. Esto depende principalmente de las regulaciones gubernamentales adoptadas en los diferentes países.

### 3. OTROS ACUERDOS CONTRACTUALES

Antes de finalizar el capítulo, es conveniente conocer dos tipos adicionales de acuerdos contractuales: el contrato llave en mano y los contratos de administración.

#### **A. Contrato llave en mano (*turn-key operations*)**

Es aquel en el que la empresa contratada se hace responsable del diseño y construcción del total del proyecto, dejando el manejo de la empresa en manos del personal local, una vez que éste ha sido entrenado por la empresa contratada. A través del contrato se otorgan una serie de facilidades para la realización de los sistemas de producción. Ello implica el entrenamiento al personal operativo, de forma tal que una vez concluido el proceso el proyecto pueda ser transferido a su dueño a fin de iniciar sus operaciones. Normalmente los proyectos llave en mano se refieren a la venta de una operación de producción total (Rugman, Lecraw y Booth, 1985: 93).

Este tipo de operaciones representa una oportunidad para la empresa contratada, porque ella puede convertirse en un futuro proveedor de insumos. Al mismo tiempo, implica un beneficio para la empresa que contrata, ya que ésta se evita coordinar y efectuar el proyecto. Sin embargo, este tipo de operaciones le puede crear una dependencia de tipo técnico o vinculado a la provisión de insumos, que la hace dependiente de su proveedor.

Este tipo de contrato se presenta principalmente en las grandes obras de infraestructura minera. Por ejemplo, el contrato llave en mano entre MineroPerú y la Mitsui Furukawa por un monto equivalente a 7,007'400,000 yenes destinados a la construcción de la refinería de cobre de Ilo (Rocca y Cruz Saco, 1986: 6). Otros ejemplos son los contratos llave en mano para la construcción de los proyectos Cerro Verde I, la refinería de zinc de Cajamarquilla y la siderúrgica de Chimbóte (Parodi y Gonzales, 1983:89).



## B. Contrato de administración

A través de este acuerdo la empresa se compromete a gerenciar o brindar conocimientos administrativos a una determinada unidad o área específica de una compañía particular, establecida en el exterior; es decir, la empresa contratada se encarga de dirigir las operaciones de gestión. Sin embargo, estos contratos no suelen dar poder de decisión para el futuro de la empresa con respecto a nuevas inversiones, préstamos a largo plazo, política de dividendos, etcétera.

A veces se ha recurrido a este tipo de contratos de administración cuando las instalaciones de una empresa particular han sido expropiadas o cuando presenta problemas de gestión. En el primer caso se puede señalar como ejemplo a ARAMCO, empresa que a pesar de haber sido expropiada por el gobierno de Arabia Saudita continuó bajo la gerencia de la administración anterior (Daniels y Radebaugh, 1989:472).

Este tipo de contrato ofrece una serie de ventajas. El sistema administrativo suministrado presenta cualidades gerenciales que no se encuentran en el medio local, además de los servicios y asesoría técnica. Por el lado de la empresa contratada, ésta puede convertirse en un futuro proveedor de insumos y garantizar la mejor calidad en los sistemas de la empresa a través de la experiencia impartida.

## ■ *Resumen*

El comercio compensado se refiere a las operaciones de comercio internacional en las cuales todo o parte del pago se hace en bienes en lugar de dinero. Se pueden mencionar las siguientes formas de comercio compensado: el trueque, la contra-compra, la compensación y la triangulación.

El comercio compensado presenta una serie de ventajas:



mejora la situación de la balanza comercial, permite el ahorro de divisas, la transferencia tecnológica, el acceso a nuevos mercados, la promoción de las exportaciones, la exportación de productos con excedente de oferta, y fortalece los lazos políticos. Sin embargo, también presenta una serie de desventajas, entre las que cabe mencionar: se hace necesaria la doble coincidencia de necesidades; requiere de la intervención del gobierno; se presentan mayores costos de comercio; la falta de transparencia del mercado; permite una limitada promoción de las exportaciones; afecta la competitividad de los productos de exportación.

Por su parte, la licencia permite a una empresa transferir a otra el derecho de uso de tecnología y propiedad industrial por un tiempo determinado, a cambio de una compensación denominada regalía. La franquicia es una forma de licencia que se utiliza en el sector servicios y a través de la cual se vende o alquila la marca, procedimientos, asesoría, técnicas administrativas o de producción, por una tarifa.

Entre las principales ventajas de las licencias se tiene: se da la transferencia de activos intangibles que no están sujetos a las barreras de tarifas o cuotas; existe poco uso de recursos de la empresa y un menor riesgo político que con inversión de capital. Las licencias también presentan desventajas, como: no hay control sobre el programa de mercadeo en el país extranjero; el monto de compensación de la licencia; se presenta el riesgo de crear un competidor.

También existen otros tipos de acuerdos contractuales, entre los cuales se pueden señalar los acuerdos llave en mano y los acuerdos de administración

## ▲ Preguntas

1. *¿Cuáles son las principales modalidades de comercio compensado? Establezca las principales diferencias existentes entre estas modalidades.*

2. *Una empresa peruana requiere de una alta tecnología para producir láminas de acero. Una empresa alemana está dispuesta a establecer un acuerdo con ésta por medio del cual brindaría lo solicitado por la empresa peruana a cambio de su producto final. ¿Qué tipo de operación se estaría efectuando?*
3. *Evalúe la siguiente afirmación: "Las operaciones de compensación (buy-back) son las que se dan con mayor frecuencia dentro de las modalidades de comercio compensado"*
4. *¿Es posible que la triangulación se realice en una operación de contra-compra?*
5. *¿Por qué consideraría usted importante la intervención de una empresa comercializadora en la operación de triangulación?*
6. *¿Qué ventajas y desventajas presenta la realización de operaciones de comercio compensado?*
7. *¿En qué se diferencian la licencia y la franquicia?*
8. *Señale las principales ventajas que ofrece la licencia para la empresa innovadora.*
9. *¿Cuáles cree usted que son los principales problemas que se presentan con respecto a los derechos de propiedad intelectual?*
10. *¿Cuál es la importancia de la patente para el desarrollo de productos?*
11. *¿En qué consiste el acuerdo llave en mano?*
12. *¿Qué aspectos considera usted importantes en la negociación de un contrato de administración?*

## X. Inversión extranjera directa

1. *Comprar vs. constituir.* 2. *Formas de inversión extranjera.* 3. *La empresa multinacional.* 4. *Orientación de la empresa multinacional.* 5. *Organización de la empresa multinacional.* 6. *Empresas multinacionales andinas.*

La inversión extranjera directa implica el traslado de recursos (financieros, administrativos, técnicos, marcas, entre otros) al extranjero con la finalidad de establecer unidades de producción. Los principales agentes involucrados en esta actividad son los gobiernos (local y extranjero), el personal administrativo y obreros de la empresa, los proveedores, los competidores potenciales y los consumidores.

Las razones que pueden motivar a una empresa a realizar la inversión extranjera directa son diversas. Entre ellas se encuentran:

- El deseo de expandir mercados o de acceder a nuevos mercados en los cuales establecer su producto o productos, con el fin de incrementar sus ventas.
- La existencia de menores costos de producción debido a menores salarios, u otros costos diferenciados. Aquí también se considera la existencia de menores costos de envío, como costos de transporte, seguros, etcétera. Cuando el transporte constituye un componente importante de los costos, de modo tal que resulta casi imposible movilizar los productos por las

grandes distancias entre un país y otro, ello incentiva la práctica de la inversión extranjera directa.

- La posibilidad de adquirir nuevos recursos en el mercado extranjero, como por ejemplo las materias primas que son necesarias para el proceso de producción y que no existen o son de difícil adquisición en el país local.
- El deseo de la empresa de no perder el control sobre sus operaciones. Muchas veces la empresa pretende proteger la imagen de su producto, y cuidar así su nombre.
- La existencia de restricciones gubernamentales con respecto a la práctica de transacciones comerciales, en la forma de aranceles y medidas no arancelarias. La presencia de restricciones a la importación en el mercado objetivo limita la posibilidad de que la empresa pueda penetrar en éste a través de la actividad exportadora. Ante ello, ella puede encontrar rentable iniciar sus actividades productivas en el país extranjero, mediante la inversión.
- La presencia de mayores incentivos gubernamentales que otorgan los diferentes países en el campo de las inversiones. Normalmente estos incentivos se dan en la forma de concesiones tributarias y otras formas variadas de subsidios (como montos de remisión de utilidades), medidas que pretenden atraer flujos de inversión extranjera.
- La necesidad que encuentra la empresa de realizar una integración vertical<sup>1</sup>, con el propósito de tener mayor control sobre las diferentes etapas por las que atraviesa el producto, desde el inicio de su producción hasta su distribución final.

La inversión extranjera directa constituye un proceso bastante complejo que ofrece una serie de ventajas para la empresa, a la vez que presenta una serie de desventajas. Veamos cada una de ellas.

1. Según la integración vertical, la empresa inicia una nueva etapa en el desarrollo de su actividad; es decir, ésta puede pasar de ser sólo un productor de un bien específico a ser, además, un distribuidor del bien que produce.

Entre las ventajas, destacan:

Esta estrategia de entrada permite que la empresa, al transferir sus recursos (administrativos, de mercadeo, técnicos, financieros, entre otros) vía la constitución de una empresa en el mercado extranjero, esté en condiciones de explotar sus ventajas competitivas a plenitud.

La empresa puede ejercer un mejor control sobre las operaciones internacionales, en comparación al que ejercería vía exportaciones o licencias.

Es probable que ésta obtenga incluso menores costos. Los menores costos son resultado del ahorro en el transporte (pues no es necesario movilizar los bienes internacionalmente) y en los impuestos aduaneros que no se pagan por este concepto; también por los menores costos de fabricación (materia prima, materiales, mano de obra, etcétera).

A través de la inversión extranjera directa es posible obtener mayor información para satisfacer las necesidades del mercado, y de esta manera obtener ventajas en los sistemas de mercadeo aplicados.

Las principales desventajas son las siguientes:

Es mayor la información necesaria para poder realizar una buena estrategia de entrada vía inversión directa extranjera, en comparación a la requerida a través de la actividad exportadora, por ejemplo. La información incluye el estudio de las fuerzas económicas, político-legales y socioculturales del mercado objetivo, especialmente si no se utiliza *las joint ventures* como forma de ingreso.

Requiere de una mayor asignación de recursos financieros, físicos, personal y tecnológicos, con el fin de poner en marcha la empresa. De ello se deduce que los costos iniciales suelen ser elevados.

- La recuperación del capital invertido requiere de un tiempo determinado, generalmente mayor a un año.
- Se presentan mayores dificultades para dar marcha atrás en la actividad iniciada, principalmente a consecuencia de los grandes montos de inversión requeridos.
- Existe un mayor riesgo político; es decir, el riesgo de estatización, nacionalización y socialización. Al mismo tiempo, la empresa puede verse afectada por los cambios en la política gubernamental. Estos pueden determinar el establecimiento de restricciones a la propiedad extranjera, sobre el *staff* de origen extranjero, sobre la remisión de utilidades al exterior, sobre el pago de dividendos u otras restricciones acerca de la inversión extranjera; también pueden incluir la imposición de nuevos regímenes tributarios, así como la inversión sólo en sectores determinados.

En este capítulo se tratará la decisión de la empresa, sobre la compra o constitución de empresas en el exterior, las formas de inversión extranjera directa, las empresas, multinacionales y su organización, y las empresas multinacionales andinas.

## 1. COMPRAR VS. CONSTITUIR

Al entrar en el mercado internacional, la empresa debe decidir entre la opción de comprar o constituir una empresa en el extranjero.

Las razones por las que ésta decide adquirir una empresa ya constituida en el extranjero son muy variadas. Estas pueden responder al intento de diversificar el producto, de cubrir un área geográfica más amplia o de tener acceso a determinados recursos. Las principales ventajas que se obtienen con la opción de compra son que ésta permite adquirir instalaciones ya establecidas, además de un mercado ya conformado, los proveedores y los recursos necesarios -humanos, administrativos, financieros, entre otros-, que de otro modo requiere tiempo obtener. Es decir, la opción de compra permite ahorrar tiempo en la

realización de operaciones en el extranjero, ya que se adquiere una empresa que ya ha venido trabajando. También permite reducir costos, como aquellos en los que se incurre en la etapa inicial de la empresa.

Un problema presente en esta opción es que muchas veces es difícil hallar una empresa que reúna los requisitos que uno espera, por lo que es necesario adecuarse a las alternativas existentes. Otro problema es que la empresa adquirida generalmente no se encuentra en las mejores condiciones, siendo necesario que la empresa extranjera invierta en ella fuertes sumas de dinero para lograr adecuarla.

Cuando la compañía opta por crear o constituir una nueva empresa en el exterior requiere de un mayor tiempo hasta que se puedan iniciar las operaciones. Sin embargo, así se asegura que todo sea realizado de acuerdo con lo esperado y no sea necesario adecuarse a aquello que encuentra en el mercado, como en el caso anterior. En este caso también pueden ser más fuertes las limitaciones, dependiendo de las medidas que los diferentes gobiernos adopten con respecto a la inversión extranjera.

## **2. FORMAS DE INVERSIÓN EXTRANJERA**

La inversión extranjera se puede establecer de acuerdo con un proceso continuo que va desde aquella situación en la que la participación extranjera es mínima hasta aquella en que la propiedad extranjera es total. En el caso que la empresa tenga participación parcial es considerada empresa mixta o *joint venture*. En el caso que ésta tenga participación extranjera total, se trata de una empresa con capital extranjero total.

### **A. Empresa de capital extranjero total**

En este caso la empresa opta por asumir el 100% de la propiedad de la nueva empresa en el exterior, lo que le otorga el control de



las operaciones, ya que posee libertad de acción y ello posibilita la toma de decisiones sobre sus operaciones. De esta manera la empresa también evita la disolución de los ingresos obtenidos como resultado del desarrollo de sus actividades.

Esta decisión puede reflejar una orientación etnocéntrica por parte de la empresa, que desea mantener así el control total de la unidad extranjera, lo que significa que la matriz es el centro de la toma de decisiones y que las actividades de la subsidiaria están subordinadas a ésta.

Las empresas de capital extranjero total frecuentemente han enfrentado diversas trabas, sobre todo las de tipo gubernamental. Hay países que exigen la participación de capital local en mayor o menor grado en ciertas industrias. Por ejemplo, la India restringe la participación extranjera en operaciones locales al 40% (Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:358). La multinacional en estos casos tendrá que evaluar las dos situaciones que se le presentan: acatar las disposiciones del gobierno y ejecutarlas, o, en todo caso, no entrar en dicho mercado extranjero.

## **B. Empresa mixta o *joint venture***

La empresa mixta o *joint venture* puede ser definida como la participación de dos o más compañías en una empresa en la cual cada parte contribuye con activos. Las empresas que la constituyen son propietarias de la entidad en algún grado y comparten el riesgo<sup>2</sup>. Esta forma de penetración en los mercados extranjeros está ganando importancia porque permite emplear la inversión internacional como un mecanismo para ocupar un sitio en el mercado exterior.

A continuación se presentan las principales ventajas y desventajas de la constitución *de joint ventures*.

2. Harrigan, Kathryn Rudie. *Joint Venture and Global Strategies*. Columbia Journal of World Business, citado por Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:357.

### *a. Ventajas*

- *Permite sobrepasar las barreras del gobierno y, probablemente, mejorar las relaciones con éste.* La empresa sobrepasa las barreras del gobierno respecto a la propiedad de la empresa. La legislación o política del Estado puede desestimular la inversión extranjera cuando se trata de penetrar en el mercado vía la constitución de una empresa de inversión total, a través de la imposición de restricciones. En este caso es preferible para la empresa asociarse ya sea con empresarios locales o con el propio Estado. Este tipo de asociación puede crear una identificación nacionalista y disminuir el riesgo de una posible expropiación por parte del Estado.
- *Se requiere una menor inversión que en el caso de la inversión total.* La empresa invierte menos, ya que parte de la inversión total es realizada por el otro socio. Esto la motiva a ahorrar capital y usarlo en otras actividades.
- *La empresa extranjera que decide asociarse con una empresa local a través de una joint venture se protege del riesgo político al entrar en sociedad.* Al compartir el riesgo se hace más difícil que el gobierno recurra a la expropiación o nacionalización.
- *La empresa local se beneficia del socio extranjero en determinados aspectos,* como la capacitación, los métodos modernos de administración, el capital y la tecnología. Los canales de distribución y los servicios requeridos, así como el acceso a las materias primas y otros recursos, pueden resultar también más eficientes y más fáciles de lograr.
- *El socio extranjero se beneficia de la unión,* porque el socio local brinda un mejor conocimiento sobre el medio ambiente del país, así como sobre las prácticas de negocios. Este último puede tener una mejor experiencia sobre las condiciones del mercado en el cual se encuentra y sobre la organización de ventas, ya que éste constituye un mercado que le compete en su totalidad.

## *b. Desventajas*

- La principal desventaja de la empresa mixta se presenta en la *gestión de la empresa, a consecuencia de la dirección conjunta que realizan las organizaciones propietarias*. Estos problemas también pueden presentarse en cuanto a las políticas administrativas, de marketing, de personal, de investigación y desarrollo. Cabe señalar que cualquier intento de adoptar una posición autoritaria con respecto al desarrollo de los negocios puede crear fricción en la sociedad y originar conflictos entre los socios extranjeros y los locales, ya que ambos tratarán de satisfacer sus propios intereses, sin velar por el cumplimiento de los objetivos globales de la *joint venture*.
- *La empresa extranjera ejerce menor control en comparación a aquella situación en la que ella realiza una inversión total*. Ello le impide ejercer un control total sobre sus operaciones, de modo que pueda establecer su propia estrategia en el mercado objetivo y obtener sus propias utilidades.
- *Pueden existir desacuerdos respecto al uso de patentes o asistencia técnica*. En el caso de que la empresa extranjera los posea, ésta puede preferir que la empresa local pague por hacer uso de los mismos.

La constitución de empresas mixtas genera un grado de dispersión de propiedad. La empresa mixta no sólo se refiere a una sociedad donde las partes aportan 50-50%. Esta participación puede variar, dado que el número de socios puede ser mayor a dos. Además, hay que considerar que estas variaciones afectan el grado de control sobre las actividades de la empresa mixta. Si el número de acciones está disperso en un gran número de accionistas, puede ocurrir que el control de la compañía se obtenga a través de la posesión de menos del 50% del total de las acciones. Existen países donde la posesión de 20 ó 25% del total de acciones es considerada como inversión extranjera.

Para conformar empresas mixtas se requiere llegar a un acuerdo sobre diversos aspectos: objetivos de mediano y largo plazo, objetivos sociales, tamaño y localización del proyecto, líneas de productos, fuentes de insumos, mercados a servir, composición del cuadro directivo, composición del capital, destino de las utilidades, fuentes de financiamiento, entre otros (Colaiacovo, 1985:212-216).

### 3. LA EMPRESA MULTINACIONAL

No existe una sola definición de empresa multinacional, debido principalmente a las diversas características que ésta puede presentar. De esta manera, el concepto de empresa multinacional es utilizado como sinónimo de empresa transnacional, internacional, supranacional.

Naciones Unidas define a la empresa multinacional como aquella empresa que posea o controle unidades de producción fuera del país en el que se encuentra localizada<sup>3</sup>.

Según Robock y Simmonds (1983: 6-7), ésta consiste en la agrupación de corporaciones controladas por una matriz, pero con operaciones dispersas en diversos países. Esta puede ser de capital privado, público o de propiedad mixta.

Si bien es cierto hay autores que consideran que una empresa es multinacional cuando tiene subsidiarias en dos países, existen discrepancias al respecto. Por ejemplo, el proyecto de Empresas Multinacionales de la Universidad de Harvard requiere que la empresa multinacional presente seis o más subsidiarias para considerarse como tal (Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:338).

En el gráfico 40 se presentan las diez empresas más grandes del mundo, y en el 41 aquellas empresas extranjeras más grandes en el Perú.

3. United Nations. *Multinational Corporations in World Development*, citado por Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:338.

Gráfico 40: Empresas más grandes del mundo

Empresa	País	Valor mercado (Billones de dólares)
1. Nippon Telegraph & Telephone	Japón	118.8
2. IBM	EE.UU.	68.9
3. Industrial Bank of Japan	Japón	67.6
4. Royal Dutch/Shell Group	Hol./Ing.	67.1
5. General Electric	EE.UU.	62.5
6. Exxon	EE.UU.	60.0
7. Sumitomo Bank	Japón	55.8
8. Fuji Bank	Japón	53.2
9. Toyota Motor	Japón	50.4
10. Mitsui Taiyo Kobe Bank	Japón	49.8

Fuente: *Business Week*, 16 de julio de 1990, p. 69.

Gráfico 41: Perú: Empresas extranjeras más grandes

Empresa	Ingreso (Millones de dólares)
1. Southern Peru Copper Corporation	221.9
2. Occidental Petroleum Company	70.2
3. IBM del Perú	44.7
4. Cía. Goodyear del Perú	33.8
5. Monterey	33.3
6. Cía. Peruana de Alimentos	32.0
7. Deterperú	30.1
8. Química Suiza	28.9
9. Compañía Oleaginosa del Perú	25.8
10. Lima Caucho	21.8

Fuente: *The Andean Report*, abril-mayo de 1990, p. 59.

#### 4. ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

La empresa puede asumir cuatro tipos de orientación hacia los negocios internacionales: etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica. Estos tipos de orientación también se pueden presentar de manera secuencial en la empresa, es decir, seguidas por etapas.

##### A. Etnocéntrica

En este caso la empresa trata las operaciones extranjeras de manera secundaria. Tanto las actividades como la toma de decisiones están centralizadas en la matriz. Es probable que esta orientación se presente en empresas pequeñas, que debido a su tamaño no cuentan con mayores recursos para orientarse al mercado internacional. Además, sus operaciones se centran en tratar de satisfacer un mercado local todavía en expansión. También es posible que aquellas empresas de mayor tamaño, pero cuyas operaciones internacionales sean poco significativas, tengan esta orientación.

##### B. Policéntrica

Según la orientación policéntrica, la subsidiaria de cada país extranjero es tratada como una unidad independiente. Es decir, existe poca o ninguna coordinación entre las diferentes unidades, lo que hace que la evaluación las considere como entes separados.

##### C. Regiocéntrica

En este caso las actividades de la empresa se concentran en una región, la cual es tratada como un solo mercado. Las subsidiarias de la empresa trabajan en conjunto en relación a una región en

particular, adoptando políticas comunes. Este puede ser el caso de las empresas multinacionales andinas, tema que se tratará posteriormente.

#### **D. Geocéntrica**

Aquí el mundo es tratado como un mercado. La empresa compete a nivel global con otras empresas. Esta es una tendencia que se está dando con mayor énfasis en ciertas industrias; por ejemplo, en el caso de los automóviles y las computadoras. Con el transcurso del tiempo se espera que un mayor número de empresas adopten este enfoque.

### **5. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL**

La organización de la empresa multinacional refleja la estrategia desarrollada por la misma. Cada una de las etapas o niveles que se mencionan a continuación forman parte de la evolución de la estructura organizacional de la empresa, que está en función del incremento de los mercados internacionales y de los intereses de la empresa.

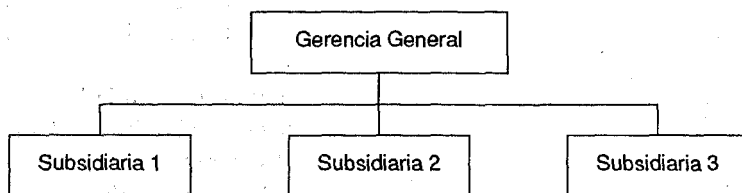
La organización de la estructura organizacional de la empresa se basa en tres niveles: subsidiaria, división internacional y organización global (Czinkota, Rivoli y Ronkainen, 1989:596-618).

#### **A. Subsidiaria**

La estructura de las subsidiarias suele ser utilizada cuando la empresa inicia las operaciones internacionales. En este caso la subsidiaria dependerá directamente de la Gerencia General, debiendo reportar al Presidente o representante principal de la matriz el desarrollo de su gestión. Ello se debe a la necesidad de ésta de estar constantemente informada sobre las acciones de la subsidiaria en el extranjero para poder tomar decisiones respecto a su nueva incursión en el exterior.

Este nivel organizacional proporciona cierto grado de autonomía a las subsidiarias, ya que pueden tomar decisiones a nivel local y ajustaría rápidamente a los cambios que acontecen en los mercados y en las decisiones de los gobiernos. Sin embargo, se presentan dificultades en la medida en que las decisiones adoptadas por la matriz son efectuadas en función a los reportes de las subsidiarias, que exponen sus propios intereses y horizontes particulares (ver gráfico 42).

**Gráfico 42: Organización por subsidiarias**



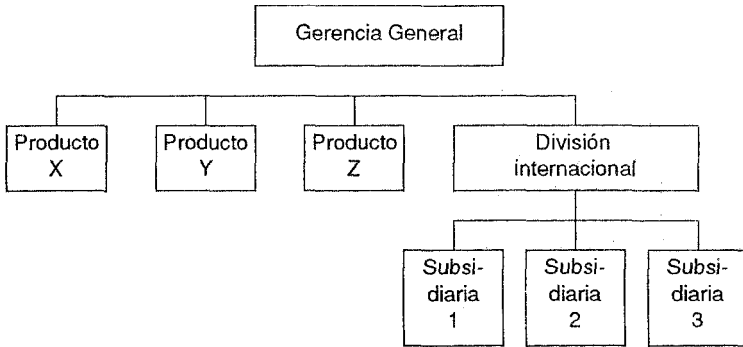
## **B. División internacional**

La estructura de la división internacional surge cuando la empresa decide separar las actividades locales de las internacionales. Con este fin, la matriz especializa una de sus unidades, denominada unidad de división internacional, en el desarrollo de las actividades internacionales, lo que le permite ejercer un control adecuado de las mismas. Esta unidad será responsable de la política y estrategia global aplicada sobre las operaciones de carácter internacional, es decir, sobre el rol de las subsidiarias y sobre las actividades de exportación o sistema de licencias de los que se haga uso.

De esta manera la empresa multinacional podrá centralizar la dirección de la misma, especialmente en la etapa de desarrollo y expansión del programa internacional (ver gráfico 43).



Gráfico 43: Organización de la división internacional



A pesar de que la división internacional es una unidad separada, existe una tendencia a depender de la matriz. Esto se debe a que la empresa tiene una orientación etnocéntrica, y a que hay funciones que son realizadas en las instalaciones locales, como la investigación y desarrollo o la ingeniería. Las ventajas en este tipo de organización se basan en que permiten centralizar la información con respecto a los mercados internacionales y la experiencia internacional. Sin embargo, se presenta un problema cuando se efectúa la transferencia de utilidades al exterior; en este caso los socios locales presionarán por su reinversión en el país local.

Un ejemplo de este tipo de organización se presenta en el caso de la IBM, la cual maneja sus operaciones internacionales a través de la IBM World Trade Corporation, la cual, a su vez, integra otras funciones en una base mundial (Robock y Simmonds, 1983: 380).

### C. Organización global

La organización global se da cuando la empresa considera que las actividades de sus subsidiarias en los diversos países no

pueden ser separadas de las actividades locales. Al ser consideradas las actividades de la empresa desde una perspectiva local, la estructura organizacional de la empresa multinacional se asemeja a la de las empresas domésticas. Sin embargo, éstas son más complejas porque se deben adecuar a las diferencias que presentan los entornos nacionales y a la mayor complejidad que adquiere la empresa a medida que incrementa su grado de internacionalización.

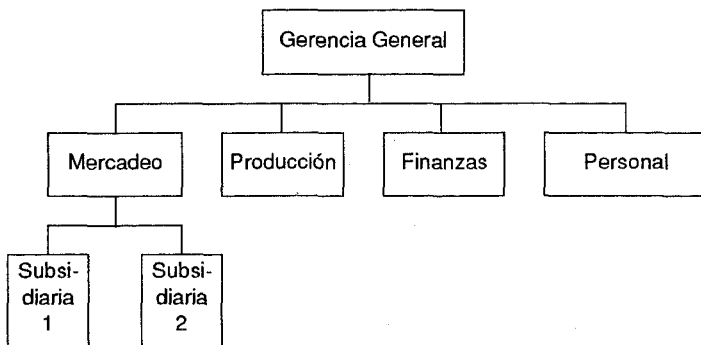
Las estructuras de la organización global pueden ser de tipo [funcional], geográfica, por productos o matricial (Robock y Simmonds, 1983:380-389).

La *estructura funcional* se presenta cuando las responsabilidades se asignan según las áreas funcionales que corresponden a la empresa, tales como mercadeo, producción, finanzas, personal. Esta presenta ventajas como la especialización y la simplificación del entrenamiento del personal, además de la concentración de la administración en las áreas funcionales internas. Esta estructura puede ser recomendable para compañías con un solo producto. Sin embargo, también presenta una serie de desventajas, ya que limita el desarrollo de los gerentes y tiende a fracasar cuando se establecen múltiples líneas de productos (ver gráfico 44).

La *estructura geográfica* asigna responsabilidades a los administradores según áreas o regiones específicas del mundo, debiendo coordinarlas distintas funciones (mercadeo, producción, finanzas, personal) que competen a cada área. De esta manera, la firma se organiza con base en áreas geográficas.

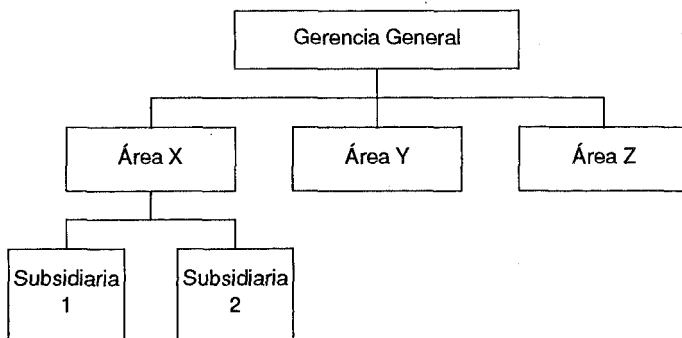
Las principales ventajas de este tipo de organización se basan en que considera de suma importancia al país en el que se encuentra la subsidiaria como un generador de ingresos, donde las funciones y los productos deben ser adaptados a éste; de esta manera, permite satisfacer mejor las necesidades del mercado local. Las desventajas residen en que esta estructura requiere personas con capacidades administrativas que se adecúen a las

Gráfico 44: Estructura funcional



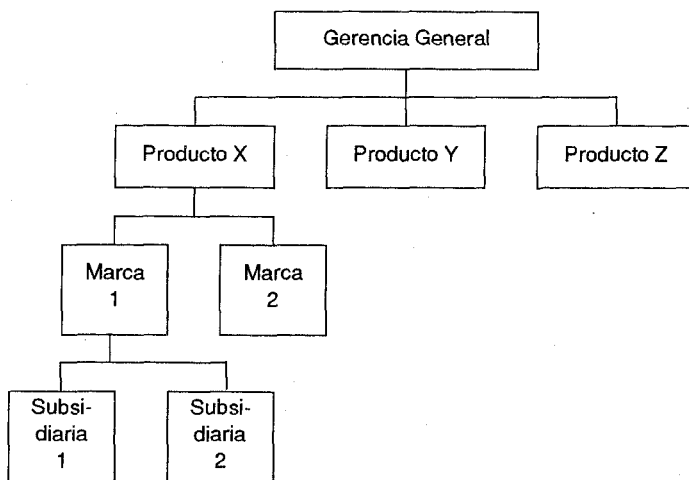
condiciones locales de la subsidiaria y necesita de una adecuada coordinación a fin de que las experiencias y la información adquiridas puedan ser transferidas de una región a otra. Además, la estructura permite la duplicidad de funciones en las regiones específicas, la que tiende a fracasar cuando la empresa multinacional presenta una diversidad de rangos de productos, que es cuando las metas no se pueden coordinar satisfactoriamente (ver gráfico 45).

Gráfico 45: Estructura geográfica



La *estructura por productos* asigna responsabilidades a los gerentes de las divisiones por productos, quienes tienen a su cargo el planeamiento y control sobre todas las actividades efectuadas internacionalmente, según productos. Esta estructura facilita el desarrollo de productos y permite reaccionar rápidamente ante problemas específicos con respecto a un producto determinado en el mercado; además, ofrece un medio adecuado para entrenar al personal. Sin embargo, también presenta dificultades, ya que resulta difícil coordinar la actividad de las divisiones de los diferentes productos en cualquier región específica; otra desventaja es que los servicios centrales suelen ser más complicados (ver gráfico 46).

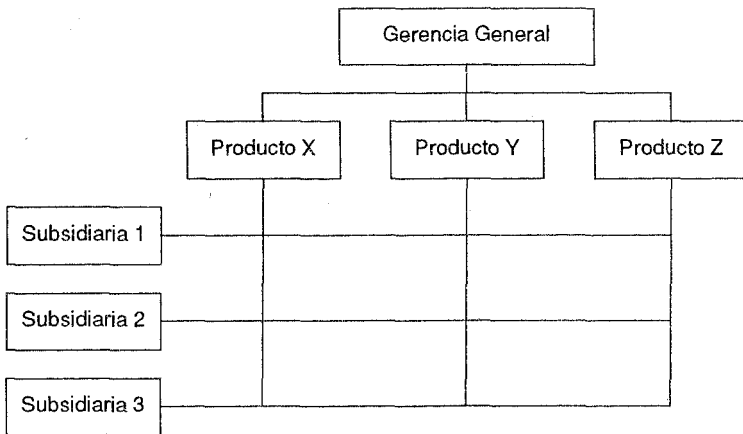
Gráfico 46: Estructura por productos



La *estructura matricial* permite interrelacionar las responsabilidades; de esta manera, existen administradores que deben reportar a sus jefes inmediatos y éstos, a su vez, al Administrador General, quien actúa como un intermediario. La empresa

multinacional recurre a este tipo de estructura cuando existen fuertes presiones a nivel de productos o procesos tecnológicos, así como de parte de los países en los que operan, quienes buscan adaptar sus objetivos nacionales. La desventaja radica en la propia complejidad de la estructura matricial y en el hecho de que la información debe ser reportada a más de una persona (ver gráfico 47).

Gráfico 47: Estructura matricial



En la vida real la tendencia es hacia la combinación de estos tipos de estructura, de manera que reflejen de la mejor forma las características particulares y la estrategia adoptada por la organización.

## 6. EMPRESAS MULTINACIONALES ANDINAS

(Centro de Documentación Andina, 1990)

La Empresa Multinacional Andina (EMA) se puede definir como aquella sociedad que realiza actividades en forma simultá-

nea en varios países a través de sucursales y que está sujeta a diversas jurisdicciones nacionales.

Las principales características que presenta la Empresa Multinacional Andina son:

- Debe ser una sociedad anónima, bajo las condiciones impuestas en el país que se cree.
- La participación de los inversionistas nacionales y subregionales debe ser mayor al 80% del capital; lo mismo en cuanto a la dirección técnica, administrativa, financiera y comercial. A excepción de Ecuador y Bolivia, donde se permite que la participación sea de 60%.
- La localización de las EMA debe ser uno de los países que integran el Grupo Andino.

Con el fin de estimular la creación de EMA en la subregión, se han planteado una serie de incentivos que exigen igual trato que las nacionales (de cada país miembro). Los incentivos se dan en materia tributaria, económica y financiera, y se conceden a este tipo de empresas y a sus sucursales. En materia tributaria, las EMA tendrán el mismo tratamiento aplicado a las empresas nacionales en la actividad económica que éstas desempeñen. En materia económica, éstas podrán invertir en aquellos sectores económicos reservados sólo para inversionistas nacionales, con la autorización del gobierno. Y en materia financiera, éstas tendrán acceso al crédito interno, de acuerdo con las regulaciones nacionales.

Entre otros de los incentivos, se permitirá la participación en los mecanismos de promoción a las exportaciones y otros, como los de comercio compensado. En cuanto al tratamiento de capital, se permitirá la libre remisión de utilidades, previo pago de impuestos. En el aspecto laboral, las EMA podrán considerar al personal contratado de la subregión como personal nacional, de modo que no afecte el cupo destinado a los trabajadores extranjeros.

En la constitución de las EMA también se presentan una serie de desventajas. Estas se relacionan con la exagerada confianza

que recae sobre los capitales de la región, lo que contribuye a la discriminación de los capitales que proceden de otros lugares.

El gráfico 48 muestra ejemplos de empresas multinacionales andinas.

Gráfico 48: Empresas multinacionales andinas

Nombre	Giro	Ubicación	Inversionistas
Azucarera EMA	Agroindustria	Venezuela	Venezuela Colombia Corporación Andina de Fomento
Farma S.A. EMA	Farmoquímica	Colombia	Venezuela Colombia
Ozalid S.A. EMA	Industria	Colombia	Venezuela Colombia EE.UU.
Saga S.A. EMA	Comercio	Perú	Perú Colombia Panamá EE.UU.
Comimport S.A. EMA	Comercio	Colombia	Perú Colombia

## ■ *Resumen*

La inversión extranjera directa consiste en la transferencia de recursos de índole administrativa, técnica, financiera, entre otras, hacia el exterior a fin de establecer allí unidades de producción.



Esta actividad presenta una serie de ventajas y desventajas. Entre las primeras destacan que a la empresa extranjera le es posible explotar sus ventajas competitivas; que puede ejercer un mejor control sobre sus operaciones internacionales; que le es posible obtener menores costos en el mercado objetivo; y contar con una mayor información acerca del mismo. Las principales desventajas se centran en que esta actividad requiere de mayor información en la etapa inicial y de una mayor asignación de recursos por parte de la empresa extranjera; el tiempo necesario para la recuperación del capital invertido suele ser mayor y no es tan fácil para la empresa dar marcha atrás; además, ésta puede estar expuesta a un mayor riesgo político.

A la empresa se le presentan dos alternativas de entrada vía la inversión extranjera directa. La empresa debe decidir entre adquirir una empresa ya establecida o constituir una nueva. Ambas opciones presentan una serie de ventajas y desventajas que deben ser evaluadas.

A la vez, existen dos formas de inversión extranjera directa: la inversión total y la inversión parcial (empresa mixta). La primera exige el 100% de propiedad extranjera sobre la nueva empresa, mientras que la segunda demanda una participación menor dado el variable número de organizaciones integrantes.

Existen diversos conceptos sobre la empresa multinacional, la cual ha ido adquiriendo importancia con el transcurso de los años como una forma de entrada en el mercado exterior. Este tipo de empresas tienen una determinada orientación, que puede ser etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica. Al mismo tiempo, su estructura organizacional es variable, pudiendo ser por subsidiarias, de acuerdo con la división internacional, o la estructura global (funcional, geográfica, por productos o matricial).

La constitución de las empresas multinacionales andinas es un esfuerzo del Grupo Andino por tratar de reunir capitales que van a ser destinados a proyectos de inversión. La creación de este tipo de industrias exige el mismo tratamiento que el de las empresas nacionales en cada país miembro de la región. Ade-



más, presenta una serie de incentivos en materia tributaria, económica, financiera, laboral y con respecto al tratamiento de capitales.

## ▲ Preguntas

1. *¿En qué consiste la inversión extranjera directa?*
2. *¿Cuáles son las principales razones para realizar la inversión extranjera directa ?*
3. *Señale un ejemplo de integración vertical.*
4. *¿Qué es una multinacional?*
5. *Explique las orientaciones que puede presentar la empresa multinacional hacia los negocios internacionales.*
6. *Analice la siguiente afirmación: "La estrategia de entrada en un nuevo mercado a través de la inversión total constituye la mejor alternativa, porque la empresa puede ejercer un control total sobre sus operaciones internacionales."*
7. *¿ Cuáles cree usted que son las principales razones que llevan a una empresa extranjera a conformar una empresa mixta o joint venture?*
8. *Señale los diversos acuerdos a los que deben llegar aquellos que integran las joint ventures y analice cada uno de ellos.*
9. *¿De qué manera la orientación internacional que tengan las empresas afectará su estructura organizacional?*
10. *¿En qué circunstancias recomendaría usted que una empresa se organice de acuerdo con una estructura divisional ?*
11. *¿Cuáles son las principales ventajas que se presentan para la empresa cuando ésta aplica la estructura funcional? Haga el análisis considerando el caso de una empresa peruana.*
12. *¿Cree usted que la creación de la empresa multinacional andina redundará a favor del proceso de integración andino? Justifique su respuesta.*

---

## **Caso 5: CAPI**

CAPI es una empresa peruana que se inició dentro del giro de la construcción en la década del 60. Si bien su rubro de actividad más importante sigue siendo la construcción, con el transcurso de los años sus actividades se han diversificado, llegando a constituir una organización con tres divisiones independientes: bienes raíces, servicios y construcción. Actualmente la empresa cuenta con alrededor de 800 empleados y 3,500 obreros.

Una de las razones del éxito de la empresa se atribuye a sus esfuerzos de planeamiento estratégico desarrollados a inicios de la década del 80. Además, junto a su proceso de diversificación la empresa ha ido internacionalizando sus actividades.

Entre los países en los cuales ha realizado operaciones de construcción se encuentran Chile, México y Venezuela. En México esta empresa trabaja en proyectos como accionista de un grupo empresarial; en Chile se desempeña en sociedad con otra empresa; y en Venezuela ella ha formado un consorcio con otra empresa local. Asimismo, ha realizado trabajos por cuenta propia en otros países, como República Dominicana.

La empresa ha establecido una división internacional con la finalidad de desarrollar trabajos en otros países. Asimismo, considerando las ventajas que otorga la ley, se acaba de constituir como empresa multinacional andina.

1. ¿Qué ventajas y desventajas presenta para la empresa el establecer una división internacional?
2. ¿Recomendaría usted que la empresa, al convertirse en empresa multinacional andina, continúe con el mismo tipo de estructura organizacional?
3. ¿En qué aspectos afectaría al planeamiento estratégico de la organización el constituirse como empresa multinacional andina?

## Bibliografía

AGANBEGYAN, Abel G.

- 1990 "La reestructuración de la economía soviética y las relaciones económicas internacionales", en *Comercio Exterior*, vol. 40, No. 5. Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C.. México.

ALARCO, Germán; Eduardo LORA y Socorro ORELLANA

- 1990 *Términos de medición económica*. CEA/ CONCYTEC/ Fundación Friedrich Ebert, Lima.

ALCALDE CARDOZA, Javier

- 1989a *Economía política internacional: Tendencia y actores*. Primera edición. Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico, Lima
- 1989b "Europa 1992: El renovado impulso de la integración", en revista *Coyuntura & Análisis*, año I, No. 2. Editorial Novosal S.A., Lima.

- AROCENA, Martín  
1984 "El Pacto Andino: Estructura y funcionamiento", en Jean Duriex y otros: *El Pacto Andino, América Latina y la Comunidad Económica Europea en los años 80*. BID-INTAL, Buenos Aires, Argentina.
- BALDWIN, Robert E.  
1989 "Liberalización multilateral", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ  
1982 "El sector externo y las reservas internacionales". Lima.  
s/f "Glosario de términos económicos". Gerencia de Investigación Económica, Lima.
- BANCO MUNDIAL  
1990 "Informe sobre el desarrollo mundial 1990. La pobreza. Indicadores del desarrollo mundial". Washington, D.C.
- BANKS, Gary  
1985 "Economía y política del intercambio compensado", en *Integración Latinoamericana*, año 10, No. 103. INTAL, Buenos Aires.
- BARRENECHEA LERCARI, Carlos  
1986 *Café: Problemática y alternativas*. CEPES, Lima.
- BHAGWATI, Jagdish  
1989 "Los servicios", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.
- BHATT, Gita  
1989 "Europa 1992", en *Finanzas y Desarrollo*, vol. 26, No.2. Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial, EE.UU.

- BORRANI WILLIAMS, Jorge  
1988 "Zonas de industrias de exportación", en *Excerpta*, No. 28. Fundación Friedrich Ebert, Lima.
- BROOKE, Michael Z.  
1986 *International Management: A Review of Strategies and Operations*. Edición Hutchinson, EE.UU.
- BYARS, Lloyd L.  
1987 "El proceso de administración estratégica: Un modelo y una clave de la terminología", en *Administración de Empresas*, No. 207. Arindo S.A., Buenos Aires, Argentina.
- CABLE, Vincent  
1989a "Productos tropicales", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.  
1989b "Textiles y vestido", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.
- CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL  
1991 "Incoterms 1990". Versión española. Banco de Comercio, Lima.
- CAMPODÓNICO, Mario A.  
1984 "Esferas de acción de las asociaciones de productores: La estrategia de GEPLACEA", en Mario Campodónico y otros: *Comercialización de productos básicos*. Instituto de Cooperación Iberoamericana y DESCO. Ediciones de Cultura Hispana, Madrid.
- CASTRO MARTÍNEZ, Pedro Fernando  
1989 "El Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá", en *Comercio Exterior*, vol. 39, No. 4. Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C., México.

CASTRO RAMÍREZ, Juan y Javier PORTOCARRERO MAISCH,  
editores

1986 *Comercio compensado en el Perú*. ADEX/ Fundación Friedrich Ebert, Lima

CENTRO DE DOCUMENTACIÓN ANDINA

1990 *ABC del exportador. Manual de comercio exterior*. Cuarta edición, Lima.

CIEZA S., M.

1990 "Ley de zonas francas. Primer paso para el despegue industrial", en *Noticiero Económico*, año IV, No. 5. Cámara de Comercio Italiana del Perú, Lima.

COKE, Simon

1980 "Marketing para la exportación". Seminario desarrollado en la ciudad de Lima del 15 al 19 de diciembre de 1980. Universidad del Pacífico. Servicio de Extensión Técnica para Ejecutivos.

COLAIACOVO, Juan Luis

1985 *Exportación, comercialización y administración internacional*. OEA/ CICOM, Río de Janeiro.

1986 *Trading companies. Experiencia internacional: Textos y casos*. OEA, Río de Janeiro.

COMPAÑÍA PERUANA DE SEGURO DE CRÉDITO A LA EXPORTACIÓN S.A.

s/f "Seguro de crédito a la exportación". Lima.

CONESA, Eduardo

1984 "La integración latinoamericana y el Pacto Andino en los años 80", en Jean Duriex y otros: *El Pacto Andino, América Latina y la Comunidad Económica Europea en los años 80*. BID/ INTAL, Buenos Aires, Argentina.

- CORNEJO RAMÍREZ, Enrique  
1985 "La integración latinoamericana como respuesta a la crisis internacional". Serie: Documentos No.1 . CIESUL, Universidad de Lima, Lima.
- CZINKOTA, Michael R.; Pietra RIVOLI e Ilkka A. RONKAINEN  
1989 *International Business*. The Dryden Press, EE.UU.
- DANIELS, John D.; Ernest W. OGRAM y Lee H. RADEBAUGH  
1982 *International Business. Environments and Operations*. Tercera edición. Addison-Wesley Publishing Company, EE.UU.
- DANIELS, John D. y Lee H. RADEBAUGH  
1989 *International Business. Environments and Operations*. Quinta edición. Addison-Wesley Publishing Company, EE.UU.
- DEULIN, Robert y Martine GUERGUIL  
1991 *América Latina y las nuevas corrientes financieras y comerciales*, No.43. CEPAL, Santiago de Chile.
- DE VOS, Gerrit Th. B. y León ZURAWICKI  
1985 "Las trading companies y los países en desarrollo", en *Administración de Empresas*, No. 186. Arindo S.A., Buenos Aires.
- DYMSZA, William A.  
1974 *Estrategia de las empresas multinacionales*. McGraw-Hill/Editorial Americana, Buenos Aires.
- ECCHER, Lawrence  
1989 "Reglamentos técnicos y normas", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.
- EITEMAN, David y Arthur I. STONEHILL  
1986 *Multinational Business Finance*. Cuarta edición. Addison-Wesley Publishing Company, EE.UU.

- ESSEER, Klaus  
1989 "Desafíos de una inserción activa en la economía mundial para los países de América Latina". Serie: Renglones de Gestión de Desarrollo, No. 5. Fundación Friedrich Ebert, Lima.
- FERRARI, César A.  
1990 *Comercio exterior y desarrollo. Perú, 1950 - 1980*. Fundación Friedrich Ebert, Lima.
- FINGER, J. Michael  
1989 "Medidas antidumping y antisubvenciones", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.
- FINGER, J. Michael y Paula HOLMES  
1989 "La liberalización unilateral y las negociaciones comerciales multilaterales", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.
- FITCHETT, Delbert  
1989 "Agricultura", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL  
1989a "Boletín", vol.18, No.23, 18 de diciembre de 1989. Washington.  
1989b "Estadísticas financieras internacionales", vol. XLII, No. 5, Washington  
1989c "Estadísticas financieras internacionales", vol. XLII, No. 1, Washington  
Varios años "Estadísticas financieras internacionales". Anuarios 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987 y 1988



- GALLEGOS, Carlos M.  
 1985 "Intercambio compensado: Teoría y práctica en América Latina", en *Integración Latinoamericana*, año 10, No. 103. INTAL, Buenos Aires.
- GARLAND, John y Richard N. FARMER  
 1986 *International Dimension of Business Policy and Strategy*. PWS-Kent Publishing Company. Boston, Massachusetts, EE.UU.
- GRAY, H. Peter  
 1987 *International Economic Problems and Policies*. St. Martin's Press Inc., Nueva York.
- GROSSE, Robert y Duane KUJAWA  
 1988 *International Business. Theory and Managerial Applications*. Richard D. Irwing Inc., EE.UU.
- GUISINGER, Stephen  
 1989 "Las inversiones relacionadas con el comercio", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.
- GRUPTA, Sanjeev; Leslie LIPSCHITZ y Thomas MEYER  
 1989 "La política agrícola común de la CE", en *Finanzas y Desarrollo*, vol. 26, No. 2. Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial, EE.UU.
- HAYS, Richard; Cristopher M. KORTH y Manucher ROUDANI  
 1974 *Comercio internacional: Introducción al mundo de la empresa multinacional*. Editorial Prentice-Hall Internacional, España.
- HELLER, Robert  
 1973 *Comercio internacional: Teoría y evidencia empírica*. Tecnos, Madrid.
- INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR  
 1988 "Manual para exportar", Lima.

INTERNATIONAL MONETARY FOUND

- s/f "The Role and Functions of the International Monetary Fund".  
1988 "Directions of the Trade Statistics. Yearbook 1988". Washington, D.C., 30 de abril de 1988.

JAMES, Williams; Seiji NAYA y Gerard MEIER

- 1988 *Asian Development. Economic Success and Policy Lessons*. International Center for Economic Growth, EE.UU.

JUNTA DEL ACUERDO DE CARTAGENA

- 1989 "El proceso subregional andino de integración en 1988". Lima.

KAFKA, Folke

- 1981 *Teoría económica*. Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico, Lima.

KORTH, Christopher M.

- 1985 *International Business: Environment and Management*. Prentice-Hall, Nueva Jersey.

KOTLER, Philip

- 1984 *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*. Quinta edición. Prentice-Hall, EE.UU.

LA ROSA LAMA, Carlos A.

- 1986 *Gerencia de exportaciones*. Editorial San Marcos, Lima.

LAIRD, Samuel y André SAPIR

- 1989 "Preferencias arancelarias", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.

LAMATTINA DE FERRARI, María M.

- 1985 "Análisis organizacional de las trading companies", en *Administración de Empresas*, No. 181. Editorial Arindo S.A., Buenos Aires.

- LIVINGSTONE, James M.  
1985 *International Marketing Management*. The Anchor Press Ltd., Gran Bretaña.
- MAYORGA, David  
1990 "Trading companies: Alternativa de entrada a los mercados internacionales", en boletín *Punto de Equilibrio*. Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico, Lima.
- MERCADO, Salvador  
1986 *Comercio internacional I*. Editorial Limusa S.A. de C.V., México.
- MINTZBERG, Henry  
1990 "The Manager Job: Folklore and Fact", en *Harvard Business Review*, No. 2, marzo-abril, Boston.
- MIYHOEI, Shinohara  
1990 "El papel del Japón en una economía de transición", en *Cuadernos del Japón*, vol. III, No. 1. Ediciones KAI, Barcelona.
- MORAN, Theodore H.  
1988 *Multinational Corporations: The Political Economy of Foreign Direct Investment*. Lexington Books, EE.UU.
- NACIONES UNIDAS  
1990 *Reformas económicas de Europa Oriental*. EE.UU.
- NAU, Henry R.  
1989 "La negociación en la Ronda Uruguay", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.
- OLECHOWSKY, Andrey  
1989 "Las barreras no arancelarias", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.

- PANCHAMUKHI, V.R.  
 1990 "Europe 1992 and the Third World: Challenges and Opportunities", en *Risdigest*, vol. 7, No. 1. Research and Information System for the Non-aligned and Other Developing Countries, EE.UU.
- PARODI ZEVALLOS, Carlos y Fernando GONZALES VIGIL  
 1983 *Empresas transnacionales, Estado y burguesía nativa*. Serie: Publicaciones Previas, No. 7. DESCO, Lima.
- PATTERSON, Gartner y Eliza PATTERSON  
 1989 "Objetivos de la Ronda Uruguay", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.
- PHATAK, Arvind V.  
 1983 *International Dimensions of Management*. Kent Pub. Co., Boston, EE.UU.
- PORTER, Michael  
 1982 *Estrategia competitiva de sectores industriales*. Editorial CECSA, México, D.F.  
 1987 "From the Competitive Advantage to Corporate Strategy", en *Harvard Business Review*, vol. 65, No. 3. Impreso por R.R. Donelle & Sons Co., Boston.
- PRASAD, S.B. y Krishna SHETTY  
 1976 *An Introduction to Multinational Management*. Prentice-Hall Inc., EE.UU.
- PREVIT  
 1990 *Región Moquegua, Tacna, Puno: El gran reto del sur*. Lima.
- PUSCHRA, Werner  
 1989 *El proceso de integración europea*. Serie: Renglones de Gestión del Desarrollo, No. 2. Fundación Friedrich Ebert, Lima.

- QUIRK, Peter  
1989 "Las razones a favor de sistemas cambiarios abiertos", en *Finanzas y Desarrollo*, vol. 26, No. 2. Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial, EE.UU.
- RICKS, David A.  
1983 *Big Business Blunders: Mistakes in Multinational Marketing*. Dow Jones Irwing, EE.UU.
- ROBOCK, Stefan H. y Kenneth SIMMONDS  
1983 *International Business and Multinational Enterprises*. Tercera edición, Irwing, EE.UU.
- ROCCA, Lilian y María Amparo CRUZ SACO  
1986 "Experiencia de comercio compensado", en *Expansión*, No. 3. COFIDE, Lima.
- RODAS MELGAR, Haroldo  
1987 *Foros internacionales sobre productos agrícolas. Situación y perspectivas*. Serie: Documentos de Programas, No. 2. IICA, San José, Costa Rica.
- ROOT, Franklin R.  
1987 *Entry Strategies for International Markets*. DC. Heath and Company, EE.UU.
- RUIZ GONZALES, Manuel  
1986 "Elementos de la planeación estratégica", en *Alta Dirección*, No. 129, setiembre-octubre, Lima.
- RUGMAN, Alan M.; Donald J. LECRAW y Lawrence D. BOOTH  
1985 *International Business. Firm and Environment*. McGraw-Hill, EE.UU.
- SAMPSON, Gary  
1989 "Salvaguardias", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.

- SÁNCHEZ ALBAVERA, Fernando  
1984 "La acción empresarial del Estado en la comercialización del cobre", en Mario Campodónico y otros: *Comercialización de productos básicos*. Instituto de Cooperación Iberoamericana y DESCO. Ediciones de Cultura Hispana, Madrid.
- SEMO, Enrique  
1990 "El cambio viene del Este", en *Comercio Exterior*, vol. 40, No. 5. Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C., México.
- SMYSER, W.R.  
1990 "United Germany: A New Economic Miracle?", en *The Washington Quaterly*, vol. 13, No. 4, Washington.
- SOCIETE GENERALE DE SURVEILLANCE S.A.  
1989 *Boletín Super Visión*, vol. 1, No. 2.
- STERN, Richard  
1989 "Propiedad intelectual", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.
- STERN, Robert y Bernard HOEKMAN  
1989 "El enfoque basado en el uso de códigos", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.
- STEWART BALBUENA, Alberto  
1984 "Comercialización del azúcar: La experiencia de CE-COAAP", en Mario Campodónico y otros: *Comercialización de productos básicos*. Instituto de Cooperación Iberoamericana y DESCO. Ediciones de Cultura Hispana, Madrid.
- TAVARES DE ARAUJO Jr., José  
1990 "Integración económica de América del Norte y el Cono Sur", en *Comercio Exterior*, vol. 40, No. 8. Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C., México.

- TOLEDO M., Alejandro  
 1990 "La década perdida de los ochenta y el reto de crecer en los noventa. La experiencia peruana". Serie: Documentos de Trabajo No. 1. ESAN-IDE, Lima.
- TROENTLE, Daniel  
 1983 "El nuevo gerente estratégico", en *Administración de Empresas*, No. 218. Ediciones Arindo, Buenos Aires.
- UCKMAR, Víctor  
 1990 "Las zonas francas: Un instrumento de desarrollo económico", en *Noticiero Económico*, año IV, No. 5. Cámara de Comercio Italiana del Perú, Lima.
- UGARTECHE, Óscar  
 1989 "La zona del Pacífico y el Japón frente al Perú de hoy. Una aproximación". Ponencia presentada al Seminario de Relaciones Industriales organizado por el Seminario Peruano de Relaciones Internacionales, con el auspicio de FOMCIENCIAS, en Lima, los días 10 al 13 de enero de 1989.  
 1990 *La hegemonía en crisis. Desafíos para la economía de América Latina*. Fundación Friedrich Ebert, Lima.
- U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE  
 1988 *International Direct Investment. Global Trends and the U.S. Role*. Washington, D.C.
- VALDÉS, Alberto  
 1988 "La agricultura en la Ronda Uruguay. Los intereses de los países en desarrollo", en *Comercio Exterior*, vol. 38, No.9. Banco Nacional de Comercio Exterior S.C.N., México.
- VEGA BASURTO, Erasmo  
 1990 "Mercados para la exportación y regímenes de zona franca para una empresa fabricante de sombreros de fieltro de pelo de conejo". Trabajo de investigación. Universidad del Pacífico, Lima.

WARR, Peter

1989 "Zonas francas industriales y política comercial", en *Finanzas y Desarrollo*, vol. 26, No. 2. Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial, EE.UU.

WEBB, Richard y Graciela FERNÁNDEZ-BACA

1990a *Perú en números 1990*. Cuánto S.A., Lima.

1990b *Perú en números 1991*. Cuánto S.A., Lima.

WHEE RHEE, Yung y Therese BELOT

1989 "The Role of Catalytic Agents in Entering International Markets". Industry Series Paper No. 5. The World Bank Industry and Energy Department, EE.UU.

WINTERS, L. Alan

1989 "Reciprocidad", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.

YEATS, Alexander

1989 "La progresividad de las barreras comerciales", en Michael Finger y Andrey Olechowski, compiladores: *La Ronda Uruguay. Manual para las negociaciones comerciales multilaterales*. Banco Mundial, EE.UU.

ZENOFF, David B.

1971 *International Business Management. Text and Cases*. The Mac Millan Company, EE.UU.

#### ARTÍCULOS NO FIRMADOS APARECIDOS EN PUBLICACIONES PERIÓDICAS

*Análisis Tributario*, vol. 1, No. 6. Lima, junio de 1988. Asesoramiento y Análisis Laborales S.A.

*El Peruano*, Lima, 2 y 29 de setiembre, 28 de octubre, 23 y 24 de diciembre de 1989; 25 de abril y 26 de julio de 1990.



“Zonas francas industriales: Aliciente a la inversión extranjera”, en *Eficacia*, año 6, No. 51. Consorcio La Moneda S.A., Lima, enero de 1989.

“Un gran dilema: Zonas francas”, en *Avance Económico*, año X, No. 108. ILADE, Lima, julio de 1989.

“Zonas francas”, en *Avance Económico*, año X, No. 111. ILADE, Lima, octubre de 1989.

“Limitaciones de las zonas francas”, en *1/2 de Cambio*, año VIII, No. 182. Organización 1/2 de Cambio S.A. Lima, del 1º al 15 de marzo de 1990.

“El pacto del café se derrumba”, en *Foro del Desarrollo*, vol. XVII, No. 5. Naciones Unidas, setiembre-octubre de 1989.

“Programa de liberación”, en *El mercado ampliado*. Grupo Andino, No. 181. Junta del Acuerdo de Cartagena, Lima, enero-marzo de 1989.

“GATT... Participación de los países en desarrollo en las negociaciones”, en *Boletín del FMI*, vol. 18, No. 16. FMI, 14 de agosto de 1989.

“Cómo funciona el sistema monetario europeo”, en *Boletín del FMI*, vol. 18, No. 23. FMI, 18 de diciembre de 1989.

“Sección internacional”, en *Comercio Exterior*, vol. 39, No. 12. Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C., México, diciembre de 1989.

“Sección internacional: Efectos del Acuerdo Multifibras en los países en desarrollo”, en *Comercio Exterior*, vol. 39, No. 9. Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C., México, setiembre de 1989.