

Apuntes de Estudio

Casos Peruanos de Negocios Internacionales

**David Mayorga
Patricia Araujo**

.18
C
2

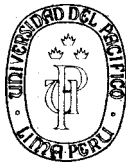


UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)

Casos peruanos de negocios internacionales

2011 Casos
Peruanos
de
Negocios
Internacionales

David Mayorga
Patricia Araujo



UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
CENTRO DE INVESTIGACION (CIUP)

LIMA-PERÚ
1995

© Universidad del Pacífico
Centro de Investigación
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
BUP - CENDI

41262

CASOS PERUANOS DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

David Mayorga

Patricia Araujo

1a. Edición: octubre 1995

Diseño de la carátula: M & B CREATIVOS

BUP - CENDI

Mayorga Gutiérrez, David

Casos peruanos de negocios internacionales / David Mayorga
y Patricia Araujo. -- Lima : Centro de Investigación de la
Universidad del Pacífico, 1995. -- (Apuntes de Estudio ; 23)

/NEGOCIACIONES INTERNACIONALES/NEGOCIACIONES
COMERCIALES/ACUERDOS INTERNACIONALES/ZONAS
FRANCAS/ESTUDIOS DE CASOS/FRANQUICIA/PERÚ

341.76 (CDU)

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

El Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica.

Derechos reservados conforme a Ley.

**A la memoria de Víctor Ego
A nuestros padres
A Claudia Patricia**

Índice

Introducción	15
I. Caso: Espárragos	17
1. Conservas de frutas y hortalizas	17
2. El espárrago	18
2.1 Características del producto	18
2.2 Ventajas y desventajas que presenta el cultivo del espárrago	19
2.3 Siembra y producción	20
2.4 Determinación de precios	24
2.5 Empresas exportadoras de espárragos	24
2.6 El mercado de espárragos	25
2.6.1 El mercado interno	25
2.6.2 El mercado europeo	28
2.6.3 El mercado norteamericano	30
2.6.4 El mercado japonés	32
II. Caso: Aeropais	34
1. El sector aerocomercial	34
2. Aeropais	37
2.1 Problemas que enfrentó Aeropais antes de la privatización	37

FA: 81195

2.2	Proceso de privatización	39
2.2.1	Primera subasta venta de Aeropais	41
2.2.2	Segunda subasta venta de Aeropais	41
2.3	Aeropais después de la privatización	43
2.3.1	La empresa ganadora: Air México	43
2.3.2	La política de la empresa	43
2.3.3	Operaciones	44
2.3.4	Campañas promocionales	44
2.3.5	Metas alcanzadas	45
2.3.6	Proyecciones	45
III.	Caso: Kokapi	48
1.	Historia	48
2.	Ojetivos y metas de la empresa	50
3.	Filosoffa empresarial	51
4.	Estructura organizacional de Kokapi	51
5.	Proyectos realizados	54
6.	INTERTRACO	54
IV.	Caso: Pollos Chicken	58
1.	Características de las franquicias	59
2.	Tipos de franquicia	59
2.1	Franquicia tradicional	60
2.2	Franquicia de <i>business format</i>	60
3.	Oportunidades de las franquicias	61
4.	Marco legal y tributario	62
5.	Pollos Chicken	63
5.1	Elementos diferenciadores con los que cuenta la empresa	63
5.2	Público objetivo	64
5.3	Promoción	64
5.4	Estrategia de crecimiento	65
V.	Caso: Telesa	67
1.	El sector de telecomunicaciones en el Perú	67
2.	Privatización de la CT y de la Etel	68
2.1	Principales objetivos para la privatización de CT y Etel	69
2.2	Condiciones de la subasta	69

2.3	Criterios utilizados para la preclasificación de los postores	69
2.4	Postores para la venta de la CT y de la Etel	70
3.	Metas que debe cumplir Telesa	72
4.	Críticas efectuadas al proceso de privatización de la CT y de la Etel	73
5.	La empresa ganadora: Telesa	74
5.1	Justificación del monto pagado por el Consorcio	75
6.	Perspectivas de desarrollo del sector telecomunicaciones ..	76
VI.	Caso: Shou - Hierropais	79
1.	Situación de la empresa antes de la privatización	80
1.1	Las reservas de Hierropais	80
1.2	Los niveles de producción	80
1.3	La inversión	81
1.4	Situación económico-financiera	81
1.5	Programa de reestructuración con fines de privatización	81
2.	El proceso de privatización	82
2.1	Los postores y las condiciones	83
2.2	La inversión de la empresa ganadora	83
2.3	La empresa Shou	83
3.	Hierropais después de la privatización	84
3.1	Los niveles de producción	84
3.2	La inversión	85
3.3	Situación económico-financiera	86
3.4	Política de recursos humanos	86
3.5	Mercados	87
VII.	Caso: Grupo Andino	88
1.	El Protocolo de Quito	88
2.	El Manifiesto de Cartagena de Indias	89
3.	Los Consejos Presidenciales Andinos	89
4.	El Acta de Barahona	89
5.	Posición del Perú en el GRAN	89
6.	El comercio en el GRAN	90
6.1	Desarrollo del comercio intrasubregional	90
6.2	Comercio del Perú respecto al GRAN	93
7.	Ventajas y desventajas del Perú en el GRAN	95

VIII. Caso: El sector de empresas productoras de harina de pescado 97

1. Antecedentes de la industria de harina de pescado	97
2. Características de la industria	100
2.1 El producto	100
2.2 Insumos	101
2.3 Proceso de producción	101
2.4 Sustitutos	105
3. El mercado mundial de harina de pescado	105
4. Participantes de la industria	110
4.1 Estructura de la industria	110
4.1.1 Clientes	110
4.1.2 Proveedores	111
4.1.3 Competidores potenciales	111
4.1.4 Sustitutos	111
4.1.5 PESPER	112
5. Tendencias de la industria	116
5.1 Factor político legal	116
5.2 Factor económico	116
5.3 Factor social	117
5.4 Factor tecnológico e inversiones	117
6. El proceso de privatización en el sector pesquero	118

IX. Caso: Las zonas francas comerciales (ZFC): el caso de la ZOTAC 120

1. Características de las ZFC	120
2. La Zona Franca de Tratamiento Especial de Tacna	122
3. El problema del contrabando	127

X. Caso: La Zona Franca Industrial de Ilo 129

1. Características de las zonas francas industriales (ZFI)	130
2. La creación de las ZFI en el Perú	134
3. Oportunidades y riesgos que presentan las ZFI en el país .	136
4. La Zona Franca Industrial de Ilo (ZOFRILO)	141
4.1 Creación de ZOFRILO	141
4.2 Principales objetivos de ZOFRILO	142
4.3 Requisitos, incentivos y ventajas que presenta ZOFRILO	142

4.4	El desarrollo industrial en Ilo y los inversionistas de ZOFRILO	143
4.5	Avances en infraestructura	144
5.	Acuerdo Perú-Bolivia	147
5.1	La zona franca industrial y turística	147
5.2	Implicancias del Convenio Mariscal de Santa Cruz ..	147

VIII. Caso: El sector de empresas productoras de harina de pescado	97
1. Antecedentes de la industria de harina de pescado	97
2. Características de la industria	100
2.1 El producto	100
2.2 Insumos	101
2.3 Proceso de producción	101
2.4 Sustitutos	105
3. El mercado mundial de harina de pescado	105
4. Participantes de la industria	110
4.1 Estructura de la industria	110
4.1.1 Clientes	110
4.1.2 Proveedores	111
4.1.3 Competidores potenciales	111
4.1.4 Sustitutos	111
4.1.5 PESPER	112
5. Tendencias de la industria	116
5.1 Factor político legal	116
5.2 Factor económico	116
5.3 Factor social	117
5.4 Factor tecnológico e inversiones	117
6. El proceso de privatización en el sector pesquero	118
IX. Caso: Las zonas francas comerciales (ZFC): el caso de la ZOTAC	120
1. Características de las ZFC	120
2. La Zona Franca de Tratamiento Especial de Tacna	122
3. El problema del contrabando	127
X. Caso: La Zona Franca Industrial de Ilo	129
1. Características de las zonas francas industriales (ZFI)	130
2. La creación de las ZFI en el Perú	134
3. Oportunidades y riesgos que presentan las ZFI en el país	136
4. La Zona Franca Industrial de Ilo (ZOFRILO)	141
4.1 Creación de ZOFRILO	141
4.2 Principales objetivos de ZOFRILO	142
4.3 Requisitos, incentivos y ventajas que presenta ZOFRILO	142

4.4	El desarrollo industrial en Ilo y los inversionistas de ZÓFRILO	143
4.5	Avances en infraestructura	144
5.	Acuerdo Perú-Bolivia	147
5.1	La zona franca industrial y turística	147
5.2	Implicancias del Convenio Mariscal de Santa Cruz ..	147

Introducción

La elaboración del presente trabajo responde a la necesidad de contar con material didáctico que sirva como complemento al desarrollo de los cursos vinculados al área de los negocios internacionales que se imparten a nivel de pregrado y postgrado. Es en este sentido que el uso de la metodología de casos sobre nuestra realidad peruana resulta de mucha utilidad.

Se ha considerado conveniente presentar, en esta oportunidad, una serie de diez casos que incluyen los sectores de espárragos, líneas aéreas comerciales, construcción, servicio de comida rápida, telecomunicaciones, minería, grupos de integración, harina de pescado y zonas francas. Cada uno de estos casos corresponde a uno de los temas tratados en el área de negocios internacionales y cuenta con suficiente información, que puede ser complementada por el propio alumno en el momento de la discusión. Varios de los nombres de las empresas citadas han sido cambiados; de igual manera, se ha recurrido a la adaptación de la información secundaria con la finalidad de crear una situación concreta que pueda ser analizada.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento a aquellas personas que hicieron posible la culminación del proyecto. A nuestros padres y a Claudia Patricia por la comprensión que siempre nos brindan en las labores que emprendemos. A nuestro asistente, Luis Velazco Portocarrero, por su apoyo constante en la búsqueda de información y sistematización de la misma. A los alumnos del taller de Comercio Internacional del TADES (Taller de Desarrollo Económico y Social) del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, quienes contribuyeron con la búsqueda de información y análisis, de las dos zonas francas que en esta oportunidad se presentan. A la Comisión Nacional de Zonas Francas (CONAFRAN), a la Asociación de Exportadores

(ADEX), a la Junta del Acuerdo de Cartagena (JUNAC) y al Comité de Privatización (COPRI) por la información que tuvieron a bien proporcionarnos y nos fue de mucha utilidad. A las personas que laboran en la Biblioteca, en especial a la señorita Magdalena Trigueros y al señor Rubén Paredes, por ayudarnos en la búsqueda de información. Por último, queremos agradecer al Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico por habernos brindado la oportunidad de desarrollar el presente proyecto de investigación y al Comité Editorial de la Universidad del Pacífico, por haber hecho posible la publicación del mismo.

Caso: Espárragos

1. Conservas de frutas y hortalizas

Entre los principales productos del sector se encuentran la pasta de tomate, los jugos y néctares de frutas y los espárragos en estado fresco, congelado y envasado. En el Gráfico No. 1 se observa la posición de la actividad esparraguera dentro del sector agroindustrial.

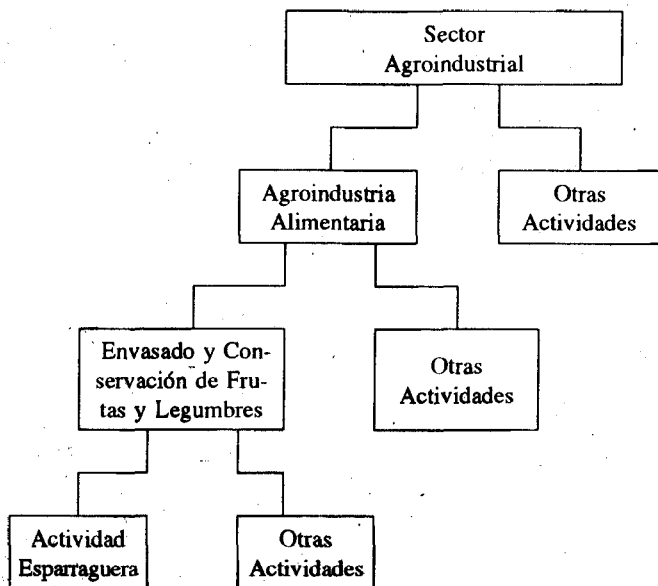
Si bien este sector ha mantenido una reducida participación en la agroindustria alimentaria, ha logrado contribuir con el 2.3% al valor agregado total y ha captado el 5% de la mano de obra del sector agroindustrial, según datos de 1991. Además, su articulación con otros sectores de la economía ha sido significativa, dado que gran parte de los insumos que utiliza son de origen nacional con excepción de la maquinaria, que es importada.

En cuanto al destino que han tenido estos productos, aproximadamente el 30% se ha orientado al mercado externo; en el caso del espárrago, el porcentaje ha sido del 90%.

El sector de conservas de frutas y hortalizas es uno que ha experimentado un notable crecimiento: del año 1983 al año 1987, el número de empresas pasó de 75 a 100. Además, ha presentado una fuerte concentración del valor de la producción en manos de un reducido número de empresas -Industrial Virú, Jugos del Norte, Industrialización de Alimentos, Frutos del País, Industria Alimentaria S.A., son algunos ejemplos-, las que mantenían el 70% del valor, según datos de 1988.

Gráfico No. 1

SECTOR AGROINDUSTRIAL UBICACIÓN DE LA ACTIVIDAD ESPARRAGUERA



2. El espárrago

2.1 Características del producto

El espárrago es una hortaliza que corresponde a la familia de las Liliáceas y pertenece a la especie *Asparagus Officianalis*. La identificación del espárrago fresco dentro de la clasificación internacional es la siguiente:

CIU 1110 (Clasificación Internacional Industrial Uniforme)
 S.A. 07.09.20.00 (Sistema Armonizado)
 NANDINA 07.01.89.99 (Nomenclatura Arancelaria Común de los Países Miembros del Grupo Andino)

El espárrago es un producto originario de Europa y de la Costa Asiática que se cultiva en todos los continentes y que puede adaptarse con facilidad a los climas tropicales, a pesar de ser de clima templado. Es rico en vitaminas B1.

B2 y C, y bajo en calorías, por lo que se le utiliza como complemento en las dietas alimenticias.

Sé trata de un producto de tipo permanente, por lo que su fase productiva puede durar indefinidamente; pero su producción con fines comerciales tiene un período de duración entre 10 y 15 años. Su primera cosecha se realiza al año y medio y las subsiguientes cada seis meses.

La costa peruana presenta condiciones favorables para este cultivo, en cuanto a luminosidad y clima, ya que puede crecer en suelos alcalinos o de alta salinidad, pero no en suelos ácidos. No se siembra en zonas lluviosas, porque las lluvias harían que la planta no deje de crecer, impidiendo la normal acumulación de nutrientes, lo que afectaría el grosor de los tallos tiernos comestibles.

La planta requiere de muchos nutrientes, en especial en la etapa inicial de desarrollo, y de condiciones adecuadas de temperatura, humedad relativa, saneamiento y manipuleo físico, por lo que debe ser manejada con prontitud y eficiencia en época de cosecha.

2.2 Ventajas y desventajas que presenta el cultivo del espárrago

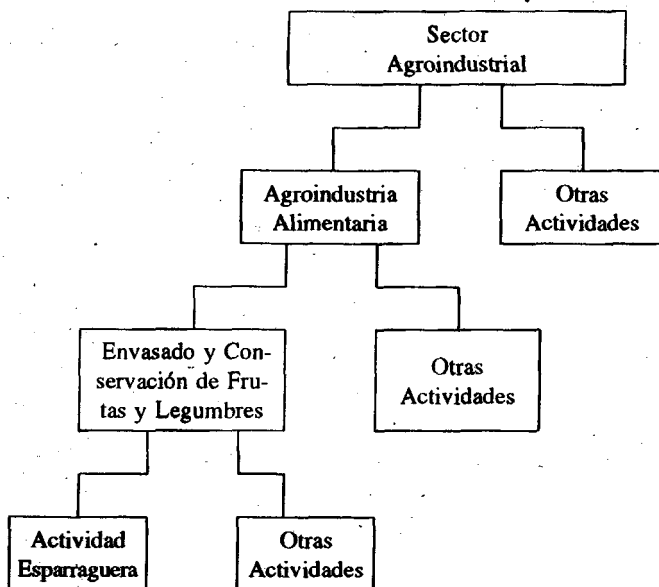
El espárrago es un producto que presenta una serie de ventajas para su cultivo en el país. En primer lugar, por la ubicación del país en el hemisferio sur y las condiciones climáticas, el espárrago puede cosecharse en períodos más prolongados. A diferencia de otros países productores que mantienen sólo entre 6 y 8 semanas de cosecha, en el país se puede ofrecer el producto "fuera de estación" por su mayor período de cosecha. Ello permite por ejemplo, que se le pueda ofertar en estado fresco entre los meses de setiembre y marzo, época en que hay un menor número de competidores en el mercado internacional.

El espárrago puede ser cultivado comercialmente durante trece años como promedio en el país, tres o cuatro años más que en otros países productores, donde se obtienen igualmente dos cosechas anuales. Esta ventaja también la mantienen otros países como Colombia y México.

Otra de las ventajas radica en la amplia extensión de territorio que puede destinarse a su cultivo. Mientras que en otros países sólo se cuenta con pequeños valles, en el caso del Perú la extensión comprende la franja costera que va desde Lambayeque a Nazca (aproximadamente 1,300 km), los valles de Arequipa, Tacna y Moquegua y la zona de Piura. En el primer tramo, la presencia de microclimas permite obtener espárrago verde y blanco durante

Gráfico No. 1

**SECTOR AGROINDUSTRIAL
UBICACIÓN DE LA ACTIVIDAD ESPARRAGUERA**



2. El espárrago

2.1 Características del producto

El espárrago es una hortaliza que corresponde a la familia de las Lilfáceas y pertenece a la especie *Aparagus Offilianails*. La identificación del espárrago fresco dentro de la clasificación internacional es la siguiente:

CIU 1110	(Clasificación Internacional Industrial Uniforme)
S.A.	07.09.20.00 (Sistema Armonizado)
NANDINA	07.01.89.99 (Nomenclatura Arancelaria Común de los Países Miembros del Grupo Andino)

El espárrago es un producto originario de Europa y de la Costa Asiática que se cultiva en todos los continentes y que puede adaptarse con facilidad a los climas tropicales, a pesar de ser de clima templado. Es rico en vitaminas B1,

B2 y C, y bajo en calorías, por lo que se le utiliza como complemento en las dietas alimenticias.

Se trata de un producto de tipo permanente, por lo que su fase productiva puede durar indefinidamente; pero su producción con fines comerciales tiene un período de duración entre 10 y 15 años. Su primera cosecha se realiza al año y medio y las subsiguientes cada seis meses.

La costa peruana presenta condiciones favorables para este cultivo, en cuanto a luminosidad y clima, ya que puede crecer en suelos alcalinos o de alta salinidad, pero no en suelos ácidos. No se siembra en zonas lluviosas, porque las lluvias harían que la planta no deje de crecer, impidiendo la normal acumulación de nutrientes, lo que afectaría el grosor de los tallos tiernos comestibles.

La planta requiere de muchos nutrientes, en especial en la etapa inicial de desarrollo, y de condiciones adecuadas de temperatura, humedad relativa, saneamiento y manipuleo físico, por lo que debe ser manejada con prontitud y eficiencia en época de cosecha.

2.2 Ventajas y desventajas que presenta el cultivo del espárrago

El espárrago es un producto que presenta una serie de ventajas para su cultivo en el país. En primer lugar, por la ubicación del país en el hemisferio sur y las condiciones climáticas, el espárrago puede cosecharse en períodos más prolongados. A diferencia de otros países productores que mantienen sólo entre 6 y 8 semanas de cosecha, en el país se puede ofrecer el producto "fuera de estación" por su mayor período de cosecha. Ello permite por ejemplo, que se le pueda ofertar en estado fresco entre los meses de setiembre y marzo, época en que hay un menor número de competidores en el mercado internacional.

El espárrago puede ser cultivado comercialmente durante trece años como promedio en el país, tres o cuatro años más que en otros países productores, donde se obtienen igualmente dos cosechas anuales. Esta ventaja también la mantienen otros países como Colombia y México.

Otra de las ventajas radica en la amplia extensión de territorio que puede destinarse a su cultivo. Mientras que en otros países sólo se cuenta con pequeños valles, en el caso del Perú la extensión comprende la franja costera que va desde Lambayeque a Nazca (aproximadamente 1,300 km), los valles de Arequipa, Tacna y Moquegua y la zona de Piura. En el primer tramo, la presencia de microclimas permite obtener espárrago verde y blanco durante

todo el año y, en el caso de Piura, a pesar de que la alta temperatura tiende a acelerar el crecimiento de la planta, es posible ampliar el área de cultivo.

El espárrago fresco requiere de mano de obra intensiva, la cual es mucho más costosa en Europa que en el Perú, siendo ésta otra de las ventajas de la producción peruana.

Entre las desventajas que enfrenta el cultivo del espárrago, especialmente cuando éste se destina al mercado externo, se encuentran:

- a) la deficiencia de las labores de cosecha y postcosecha originan pérdidas de calidad y peso, incumpliendo con las condiciones necesarias para su exportación.
- b) se requiere de fuertes sumas de capital para el desarrollo tecnológico que permitan mejorar la calidad del producto.

2.3 Siembra y producción

En el período 1970-1993 el área destinada a la siembra de espárragos se expandió de 820 a 17,672 hectáreas, experimentando la tasa de crecimiento más alta en el año 1991. A febrero de 1994, la superficie destinada a este cultivo ascendió a 20,000 hectáreas.

En cuanto a los niveles de producción se tiene que éstos tendieron a incrementarse sostenidamente durante todo el período; gran parte del crecimiento se explica por la mayor demanda, procedente de Europa y Estados Unidos, de una dieta sana sobre la base de vegetales frescos.

Hasta mediados de la década de los años setenta la producción del espárrago se localizaba principalmente en la costa norte -en Trujillo-, pero luego se ha extendido hacia otros lugares del país. Entre las principales zonas productoras se encuentran: Chao, Moche, Paiján, Virú, Trujillo (La Libertad), Chimbote (Ancash), Pisco, Ica, Chincha (Ica), Huacho (Lima), Olmos (Lambayeque) y Sullana (Piura).

A junio de 1994, el cultivo de espárrago se localizaba en La Libertad, en un 61%; en Ica, en un 20%; en Piura, en un 8% y en Lima, en un 7%. Las mayores cosechas se concentran en los meses de setiembre a diciembre en la zona sur del país y todo el año en la zona norte. Las épocas de siembra comprenden todo el año.

En Ica, Chinchá y Cañete los productos cosechados son de mejor calidad, siendo entre el 60% y el 70% de la producción, volúmenes exportables, especialmente en la variedad de espárrago verde fresco.

En el Cuadro No. 1 se puede observar el hectareaje destinado al cultivo del espárrago, así como los niveles de producción y rendimiento por hectárea para el período 1970-1993.

Cuadro No. 1

NÚMERO DE HECTÁREAS, PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO DEL ESPÁRAGO

Años	Hectáreas cultivadas	Producción (TM)	Rendimiento (KG/ha)
1970	820	4,836	5,898
1971	570	2,446	4,291
1972	555	3,133	5,645
1973	410	2,634	6,424
1974	430	2,723	6,333
1975	460	2,715	5,902
1976	465	2,745	5,903
1977	693	4,171	6,019
1978	976	5,466	5,600
1979	1,363	7,079	5,194
1980	1,512	4,428	1,929
1981	2,351	7,575	3,222
1982	2,361	8,292	3,512
1983	2,443	6,943	2,842
1984	2,497	11,393	4,563
1985	3,108	16,150	5,196
1986	4,119	16,796	4,078
1987	4,802	20,344	4,237
1988	5,938	26,646	4,487
1989	8,256	41,904	5,076
1990	8,997	57,996	6,446
1991	17,796	64,663	3,634
1992	12,965	73,676	5,683
1993	17,672	97,322	5,507

Fuente: Ministerio de Agricultura-Oficina de Información Agraria, *Compendio estadístico agrario*, 1a. y 2a. ed.

todo el año y, en el caso de Piura, a pesar de que la alta temperatura tiende a acelerar el crecimiento de la planta, es posible ampliar el área de cultivo.

El espárrago fresco requiere de mano de obra intensiva, la cual es mucho más costosa en Europa que en el Perú, siendo ésta otra de las ventajas de la producción peruana.

Entre las desventajas que enfrenta el cultivo del espárrago, especialmente cuando éste se destina al mercado externo, se encuentran:

- a) la deficiencia de las labores de cosecha y postcosecha originan pérdidas de calidad y peso, incumpliendo con las condiciones necesarias para su exportación.
- b) se requiere de fuertes sumas de capital para el desarrollo tecnológico que permitan mejorar la calidad del producto.

2.3 Siembra y producción

En el período 1970-1993 el área destinada a la siembra de espárragos se expandió de 820 a 17,672 hectáreas, experimentando la tasa de crecimiento más alta en el año 1991. A febrero de 1994, la superficie destinada a este cultivo ascendió a 20,000 hectáreas.

En cuanto a los niveles de producción se tiene que éstos tendieron a incrementarse sostenidamente durante todo el período; gran parte del crecimiento se explica por la mayor demanda, procedente de Europa y Estados Unidos, de una dieta sana sobre la base de vegetales frescos.

Hasta mediados de la década de los años setenta la producción del espárrago se localizaba principalmente en la costa norte -en Trujillo-, pero luego se ha extendido hacia otros lugares del país. Entre las principales zonas productoras se encuentran: Chao, Moche, Paiján, Virú, Trujillo (La Libertad), Chimbote (Ancash), Pisco, Ica, Chincha (Ica), Huacho (Lima), Olmos (Lambayeque) y Sullana (Piura).

A junio de 1994, el cultivo de espárrago se localizaba en La Libertad, en un 61%; en Ica, en un 20%; en Piura, en un 8% y en Lima, en un 7%. Las mayores cosechas se concentran en los meses de setiembre a diciembre en la zona sur del país y todo el año en la zona norte. Las épocas de siembra comprenden todo el año.

En Ica, Chincha y Cañete los productos cosechados son de mejor calidad, siendo entre el 60% y el 70% de la producción, volúmenes exportables, especialmente en la variedad de espárrago verde fresco.

En el Cuadro No. 1 se puede observar el hectareaje destinado al cultivo del espárrago, así como los niveles de producción y rendimiento por hectárea para el período 1970-1993.

Cuadro No. 1

NÚMERO DE HECTÁREAS, PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO DEL ESPÁRRAGO

Años	Hectáreas cultivadas	Producción (TM)	Rendimiento (KG/ha)
1970	820	4,836	5,898
1971	570	2,446	4,291
1972	555	3,133	5,645
1973	410	2,634	6,424
1974	430	2,723	6,333
1975	460	2,715	5,902
1976	465	2,745	5,903
1977	693	4,171	6,019
1978	976	5,466	5,600
1979	1,363	7,079	5,194
1980	1,512	4,428	1,929
1981	2,351	7,575	3,222
1982	2,361	8,292	3,512
1983	2,443	6,943	2,842
1984	2,497	11,393	4,563
1985	3,108	16,150	5,196
1986	4,119	16,796	4,078
1987	4,802	20,344	4,237
1988	5,938	26,646	4,487
1989	8,256	41,904	5,076
1990	8,997	57,996	6,446
1991	17,796	64,663	3,634
1992	12,965	73,676	5,683
1993	17,672	97,322	5,507

Fuente: Ministerio de Agricultura-Oficina de Información Agraria, *Compendio estadístico agrario*, 1a. y 2a. ed.

La extensión mínima para producir espárragos es entre 5 y 10 hectáreas, pero para realizar una producción industrial se requiere un mínimo de 200 hectáreas, a fin de garantizar el abastecimiento de materia prima a una pequeña planta procesadora.

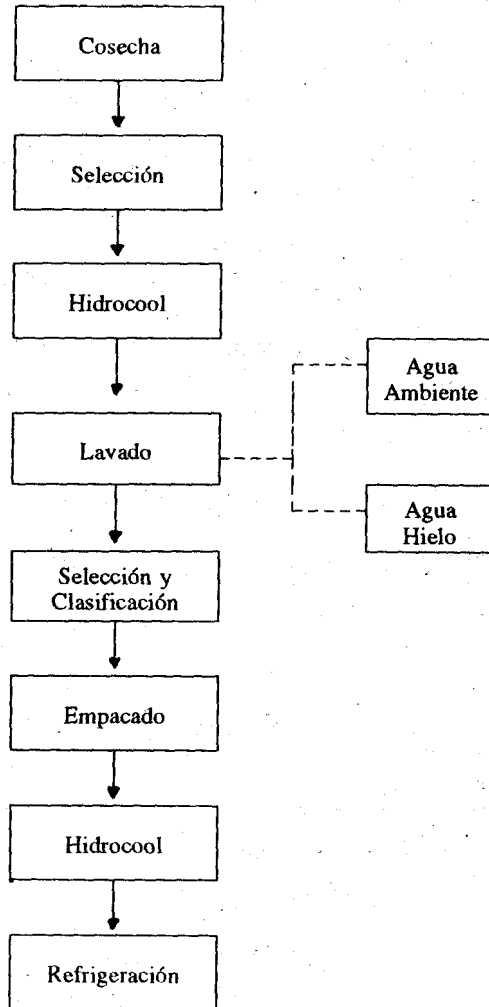
El proceso de producción del espárrago fresco requiere de sumo cuidado para que éste mantenga sus cualidades nutritivas. Luego de cosecharlo y trasladarlo a la planta de procesamiento, el primer paso es someterlo a un baño de agua fría; el segundo paso es el lavado manual a temperatura ambiente en un inicio y después, en depósitos con hielo. El tercer paso es la selección, a fin de separar los espárragos que se encuentren en mal estado. El cuarto paso consiste en el empaque y almacenaje del espárrago en cajas especiales, que luego se refrigeran (ver Gráfico No. 2).

La principal característica en la producción de espárrago es la realización de contratos de producción entre la empresa procesadora o comercializadora y los productores agrícolas. Mediante este contrato las empresas son abastecidas de materia prima en forma prioritaria cuando se realiza la venta de la cosecha y, a cambio, éstas brindan a los productores agrícolas, la asistencia técnica requerida. En ocasiones se presentan problemas por el incumplimiento del contrato, lo que lleva a que el suministro de materia prima no sea regular y ello obliga a algunas empresas a ingresar al sistema productivo a fin de garantizar, por lo menos, una parte de la producción que permita el funcionamiento de su planta procesadora y a otras, las obliga a buscar la integración vertical, aunque esta alternativa presente limitaciones.

La empresa debe enfrentar también problemas de tipo técnico, de procesamiento y de marketing. En el caso de Trujillo, por ejemplo, que constituye el principal departamento productor de espárragos, existe una baja productividad -de 4 toneladas por hectárea-, suelos viejos y falta de variedades con mejores rendimientos y calidad, que permiten asegurar mayores precios. En el aspecto de procesamiento, se cuenta con maquinaria de más de 8 años de antigüedad que limita la calidad del producto. Además, no existe una estrategia de mercadeo global por lo que se presenta una fuerte dependencia hacia un número limitado de empresas importadoras que mantienen oficinas o representantes en el país. Tampoco existe una marca que permita identificar al producto en el mercado internacional.

Gráfico No. 2

PROCESO PRODUCTIVO DEL ESPÁRRAGO FRESCO



La extensión mínima para producir espárragos es entre 5 y 10 hectáreas, pero para realizar una producción industrial se requiere un mínimo de 200 hectáreas, a fin de garantizar el abastecimiento de materia prima a una pequeña planta procesadora.

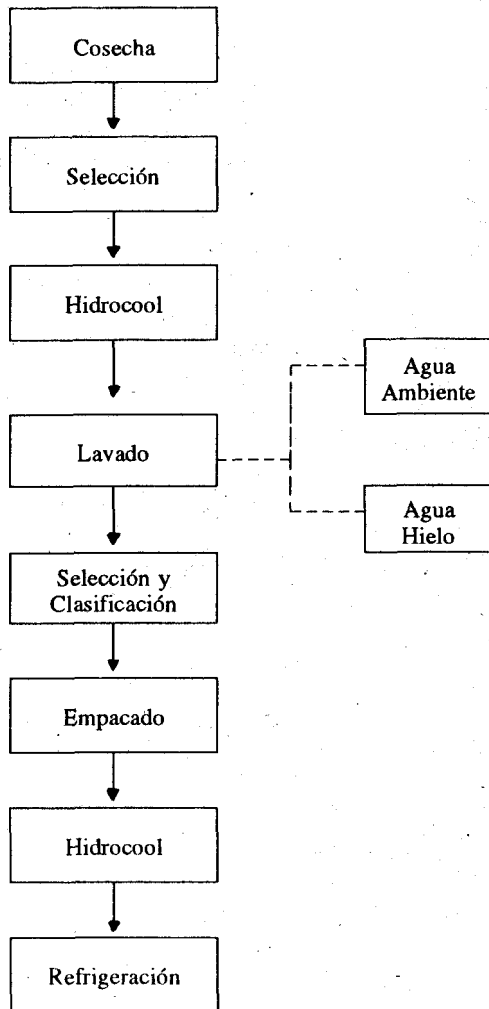
El proceso de producción del espárrago fresco requiere de sumo cuidado para que éste mantenga sus cualidades nutritivas. Luego de cosecharlo y trasladarlo a la planta de procesamiento, el primer paso es someterlo a un baño de agua fría; el segundo paso es el lavado manual a temperatura ambiente en un inicio y después, en depósitos con hielo. El tercer paso es la selección, a fin de separar los espárragos que se encuentren en mal estado. El cuarto paso consiste en el empaque y almacenaje del espárrago en cajas especiales, que luego se refrigeran (ver Gráfico No. 2).

La principal característica en la producción de espárrago es la realización de contratos de producción entre la empresa procesadora o comercializadora y los productores agrícolas. Mediante este contrato las empresas son abastecidas de materia prima en forma prioritaria cuando se realiza la venta de la cosecha y, a cambio, éstas brindan a los productores agrícolas, la asistencia técnica requerida. En ocasiones se presentan problemas por el incumplimiento del contrato, lo que lleva a que el suministro de materia prima no sea regular y ello obliga a algunas empresas a ingresar al sistema productivo a fin de garantizar, por lo menos, una parte de la producción que permita el funcionamiento de su planta procesadora y a otras, las obliga a buscar la integración vertical, aunque esta alternativa presente limitaciones.

La empresa debe enfrentar también problemas de tipo técnico, de procesamiento y de marketing. En el caso de Trujillo, por ejemplo, que constituye el principal departamento productor de espárragos, existe una baja productividad -de 4 toneladas por hectárea-, suelos viejos y falta de variedades con mejores rendimientos y calidad, que permiten asegurar mayores precios. En el aspecto de procesamiento, se cuenta con maquinaria de más de 8 años de antigüedad que limita la calidad del producto. Además, no existe una estrategia de mercadeo global por lo que se presenta una fuerte dependencia hacia un número limitado de empresas importadoras que mantienen oficinas o representantes en el país. Tampoco existe una marca que permita identificar al producto en el mercado internacional.

Gráfico No. 2

PROCESO PRODUCTIVO DEL ESPÁRRAGO FRESCO



2.4 Determinación de precios

La fijación de los precios internos del espárrago depende en gran medida de la calidad del producto. En enero de 1994, por ejemplo, el precio del espárrago en el campo era de US\$ 0.65 por kilogramo.

En el mercado internacional, los precios suelen experimentar una gran variabilidad porque dependen de una serie de factores como la estacionalidad de la producción, la perecibilidad del producto, la preferencia del consumidor, entre otros. Además, éstos varían de acuerdo con el lugar de destino y con el tipo de espárrago. Así, en el año 1990 por ejemplo, el precio internacional del espárrago fresco fue mayor en los mercados japonés y suizo. En el año 1993, el precio internacional del espárrago blanco fue de US\$ 2.8 por kilogramo, mientras que el del espárrago verde se mantuvo en US\$ 3 por kilogramo.

2.5 Empresas exportadoras de espárragos

En el Cuadro No. 2 se muestran las principales empresas exportadoras de espárragos durante el año 1993.

Cuadro No. 2

PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE ESPÁRRAGO EN 1993

Empresas	Espárragos (Kilos netos)
Industria Alimentaria S.A.	724,972
Asociación de Espárragos de Ica	600,050
Proyecto 7 S.A.	461,239
Flores Esmeralda S.A.	451,554
Inagro Sur S.A.	441,671
Procesos Agroindustriales S.A.	397,620
Backus & Johnston S.A.	367,141
Exportadora Frutícola del Sur S.A.	313,390
Frusan Perú Export S.A.	285,755
Asociación de Productores de Espárrago de Ica - APEI	244,133

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas - Oficina de Sistemas y Estadística.

2.6 El mercado de espárragos

La demanda internacional por los espárragos ha tenido un impacto significativo durante los últimos años. Una de las características de esta demanda es la mayor aceptación que tiene el espárrago fresco y envasado en recipiente de vidrio frente al espárrago congelado, que cuenta con una menor demanda.

2.6.1 El mercado interno

En el mercado interno, el espárrago fresco no es tan demandado debido a los hábitos de consumo de la población. Por esta razón, la mayor parte de la producción se destina al mercado externo.

La mayor producción orientada a la exportación se inicia en la década de los años setenta y se convierte en una buena oportunidad para el Perú cuando la producción de China, Taiwán y la de otros países del sudeste asiático se ve afectada por problemas climatológicos. A pesar de que en un principio la producción para exportación se inicia en un escenario artificial -con líneas de financiamiento preferenciales, energía y combustible baratos, sistemas de comunicación por debajo del nivel internacional, presencia del Cértex, entre otros- ésta ha logrado seguir creciendo, como consecuencia del incremento de la demanda externa.

En el Cuadro No. 3 se muestra la exportación de espárragos según país de destino en el año 1993, destacando los Países Bajos, Estados Unidos, España, Francia, Dinamarca e Italia como principales países demandantes de este producto.

El Cuadro No. 4 muestra las exportaciones peruanas de espárrago. En él se observa que éstas se han ido incrementando significativamente, llegando a representar, en el año 1993, el 39% del total de exportaciones no tradicionales agropecuarias. En ese año, el principal mercado para el espárrago blanco lo constituyó Europa, tanto en la presentación en frascos como en latas. El espárrago verde fue exportado mayoritariamente a Japón y a Estados Unidos, bajo la presentación de espárrago congelado.

2.4 Determinación de precios

La fijación de los precios internos del espárrago depende en gran medida de la calidad del producto. En enero de 1994, por ejemplo, el precio del espárrago en el campo era de US\$ 0.65 por kilogramo.

En el mercado internacional, los precios suelen experimentar una gran variabilidad porque dependen de una serie de factores como la estacionalidad de la producción, la perecibilidad del producto, la preferencia del consumidor, entre otros. Además, éstos varían de acuerdo con el lugar de destino y con el tipo de espárrago. Así, en el año 1990 por ejemplo, el precio internacional del espárrago fresco fue mayor en los mercados japonés y suizo. En el año 1993, el precio internacional del espárrago blanco fue de US\$ 2.8 por kilogramo, mientras que el del espárrago verde se mantuvo en US\$ 3 por kilogramo.

2.5 Empresas exportadoras de espárragos

En el Cuadro No. 2 se muestran las principales empresas exportadoras de espárragos durante el año 1993.

Cuadro No. 2

PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE ESPÁRRAGO EN 1993

Empresas	Espárragos (Kilos netos)
Industria Alimentaria S.A.	724,972
Asociación de Espárragos de Ica	600,050
Proyecto 7 S.A.	461,239
Flores Esmeralda S.A.	451,554
Inagro Sur S.A.	441,671
Procesos Agroindustriales S.A.	397,620
Backus & Johnston S.A.	367,141
Exportadora Frutícola del Sur S.A.	313,390
Frusan Perú Export S.A.	285,755
Asociación de Productores de Espárrago de Ica - APEI	244,133

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas - Oficina de Sistemas y Estadística.

2.6 El mercado de espárragos

La demanda internacional por los espárragos ha tenido un impacto significativo durante los últimos años. Una de las características de esta demanda es la mayor aceptación que tiene el espárrago fresco y envasado en recipiente de vidrio frente al espárrago congelado, que cuenta con una menor demanda.

2.6.1 El mercado interno

En el mercado interno, el espárrago fresco no es tan demandado debido a los hábitos de consumo de la población. Por esta razón, la mayor parte de la producción se destina al mercado externo.

La mayor producción orientada a la exportación se inicia en la década de los años setenta y se convierte en una buena oportunidad para el Perú cuando la producción de China, Taiwán y la de otros países del sudeste asiático se ve afectada por problemas climatológicos. A pesar de que en un principio la producción para exportación se inicia en un escenario artificial -con líneas de financiamiento preferenciales, energía y combustible baratos, sistemas de comunicación por debajo del nivel internacional, presencia del Cértex, entre otros- ésta ha logrado seguir creciendo, como consecuencia del incremento de la demanda externa.

En el Cuadro No. 3 se muestra la exportación de espárragos según país de destino en el año 1993, destacando los Países Bajos, Estados Unidos, España, Francia, Dinamarca e Italia como principales países demandantes de este producto.

El Cuadro No. 4 muestra las exportaciones peruanas de espárrago. En él se observa que éstas se han ido incrementando significativamente, llegando a representar, en el año 1993, el 39% del total de exportaciones no tradicionales agropecuarias. En ese año, el principal mercado para el espárrago blanco lo constituyó Europa, tanto en la presentación en frascos como en latas. El espárrago verde fue exportado mayoritariamente a Japón y a Estados Unidos, bajo la presentación de espárrago congelado.

Cuadro No. 3

EXPORTACIÓN PERUANA DE ESPÁRRAGOS SEGÚN DESTINO
(En kilos netos)

Espárragos frescos o refrigerados		Espárragos preparados o en conserva	
Estados Unidos	5,572,336	Holanda (P.Bajos)	38,138,916
Italia	1,195,492	España	4,815,092
Holanda (P.Bajos)	833,096	Francia	4,221,021
Francia	719,938	Dinamarca	3,717,813
Dinamarca	396,535	Alemania	2,225,525
Reino Unido	380,806	Italia	982,842
Alemania	234,367	Estados Unidos	228,494
Bélgica-Luxemburgo	215,394	Bélgica-Luxemburgo	186,924
España	67,437	Antillas Holandesas	136,530
Japón	61,826	Canadá	93,036
Suiza	54,663	Suecia	80,727
Venezuela	27,237	Chile	72,794
Chile	23,563	Suiza	40,918
Canadá	6,460	Noruega	16,560
Argentina	3,569	Panamá	16,200
Honduras	2,250	Guatemala	15,912
Zona Canal Panamá	1,050	Finlandia	15,474
Austria	208	Japón	14,564
Bolivia	40	Liberia	11,797
		Pakistán	9,815
		Bulgaria	5,550
		Argentina	3,982
		Chipre	3,600
		Puerto Rico	1,665
		No declarados	24,900
Total	9,796,265	Total	57,080,652

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas, *Anuario estadístico 1993*.

Cuadro No. 4

EXPORTACIONES DE ESPÁRRAGOS

Años	Volumen (En TM)	Valor (En miles de US\$)
1980	2,583	3,729
1981	3,649	4,361
1982	3,724	4,610
1983	5,332	6,169
1984	6,379	8,513
1985	5,361	5,939
1986	8,935	8,563
1987	11,021	13,908
1988	12,891	18,956
1989	16,199	20,696
1990	20,437	23,058
1991	58,519	42,434
1992	45,996	58,643
1993	63,797	72,553

Fuente: Ministerio de Agricultura - Oficina de Información Agraria,
Compendio estadístico agrario, 1a. y 2a. ed.

Las condiciones que debe presentar el producto para ser exportado varían de acuerdo con el tipo de espárrago. Si se trata de espárragos frescos, los turiones -tallos tiernos comestibles- deben ser de muy buena calidad, deben estar lavados -para evitar la contaminación microbiana-, calibrados y envasados en el empaque correspondiente. Los envases utilizados para su transporte suelen ser las cajas de cartón corrugado o plástico corrugado con capacidad de 4 kg y con una almohadilla en la parte inferior a fin de evitar el maltrato por golpes, la humedad, la compresión y la contaminación. Además, deben conservarse en lugares frescos a fin de evitar que se endurezcan (a 2 grados y a 95% de humedad).

Si se trata de espárragos congelados, los turiones deben ser de calidad aceptable, cuyo procesamiento requiere del blanqueado (inmersión en un estanque con agua caliente y por tiempos diferenciados) y del congelamiento individual rápido (previamente se somete a agua fría para detener la cocción

Cuadro No. 3

EXPORTACIÓN PERUANA DE ESPÁRRAGOS SEGÚN DESTINO
(En kilos netos)

Espárragos frescos o refrigerados		Espárragos preparados o en conserva	
Estados Unidos	5,572,336	Holanda (P.Bajos)	38,138,916
Italia	1,195,492	España	4,815,092
Holanda (P.Bajos)	833,096	Francia	4,221,021
Francia	719,938	Dinamarca	3,717,813
Dinamarca	396,535	Alemania	2,225,525
Reino Unido	380,806	Italia	982,842
Alemania	234,367	Estados Unidos	228,494
Bélgica-Luxemburgo	215,394	Bélgica-Luxemburgo	186,924
España	67,437	Antillas Holandesas	136,530
Japón	61,826	Canadá	93,036
Suiza	54,663	Suecia	80,727
Venezuela	27,237	Chile	72,794
Chile	23,563	Suiza	40,918
Canadá	6,460	Noruega	16,560
Argentina	3,569	Panamá	16,200
Honduras	2,250	Guatemala	15,912
Zona Canal Panamá	1,050	Finlandia	15,474
Austria	208	Japón	14,564
Bolivia	40	Liberia	11,797
		Pakistán	9,815
		Bulgaria	5,550
		Argentina	3,982
		Chipre	3,600
		Puerto Rico	1,665
		No declarados	24,900
Total	9,796,265	Total	57,080,652

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas, *Anuario estadístico 1993*.

Cuadro No. 4

EXPORTACIONES DE ESPÁRRAGOS

Años	Volumen (En TM)	Valor (En miles de US\$)
1980	2,583	3,729
1981	3,649	4,361
1982	3,724	4,610
1983	5,332	6,169
1984	6,379	8,513
1985	5,361	5,939
1986	8,935	8,563
1987	11,021	13,908
1988	12,891	18,956
1989	16,199	20,696
1990	20,437	23,058
1991	58,519	42,434
1992	45,996	58,643
1993	63,797	72,553

Fuente: Ministerio de Agricultura - Oficina de Información Agraria,
Compendio estadístico agrario, 1a. y 2a. ed.

Las condiciones que debe presentar el producto para ser exportado varían de acuerdo con el tipo de espárrago. Si se trata de espárragos frescos, los turiones -tallos tiernos comestibles- deben ser de muy buena calidad, deben estar lavados -para evitar la contaminación microbiana-, calibrados y envasados en el empaque correspondiente. Los envases utilizados para su transporte suelen ser las cajas de cartón corrugado o plástico corrugado con capacidad de 4 kg y con una almohadilla en la parte inferior a fin de evitar el maltrato por golpes, la humedad, la compresión y la contaminación. Además, deben conservarse en lugares frescos a fin de evitar que se endurezcan (a 2 grados y a 95% de humedad).

Si se trata de espárragos congelados, los turiones deben ser de calidad aceptable, cuyo procesamiento requiere del blanqueado (inmersión en un estanque con agua caliente y por tiempos diferenciados) y del congelamiento individual rápido (previamente se somete a agua fría para detener la cocción

y se deja drenar para luego proceder a la congelación mediante el sistema IQF). Los espárragos de este tipo suelen ser envasados en bolsas de polietileno de 10 a 20 kg cada una y se mantienen en cámaras frigoríficas entre unos 15 y 80 grados centígrados bajo cero.

Las posibilidades de seguir exportando espárragos son grandes. Se debería tratar de continuar con la búsqueda de mercados permanentes donde ofrecer el producto en las diferentes épocas del año. Existen posibilidades para la exportación de espárragos blancos a Europa, mercado que en la actualidad no está siendo totalmente explotado. También es necesario cuidar los canales de comercialización utilizados.

Además, se podría tratar de determinar los estándares de calidad entre las empresas conserveras a fin de colocarle al espárrago peruano una marca distintiva, ya que se trata de un producto de alta calidad, que podría permitir negociar mejores precios. Para ello se requiere de sumo cuidado en las etapas de cosecha y postcosecha y la utilización de tecnología avanzada y de equipos de riego especializados. Esto va unido a la necesidad de implementar un adecuado sistema de control e identificación de puntos críticos en las líneas de producción de las plantas procesadoras a fin de lograr un producto de calidad.

2.6.2 El mercado europeo

La demanda del mercado europeo se centra en espárragos frescos y en conserva. Los espárragos deben ser enviados por avión y mantenerse a una temperatura de 1 grado centígrado.

Las mayores importaciones de Europa son de espárragos frescos, siendo Alemania Federal, seguido de Francia y de los países bajos, los mayores importadores europeos.

En el Cuadro No. 5 se puede observar el calendario de la oferta de espárragos en Europa por país de procedencia.

En Alemania se prefiere el espárrago blanco de calibre 16-22 mm, mientras que en el Reino Unido se prefiere el espárrago verde de color uniforme, siendo su principal abastecedor Estados Unidos, el cual también lo es de Italia.

Cuadro No. 5

CALENDARIO DE LA OFERTA DE ESPÁRRAGOS EN EUROPA

Procedencia	Meses de oferta											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CEE												
Sudáfrica												
EE.UU.												
México												
Perú												
Chile												
Argentina												

Fuente: Junta del Acuerdo de Cartagena - Comisión de las Comunidades Europeas, *Estudio del mercado europeo para las exportaciones de frutas y hortalizas frescas de los países del Pacto Andino*, Programa Andino de Promoción de Exportaciones, agosto, 1992.

y se deja drenar para luego proceder a la congelación mediante el sistema IQF). Los espárragos de este tipo suelen ser envasados en bolsas de polietileno de 10 a 20 kg cada una y se mantienen en cámaras frigoríficas entre unos 15 y 80 grados centígrados bajo cero.

Las posibilidades de seguir exportando espárragos son grandes. Se debería tratar de continuar con la búsqueda de mercados permanentes donde ofrecer el producto en las diferentes épocas del año. Existen posibilidades para la exportación de espárragos blancos a Europa, mercado que en la actualidad no está siendo totalmente explotado. También es necesario cuidar los canales de comercialización utilizados.

Además, se podría tratar de determinar los estándares de calidad entre las empresas conserveras a fin de colocarle al espárrago peruano una marca distintiva, ya que se trata de un producto de alta calidad, que podría permitir negociar mejores precios. Para ello se requiere de sumo cuidado en las etapas de cosecha y postcosecha y la utilización de tecnología avanzada y de equipos de riego especializados. Esto va unido a la necesidad de implementar un adecuado sistema de control e identificación de puntos críticos en las líneas de producción de las plantas procesadoras a fin de lograr un producto de calidad.

2.6.2 El mercado europeo

La demanda del mercado europeo se centra en espárragos frescos y en conserva. Los espárragos deben ser enviados por avión y mantenerse a una temperatura de 1 grado centígrado.

Las mayores importaciones de Europa son de espárragos frescos, siendo Alemania Federal, seguido de Francia y de los países bajos, los mayores importadores europeos.

En el Cuadro No. 5 se puede observar el calendario de la oferta de espárragos en Europa por país de procedencia.

En Alemania se prefiere el espárrago blanco de calibre 16-22 mm, mientras que en el Reino Unido se prefiere el espárrago verde de color uniforme, siendo su principal abastecedor Estados Unidos, el cual también lo es de Italia.

Cuadro No. 5

CALENDARIO DE LA OFERTA DE ESPÁRRAGOS EN EUROPA

Procedencia	Meses de oferta											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CEE												
Sudáfrica												
EE.UU.												
México												
Perú												
Chile												
Argentina												

Fuente: Junta del Acuerdo de Cartagena - Comisión de las Comunidades Europeas, *Estudio del mercado europeo para las exportaciones de frutas y hortalizas frescas de los países del Pacto Andino*, Programa Andino de Promoción de Exportaciones, agosto, 1992.

Si se analizan las importaciones de Francia se llega a la conclusión de que sus compras son muy estacionales, debido a que el 85% de éstas se realizan entre marzo y junio (período de producción europea).

Los principales países que exportan espárragos fuera de estación son Chile, Argentina y Perú. Sin embargo, es necesario indicar que Estados Unidos es el principal abastecedor extraeuropeo.

Las exportaciones de espárragos frescos refrigerados del Perú a Europa, se dirigen a Italia, Alemania Federal y Reino Unido, en ese orden de importancia.

Es necesario indicar que no existen restricciones para el ingreso de los espárragos al mercado europeo. Además, Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú se benefician de un régimen aduanero particular. Sin embargo, se debe tener extremo cuidado con las condiciones de envío de las exportaciones a Europa debido a que los países europeos son muy exigentes al respecto. Por ejemplo, no se puede enviar un producto que tiene varios días de almacenado.

2.6.3 El mercado norteamericano

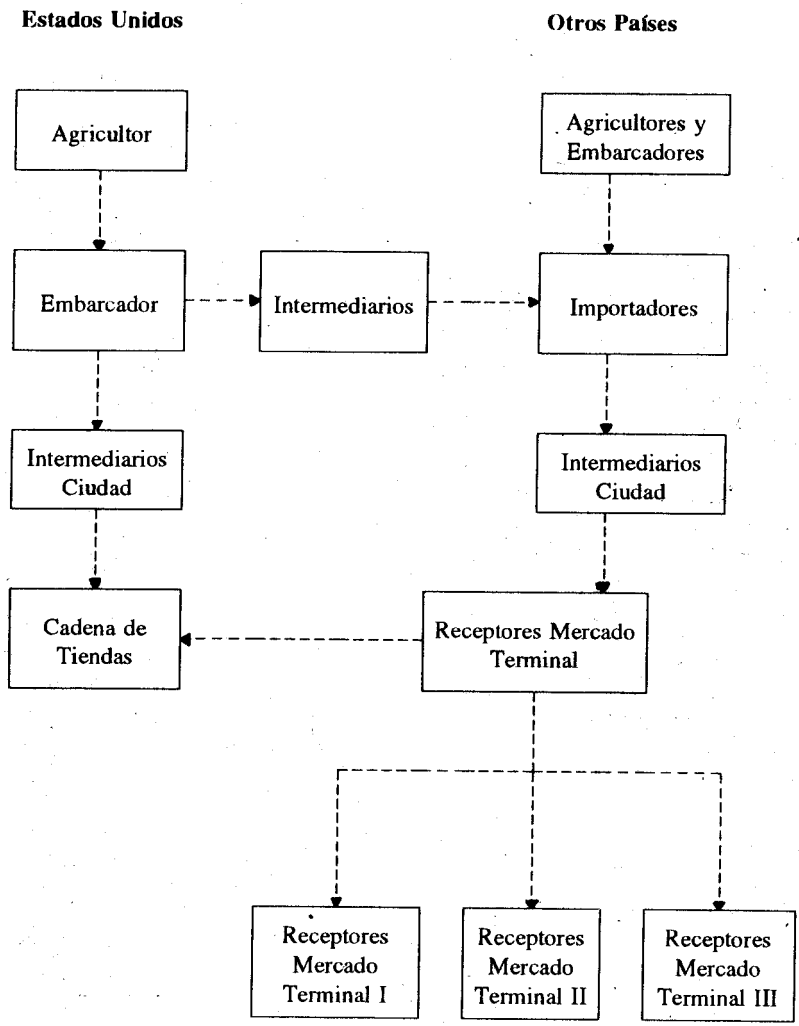
Estados Unidos es uno de los principales países productores de espárragos a nivel internacional y, a la vez, es uno de los mayores demandantes de espárragos frescos, por lo que concentra una buena parte de las importaciones de este producto.

En el proceso de producción y distribución de los espárragos frescos en el mercado estadounidense intervienen las cadenas de tiendas, los receptores de mercadería del terminal, los agentes, los embarcadores y los importadores. Todos ellos trabajan en forma conjunta para que los productos lleguen a los consumidores finales (ver Gráfico No. 3).

En cuanto a las exportaciones peruanas de espárragos frescos, se debe resaltar que Estados Unidos es el país que capta la mayor cantidad de estos envíos.

Gráfico No. 3

SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN LOS ESTADOS UNIDOS



Si se analizan las importaciones de Francia se llega a la conclusión de que sus compras son muy estacionales, debido a que el 85% de éstas se realizan entre marzo y junio (período de producción europea).

Los principales países que exportan espárragos fuera de estación son Chile, Argentina y Perú. Sin embargo, es necesario indicar que Estados Unidos es el principal abastecedor extraeuropeo.

Las exportaciones de espárragos frescos refrigerados del Perú a Europa, se dirigen a Italia, Alemania Federal y Reino Unido, en ese orden de importancia.

Es necesario indicar que no existen restricciones para el ingreso de los espárragos al mercado europeo. Además, Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú se benefician de un régimen aduanero particular. Sin embargo, se debe tener extremo cuidado con las condiciones de envío de las exportaciones a Europa debido a que los países europeos son muy exigentes al respecto. Por ejemplo, no se puede enviar un producto que tiene varios días de almacenado.

2.6.3 El mercado norteamericano

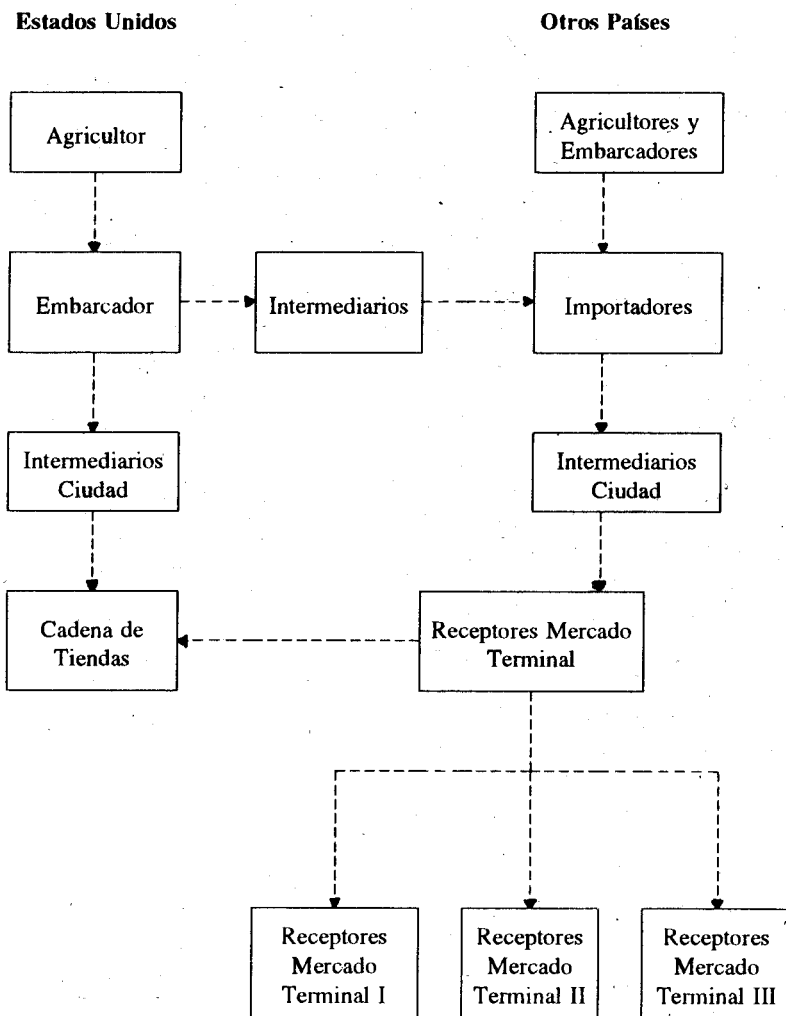
Estados Unidos es uno de los principales países productores de espárragos a nivel internacional y, a la vez, es uno de los mayores demandantes de espárragos frescos, por lo que concentra una buena parte de las importaciones de este producto.

En el proceso de producción y distribución de los espárragos frescos en el mercado estadounidense intervienen las cadenas de tiendas, los receptores de mercadería del terminal, los agentes, los embarcadores y los importadores. Todos ellos trabajan en forma conjunta para que los productos lleguen a los consumidores finales (ver Gráfico No. 3).

En cuanto a las exportaciones peruanas de espárragos frescos, se debe resaltar que Estados Unidos es el país que capta la mayor cantidad de estos envíos.

Gráfico No. 3

**SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN
LOS ESTADOS UNIDOS**



2.6.4 El mercado japonés

El pueblo japonés tiene gustos muy delicados y específicos en lo que respecta al consumo de vegetales frescos. Entre los vegetales existe una considerable diferencia en su consumo, pero el espárrago figura como uno de los vegetales más demandados.

Las importaciones del espárrago verde en el Japón son muy populares debido a que es un producto que no demora en cocinarse, tiene buena presencia y un alto contenido de nutrientes.

La demanda del espárrago verde fresco se encuentra actualmente en franco crecimiento en el Japón, siendo su principal abastecedor los Estados Unidos. Durante los meses de marzo a abril, Japón importa generalmente de los Estados Unidos y México. Sin embargo, de octubre a noviembre sus nuevos proveedores son Australia y Nueva Zelanda.

Es necesario indicar que las importaciones peruanas al mercado japonés se producen en época de contraestación, que se da en los meses de setiembre a diciembre.

Los canales de distribución que se utilizan en el mercado japonés son las comercializadoras generales, los importadores especializados y los detallistas. Las importaciones más frecuentes son las que realizan los detallistas en forma directa con el agricultor.

Los exportadores que desean ingresar su producto -el espárrago- al mercado japonés deberán someter su planta a un proceso de observación o cuarentena, además de cumplir con la Ley Sanitaria de Alimentos (*Food Sanitation Law*). Los productos tienen una tarifa preferencial (que en este caso es de cero), pero existe una tarifa temporal del 20%.

Preguntas

1. ¿Es conveniente que una empresa desarrolle la misma estrategia de exportación a los mercados americano, europeo y japonés?, ¿por qué?
2. Explique las principales diferencias que presentan los mercados americano, europeo y japonés.

3. ¿Qué oportunidades cree usted que tiene el Perú de continuar exportando el espárrago a los mercados americano, europeo y japonés?, ¿qué debe tomar en cuenta y en qué otros mercados podría incursionar?
4. ¿Considera usted que la competencia en el mercado esparraguero es fuerte a nivel sudamericano? Fundamente su respuesta.
5. ¿Qué factores determinan el desarrollo en el país del sector exportador de espárragos frescos?
6. Los problemas que se presentan en el proceso de producción, ¿en qué medida afectan la actividad esparraguera en el Perú y qué posibilidades tiene de fortalecer la exportación?
7. ¿Qué riesgos y oportunidades presenta el desarrollo de la industria nacional de espárragos en los próximos años?

2.6.4 El mercado japonés

El pueblo japonés tiene gustos muy delicados y específicos en lo que respecta al consumo de vegetales frescos. Entre los vegetales existe una considerable diferencia en su consumo, pero el espárrago figura como uno de los vegetales más demandados.

Las importaciones del espárrago verde en el Japón son muy populares debido a que es un producto que no demora en cocinarse, tiene buena presencia y un alto contenido de nutrientes.

La demanda del espárrago verde fresco se encuentra actualmente en franco crecimiento en el Japón, siendo su principal abastecedor los Estados Unidos. Durante los meses de marzo a abril, Japón importa generalmente de los Estados Unidos y México. Sin embargo, de octubre a noviembre sus nuevos proveedores son Australia y Nueva Zelanda.

Es necesario indicar que las importaciones peruanas al mercado japonés se producen en época de contraestación, que se da en los meses de setiembre a diciembre.

Los canales de distribución que se utilizan en el mercado japonés son las comercializadoras generales, los importadores especializados y los detallistas. Las importaciones más frecuentes son las que realizan los detallistas en forma directa con el agricultor.

Los exportadores que desean ingresar su producto -el espárrago- al mercado japonés deberán someter su planta a un proceso de observación o cuarentena, además de cumplir con la Ley Sanitaria de Alimentos (*Food Sanitation Law*). Los productos tienen una tarifa preferencial (que en este caso es de cero), pero existe una tarifa temporal del 20%.

Preguntas

1. ¿Es conveniente que una empresa desarrolle la misma estrategia de exportación a los mercados americano, europeo y japonés?, ¿por qué?
2. Explique las principales diferencias que presentan los mercados americano, europeo y japonés.

3. ¿Qué oportunidades cree usted que tiene el Perú de continuar exportando el espárrago a los mercados americano, europeo y japonés?, ¿qué debe tomar en cuenta y en qué otros mercados podría incursionar?
4. ¿Considera usted que la competencia en el mercado esparraguero es fuerte a nivel sudamericano? Fundamente su respuesta.
5. ¿Qué factores determinan el desarrollo en el país del sector exportador de espárragos frescos?
6. Los problemas que se presentan en el proceso de producción, ¿en qué medida afectan la actividad esparraguera en el Perú y qué posibilidades tiene de fortalecer la exportación?
7. ¿Qué riesgos y oportunidades presenta el desarrollo de la industria nacional de espárragos en los próximos años?

II

Caso: Aeropais

1. El sector aerocomercial

El sector aerocomercial a nivel mundial ha experimentado pérdidas significativas en los últimos años. Como consecuencia de esto, las empresas aéreas internacionales se han visto obligadas a aplicar políticas de reestructuración y a establecer alianzas a fin de posicionarse en un determinado mercado. América del Sur ha tendido a representar un buen mercado para todas las grandes compañías internacionales del sector.

A nivel nacional, sin embargo, se ha producido un gran dinamismo en el sector aerocomercial, esto se debe básicamente al aumento de los turistas en nuestro país como resultado de las mejoras económicas que se vienen produciendo internamente y de la disminución de la subversión.

El nuevo marco legal que planteó el gobierno peruano a partir de 1990 permitió la liberalización de las rutas y tarifas del mercado aéreo, según lo señala el D.L. 670 y posibilitó la posterior privatización de una de las líneas aéreas más importantes del Perú, como es Aeropais.

Esta situación ha creado una mayor competencia en el mercado aéreo nacional donde, además de las dos líneas aéreas existentes con anterioridad, como son Fox-et y Aeropais -con rutas de segundo nivel: rutas troncales, y de primer nivel: rutas internacionales-, se han establecido otras, especialmente a partir de 1991, como América de Aviación, Express Aéreo, Aéro Sipán, Aéro Cóndor, Aerolíneas Continental, Imperial Air, Aéro Chaqui, Andreas Air, etc. Asimismo, en los últimos años han entrado al mercado aerolíneas internacio-

nales como Saepa (Ecuador), Cora (Panamá), Aéro de México (México) y Unit Airlines (Estados Unidos).

El mercado aerocomercial está siendo cada vez más atractivo, lo que ha hecho que otras líneas aéreas soliciten permiso para operar en el país. Es el caso de Corsa (Francia), Sogel (Chile) y Aita (Ecuador). Cabe resaltar, sin embargo, que la compañía aérea Airfran se retiró del mercado en 1994 por la reestructuración de su estrategia global, pero espera regresar dentro de 2 ó 3 años más.

Actualmente existen en el mercado 21 compañías aéreas, 17 de las cuales ofrecen servicio mixto y 4, servicio de carga exclusivo. La Chil y Vatiq (Brasil) son dos de las compañías que ofrecen ambos servicios.

El surgimiento de un mercado competitivo en el sector de aerolíneas comerciales trajo consigo un grave problema. Se dio inicio a la guerra de tarifas entre las líneas aéreas nacionales, lo que en algunos casos las llevó a experimentar situaciones de iliquidez, una notable caída en la calidad del servicio que prestaban a sus clientes y un mayor riesgo en los vuelos efectuados por la falta de un mantenimiento adecuado. Además, se produjo una concentración y disminución de las rutas, que se focalizaban en los lugares más rentables, dejando de lado aquellos lugares que representaban mayores costos para la empresa.

Esta situación continuó así hasta que las empresas llegaron a un acuerdo mediante el cual los incrementos de tarifas debían cubrir los costos de operación como mínimo. Ello llevó a un incremento de las tarifas en un 20%, en promedio, en diciembre de 1992 y en un 18%, en febrero de 1993, luego de que se produjera el rompimiento del acuerdo por parte de una de las empresas y hubiera necesidad de pactar nuevamente.

La composición del mercado aéreo nacional ha cambiado mucho. Así, tenemos que hasta 1990, Fox-et y Aeropais eran las únicas compañías existentes en el sector de aviación comercial, manteniendo en el mercado local una participación de 60% y 40%, respectivamente. En 1991 surgen las otras empresas aéreas y ya para 1992, el mercado aéreo comercial nacional tenía como las más importantes empresas a Fox-et con una participación de 42.5%, Aeropais, con una participación de 21.3% y América de Aviación, con una participación del 36.3% del mercado. Esta última empresa había logrado competir con las empresas tradicionales, mientras que otras quebraban -es el caso de Andreas Air y Aéro Sipán-. En 1993, el 78% del mercado doméstico

II

Caso: Aeropais

1. El sector aerocomercial

El sector aerocomercial a nivel mundial ha experimentado pérdidas significativas en los últimos años. Como consecuencia de esto, las empresas aéreas internacionales se han visto obligadas a aplicar políticas de reestructuración y a establecer alianzas a fin de posicionarse en un determinado mercado. América del Sur ha tendido a representar un buen mercado para todas las grandes compañías internacionales del sector.

A nivel nacional, sin embargo, se ha producido un gran dinamismo en el sector aerocomercial, esto se debe básicamente al aumento de los turistas en nuestro país como resultado de las mejoras económicas que se vienen produciendo internamente y de la disminución de la subversión.

El nuevo marco legal que planteó el gobierno peruano a partir de 1990 permitió la liberalización de las rutas y tarifas del mercado aéreo, según lo señala el D.L. 670 y permitió la posterior privatización de una de las líneas aéreas más importantes del Perú, como es Aeropais.

Esta situación ha creado una mayor competencia en el mercado aéreo nacional donde, además de las dos líneas aéreas existentes con anterioridad, como son Fox-et y Aeropais -con rutas de segundo nivel: rutas troncales, y de primer nivel: rutas internacionales-, se han establecido otras, especialmente a partir de 1991, como América de Aviación, Express Aéreo, Aéro Sipán, Aéro Cóndor, Aerolíneas Continental, Imperial Air, Aéro Chaqui, Andreas Air, etc. Asimismo, en los últimos años han entrado al mercado aerolíneas internacio-

nales como Saepa (Ecuador), Cora (Panamá), Aéro de México (México) y Unit Airlines (Estados Unidos).

El mercado aerocomercial está siendo cada vez más atractivo, lo que ha hecho que otras líneas aéreas soliciten permiso para operar en el país. Es el caso de Corsa (Francia), Sogel (Chile) y Aita (Ecuador). Cabe resaltar, sin embargo, que la compañía aérea Airfran se retiró del mercado en 1994 por la reestructuración de su estrategia global, pero espera regresar dentro de 2 ó 3 años más.

Actualmente existen en el mercado 21 compañías aéreas, 17 de las cuales ofrecen servicio mixto y 4, servicio de carga exclusivo. La Chil y Vatiq (Brasil) son dos de las compañías que ofrecen ambos servicios.

El surgimiento de un mercado competitivo en el sector de aerolíneas comerciales trajo consigo un grave problema. Se dio inicio a la guerra de tarifas entre las líneas aéreas nacionales, lo que en algunos casos las llevó a experimentar situaciones de iliquidez, una notable caída en la calidad del servicio que prestaban a sus clientes y un mayor riesgo en los vuelos efectuados por la falta de un mantenimiento adecuado. Además, se produjo una concentración y disminución de las rutas, que se focalizaban en los lugares más rentables, dejando de lado aquellos lugares que representaban mayores costos para la empresa.

Esta situación continuó así hasta que las empresas llegaron a un acuerdo mediante el cual los incrementos de tarifas debían cubrir los costos de operación como mínimo. Ello llevó a un incremento de las tarifas en un 20%, en promedio, en diciembre de 1992 y en un 18%, en febrero de 1993, luego de que se produjera el rompimiento del acuerdo por parte de una de las empresas y hubiera necesidad de pactar nuevamente.

La composición del mercado aéreo nacional ha cambiado mucho. Así, tenemos que hasta 1990, Fox-et y Aeropais eran las únicas compañías existentes en el sector de aviación comercial, manteniendo en el mercado local una participación de 60% y 40%, respectivamente. En 1991 surgen las otras empresas aéreas y ya para 1992, el mercado aéreo comercial nacional tenía como las más importantes empresas a Fox-et con una participación de 42.5%, Aeropais, con una participación de 21.3% y América de Aviación, con una participación del 36.3% del mercado. Esta última empresa había logrado competir con las empresas tradicionales, mientras que otras quebraban -es el caso de Andreas Air y Aéro Sipán-. En 1993, el 78% del mercado doméstico

lo tenían América de Aviación y Fox-et, mientras que Aeropais mantenía el 13%, habiendo disminuido considerablemente su participación. En el caso de América de Aviación, ésta fue de 33% en ese año.

Una de las características del mercado aerocomercial nacional es su estacionalidad, existiendo temporadas altas y bajas, que se ven reflejadas en el Cuadro No. 1.

Cuadro No. 1

ESTACIONALIDAD DE VUELOS AÉREOS EN EL PERÚ

Temporada alta	- 1 de julio al 15 de agosto
	- 1 de diciembre al 15 de enero
Temporada baja	- Resto del año

Fuente: Aeropais.

Además, existe un gran número de peruanos que realizan viajes al exterior, siendo uno de los países más visitados Estados Unidos. En el Cuadro No. 2 se observa la temporada de mayor frecuencia de vuelos y las principales razones de viaje a este país.

Cuadro No. 2

TEMPORADA DE VUELOS A ESTADOS UNIDOS

	Miami	Nueva York
Motivo del viaje	- Compras	- Familiares
Mayor afluencia	- Fines de noviembre (compras navideñas)	Época navideña
	- Julio (vacaciones y promociones de colegio)	

Fuente: American Airlines.

Uno de los derechos de vuelo de los que gozan Aeropais y Fox-et es el de tercera libertad. Éste es un derecho mediante el cual una aerolínea puede llevar pasajeros del país de origen a otro, como lo hacen ambas empresas nacionales con los vuelos que realizan del Perú a Miami. Existe también el derecho de cuarta libertad, el cual consiste en transportar pasajeros de un país cualquiera al país de origen, por ejemplo, Aeropais trae pasajeros de Miami a Lima. El caso del derecho de quinta libertad consiste en el transporte de pasajeros de un país a otro que no corresponden al país de origen de la aerolínea comercial, un ejemplo de este derecho son los vuelos que efectúa la empresa Aita (Ecuador), transportando pasajeros de Lima a Santiago de Chile.

2. Aeropais

Aeropais fue una de las primeras compañías aéreas que se estableció en el Perú. Fue creada en el año 1974 como empresa de propiedad estatal. Esta empresa tuvo que hacer frente a una serie de problemas que la llevaron a integrar la lista de aquéllas a ser privatizadas, con la finalidad de mantener niveles de rentabilidad aceptables y de continuar en el sector. El Gráfico No. 1 muestra el organigrama que mantiene actualmente Aeropais.

2.1 Problemas que enfrentó Aeropais antes de la privatización

Entre los principales problemas que enfrentó Aeropais antes de la privatización se pueden mencionar los siguientes: una crítica situación económico-financiera, unos sobrecostos por el lado del personal, una crítica situación de la flota y una imagen desfavorable.

Antes de la privatización, la difícil situación económica y financiera por la que atravesaba Aeropais se debía, entre otros factores, a las administraciones ineficientes, al inadecuado manejo empresarial aplicado a una empresa pública y a la persistente interferencia gubernamental. En los 21 años de existencia que mantenía la empresa en 1992, ésta había contado con 22 presidentes. Además, en 1990 la empresa presentaba un déficit de 10 millones de dólares, lo que había llevado a la decisión del gobierno de privatizarla. En 1991, el déficit ascendió a 30 millones de dólares y en 1992, a 50 millones de dólares.

lo tenían América de Aviación y Fox-et, mientras que Aeropais mantenía el 13%, habiendo disminuido considerablemente su participación. En el caso de América de Aviación, ésta fue de 33% en ese año.

Una de las características del mercado aerocomercial nacional es su estacionalidad, existiendo temporadas altas y bajas, que se ven reflejadas en el Cuadro No. 1.

Cuadro No. 1

ESTACIONALIDAD DE VUELOS AÉREOS EN EL PERÚ

Temporada alta	- 1 de julio al 15 de agosto
	- 1 de diciembre al 15 de enero
Temporada baja	- Resto del año

Fuente: Aeropais.

Además, existe un gran número de peruanos que realizan viajes al exterior, siendo uno de los países más visitados Estados Unidos. En el Cuadro No. 2 se observa la temporada de mayor frecuencia de vuelos y las principales razones de viaje a este país.

Cuadro No. 2

TEMPORADA DE VUELOS A ESTADOS UNIDOS

	Miami	Nueva York
Motivo del viaje	- Compras	- Familiares
Mayor afluencia	- Fines de noviembre (compras navideñas)	Época navideña
	- Julio (vacaciones y promociones de colegio)	

Fuente: American Airlines.

Uno de los derechos de vuelo de los que gozan Aeropais y Fox-et es el de tercera libertad. Éste es un derecho mediante el cual una aerolínea puede llevar pasajeros del país de origen a otro, como lo hacen ambas empresas nacionales con los vuelos que realizan del Perú a Miami. Existe también el derecho de cuarta libertad, el cual consiste en transportar pasajeros de un país cualquiera al país de origen, por ejemplo, Aeropais trae pasajeros de Miami a Lima. El caso del derecho de quinta libertad consiste en el transporte de pasajeros de un país a otro que no corresponden al país de origen de la aerolínea comercial, un ejemplo de este derecho son los vuelos que efectúa la empresa Aita (Ecuador), transportando pasajeros de Lima a Santiago de Chile.

2. Aeropais

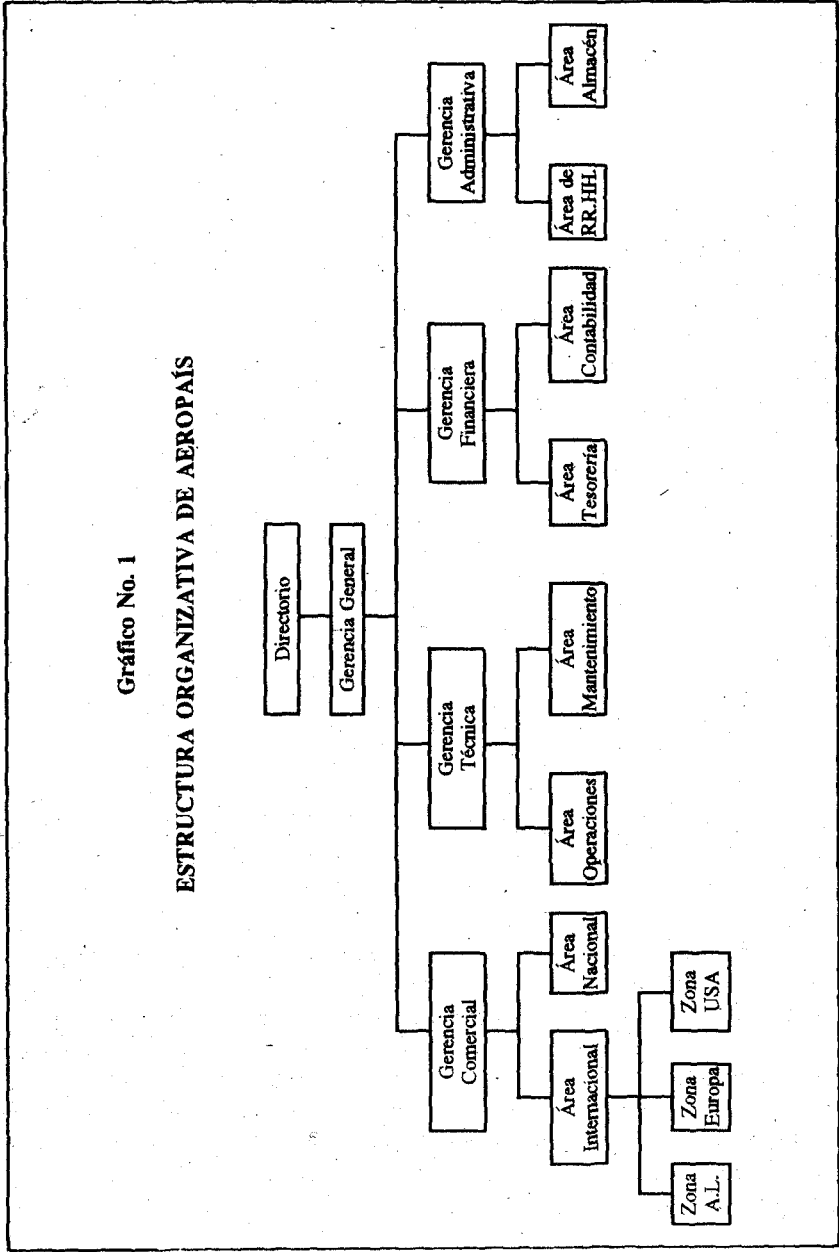
Aeropais fue una de las primeras compañías aéreas que se estableció en el Perú. Fue creada en el año 1974 como empresa de propiedad estatal. Esta empresa tuvo que hacer frente a una serie de problemas que la llevaron a integrar la lista de aquéllas a ser privatizadas, con la finalidad de mantener niveles de rentabilidad aceptables y de continuar en el sector. El Gráfico No. 1 muestra el organigrama que mantiene actualmente Aeropais.

2.1 Problemas que enfrentó Aeropais antes de la privatización

Entre los principales problemas que enfrentó Aeropais antes de la privatización se pueden mencionar los siguientes: una crítica situación económico-financiera, unos sobrecostos por el lado del personal, una crítica situación de la flota y una imagen desfavorable.

Antes de la privatización, la difícil situación económica y financiera por la que atravesaba Aeropais se debía, entre otros factores, a las administraciones ineficientes, al inadecuado manejo empresarial aplicado a una empresa pública y a la persistente interferencia gubernamental. En los 21 años de existencia que mantenía la empresa en 1992, ésta había contado con 22 presidentes. Además, en 1990 la empresa presentaba un déficit de 10 millones de dólares, lo que había llevado a la decisión del gobierno de privatizarla. En 1991, el déficit ascendió a 30 millones de dólares y en 1992, a 50 millones de dólares.

Gráfico No. 1
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE AEROPAÍS



Los sobrecostos por el lado del personal se debieron a su sobredimensionamiento. Según estudios técnicos realizados para la compañía, el número óptimo de trabajadores debía oscilar entre 100 y 150 personas por avión; pero Aeropais contaba con 1,900 trabajadores en el año 1990, lo que era equivalente a 400 personas por avión.

En lo que respecta a la flota, ésta se encontraba descuidada. La empresa disponía en 1992 de sólo 6 aviones operativos de un total de 10 naves -4 de ellas con una antigüedad de 22 años-. Para el número de aeronaves operativas existentes en ese año, resultaba elevado el número de pilotos, que ascendía a 110.

Aeropais tenía la imagen de ser una empresa poco seria e impuntual, ya que no cumplía con los horarios de los vuelos establecidos, lo que generaba el descontento por parte del público usuario, y tampoco ofrecía un servicio de calidad. Su imagen se estaba deteriorando y ello se veía reflejado en la disminución de su porcentaje de participación en el sector.

2.2 Proceso de privatización

Para lograr la venta de Aeropais se decidió tomar una serie de medidas; entre ellas, el establecimiento de un marco legal adecuado y la búsqueda de solución de los problemas más apremiantes.

El establecimiento de un marco legal adecuado

A fin de mejorar la situación para la posterior venta de la empresa, se dieron algunos decretos.

En mayo de 1992, mediante D.S. No. 014-92-TC, se declaró en emergencia a Aeropais por un plazo de 180 días, para maximizar la utilización de los recursos de la empresa, vender los activos excedentes y permitir la transferencia de la propiedad a los nuevos accionistas en mejores condiciones.

A la vez, el D.S. No. 003-92-TCC, estableció la obligatoriedad de buscar mecanismos de refinanciación, consolidación y/o moratoria de las deudas que mantenía Aeropais con aquellas personas jurídicas de derecho público, privado, de economía mixta y accionariado del Estado, y dejó temporalmente en suspenso cualquier proceso judicial, administrativo y coactivo iniciado o por iniciarse, al que hubiere recurrido el

adeudo. Además, estipuló que la empresa estaba facultada para llevar a cabo un proceso de racionalización de su personal que le permita cumplir con los niveles mínimos de productividad y eficiencia.

La R.S. No. 327-29-PCM, del 11 de junio de 1992, señaló la modalidad para llevar a cabo el proceso de privatización de Aeropaís, sobre la base del artículo 2do. de la Ley de Promoción de Inversión Privada en las Empresas del Estado (D.L. No. 674).

La búsqueda de solución de los problemas más apremiantes
Se buscó solucionar los principales problemas que tuvo que enfrentar la empresa, como son: el sobredimensionamiento del personal, el mal estado de la flota y la imagen desfavorable de la empresa, utilizando, para ello, una serie de medidas.

El sobredimensionamiento del personal fue solucionado parcialmente aplicando un proceso de racionalización del mismo, principalmente en las oficinas regionales de la compañía aérea. De esta manera, gran parte del personal de las oficinas de Miami y México fue liquidado, mientras que el de las oficinas de Brasil y Argentina fue reducido al 50%. En 1990 se contaba con un total de 1,800 empleados y en 1992 el número de personas se redujo a 1,200. La idea era transferir la empresa a los nuevos accionistas mayoritarios con una planilla de 960 trabajadores, según lo establecían las bases que regulaban la privatización.

Esta medida también ayudó a la racionalización de los gastos de la empresa, ya que con la reducción de personal, los gastos colaterales - energía eléctrica, teléfono, materiales de limpieza, útiles de escritorio, etc.- disminuyeron.

A fin de mejorar el servicio ofrecido por la empresa, a mediados de 1992, se firmaron convenios comerciales con Aéro de México y con U.S.A. of Air. Estos convenios buscaban establecer conexiones en los vuelos que realizaban los pasajeros a Miami o a México, a tarifas bastante reducidas. También se buscó optimizar el servicio a bordo, habiéndose efectuado el cambio del concesionario de alimentos, tanto en rutas nacionales como internacionales y se ofreció un nuevo servicio en el aeropuerto dirigido a atender preferentemente a las personas de tercera edad, gestantes y niños.

2.2.1 Primera subasta venta de Aeropais

La primera subasta venta de Aeropais se realizó en diciembre de 1992. El precio base fue establecido en 27.5 millones de dólares (22 millones eran para asumir las deudas de la aerolínea estatal).

Esta primera subasta dio como ganadores a las empresas Naviera Santos y Fox-et, quienes adquirieron el 70% de las acciones de Aeropais por un valor de 41 millones de dólares. El pago acordado por las empresas ganadoras sería de 19 millones en efectivo y 22 millones en la deuda asumida con terceros.

El otro postor, Air México, asociado con Semico, ofreció 40 millones de dólares. Otro de los interesados era el consorcio Traca (Transportes Aéreos de Centroamérica), línea aérea salvadoreña que mantenía una importante participación en otras líneas aéreas centroamericanas, y que se presentó en asociación con el grupo Rodolfo Panda. También estaba la Asociación de Pilotos de Aeropais.

En esta primera subasta hubo impugnaciones por parte de la Asociación de Pilotos y de Air México. En el caso de la Asociación de Pilotos, ésta había sido descalificada para participar en la subasta porque no había presentado la documentación que acreditase financieramente su asociación con una línea aérea capaz de conducir la operación empresarial de Aeropais, ante lo cual impugnaron. En el caso de Air México, éste sustentaba su impugnación en procedimientos legales de tipo administrativo, ya que solicitaba ver la carta fianza y la documentación presentada por la empresa ganadora, lo cual le fue denegado.

2.2.2 Segunda subasta venta de Aeropais

Como resultado de las impugnaciones presentadas por la Asociación de Pilotos y Air México se decidió efectuar una nueva subasta para la venta de Aeropais. Se estableció un nuevo precio base, que fue de 41 millones de dólares.

Al mismo tiempo, para evitar problemas relacionados con el aspecto de la documentación, se decidió que se debía garantizar el pago del 10% del precio ~~hano~~ a través de la presentación de una carta fianza, o una carta *stand by* de crédito, o un cheque o cualquier otro documento similar.

adeudo. Además, estipuló que la empresa estaba facultada para llevar a cabo un proceso de racionalización de su personal que le permita cumplir con los niveles mínimos de productividad y eficiencia.

La R.S. No. 327-29-PCM, del 11 de junio de 1992, señaló la modalidad para llevar a cabo el proceso de privatización de Aeropafis, sobre la base del artículo 2do. de la Ley de Promoción de Inversión Privada en las Empresas del Estado (D.L. No. 674).

- b. La búsqueda de solución de los problemas más apremiantes
Se buscó solucionar los principales problemas que tuvo que enfrentar la empresa, como son: el sobredimensionamiento del personal, el mal estado de la flota y la imagen desfavorable de la empresa, utilizando, para ello, una serie de medidas.

El sobredimensionamiento del personal fue solucionado parcialmente aplicando un proceso de racionalización del mismo, principalmente en las oficinas regionales de la compañía aérea. De esta manera, gran parte del personal de las oficinas de Miami y México fue liquidado, mientras que el de las oficinas de Brasil y Argentina fue reducido al 50%. En 1990 se contaba con un total de 1,800 empleados y en 1992 el número de personas se redujo a 1,200. La idea era transferir la empresa a los nuevos accionistas mayoritarios con una planilla de 960 trabajadores, según lo establecían las bases que regulaban la privatización.

Esta medida también ayudó a la racionalización de los gastos de la empresa, ya que con la reducción de personal, los gastos colaterales - energía eléctrica, teléfono, materiales de limpieza, útiles de escritorio, etc.- disminuyeron.

A fin de mejorar el servicio ofrecido por la empresa, a mediados de 1992, se firmaron convenios comerciales con Aéro de México y con U.S.A. of Air. Estos convenios buscaban establecer conexiones en los vuelos que realizaban los pasajeros a Miami o a México, a tarifas bastante reducidas. También se buscó optimizar el servicio a bordo, habiéndose efectuado el cambio del concesionario de alimentos, tanto en rutas nacionales como internacionales y se ofreció un nuevo servicio en el aeropuerto dirigido a atender preferentemente a las personas de tercera edad, gestantes y niños.

2.2.1 Primera subasta venta de Aeropais

La primera subasta venta de Aeropais se realizó en diciembre de 1992. El precio base fue establecido en 27.5 millones de dólares (22 millones eran para asumir las deudas de la aerolínea estatal).

Esta primera subasta dio como ganadores a las empresas Naviera Santos y Fox-et, quienes adquirieron el 70% de las acciones de Aeropais por un valor de 41 millones de dólares. El pago acordado por las empresas ganadoras sería de 19 millones en efectivo y 22 millones en la deuda asumida con terceros.

El otro postor, Air México, asociado con Semico, ofreció 40 millones de dólares. Otro de los interesados era el consorcio Traca (Transportes Aéreos de Centroamérica), línea aérea salvadoreña que mantenía una importante participación en otras líneas aéreas centroamericanas, y que se presentó en asociación con el grupo Rodolfo Panda. También estaba la Asociación de Pilotos de Aeropais.

En esta primera subasta hubo impugnaciones por parte de la Asociación de Pilotos y de Air México. En el caso de la Asociación de Pilotos, ésta había sido descalificada para participar en la subasta porque no había presentado la documentación que acreditase financieramente su asociación con una línea aérea capaz de conducir la operación empresarial de Aeropais, ante lo cual impugnaron. En el caso de Air México, éste sustentaba su impugnación en procedimientos legales de tipo administrativo, ya que solicitaba ver la carta fianza y la documentación presentada por la empresa ganadora, lo cual le fue denegado.

2.2.2 Segunda subasta venta de Aeropais

Como resultado de las impugnaciones presentadas por la Asociación de Pilotos y Air México se decidió efectuar una nueva subasta para la venta de Aeropais. Se estableció un nuevo precio base, que fue de 41 millones de dólares.

Al mismo tiempo, para evitar problemas relacionados con el aspecto de la documentación, se decidió que se debía garantizar el pago del 10% del precio base a través de la presentación de una carta fianza, o una carta *stand by* de crédito, o un cheque o cualquier otro documento similar.

En enero de 1993 se efectuó la segunda subasta para la venta de Aeropáis, resultando ganadora la Empresa Aéro de México, que agrupaba a Air México y a dos socios nacionales (Semico S.A. y la señora Armelia Zapatel), quienes ofertaron 54 millones de dólares. Air México adquirió el 47% de las acciones, Semico S.A. el 21% y la señora Armelia Zapatel el 2%. El 30% restante de las acciones, que no fue considerada en la subasta, continuaba como propiedad del Estado.

En esta oportunidad, la subasta fue impugnada por Naviera Santos. Esta empresa sustentaba que con la adjudicación de Aeropáis a una empresa extranjera se estaba violando una de las disposiciones esenciales de las bases de la subasta, la cual establecía que Aeropáis debía mantener su condición de línea de bandera. Para que se dé esta situación, los postores extranjeros sólo podrían adquirir hasta un máximo del 49% del total de las acciones de Aeropáis. Además, se consideraba que no sólo la mayoría del accionariado estaría en manos de Air México, sino también el control real y efectivo de esta línea aérea.

Además, Naviera Santos sustentaba que Semico S.A. no tenía capacidad económica para pagar el porcentaje de acciones que se indicaba en el compromiso de asociación, ya que sólo contaba con un capital de 8,500 dólares.

Entre otra de las justificaciones para la impugnación se incluía el hecho de que la empresa extranjera y los dos socios nacionales, no cumplían con mantener su condición de irrevocable respecto de sus porcentajes de participación. En un inicio, Air México había suscrito la irrevocabilidad de su asociación distribuyendo la participación de las acciones de la siguiente manera: Air México 47%, Semico S.A. 19% y la señora Armelia Zapatel, el 4% restante; porcentajes que se cambiaron posteriormente.

A fines de enero de 1993, el Comité de Privatización (CEPRI) declaró infundada la impugnación presentada por Naviera Santos S.A. contra el acto de la segunda subasta para la venta de Aeropáis, al mismo tiempo que ratificó el otorgamiento de la buena pro a favor de la asociación conformada por Air México-Semico-Zapatel.

La resolución emitida por el CEPRI indicó que de acuerdo con el análisis legal de los convenios bilaterales, las bases precisan que la venta de las acciones de Aeropáis no debía ser obstáculo para que mantenga su condición

de línea de bandera. Además, se sustentaba que la modificación de las proporciones en la oferta económica no contravenía en modo alguno a las bases, ya que éstas no prohíben ni restringen dicha variación. El Estado sigue teniendo el 20% de participación, que con el 10% de los trabajadores, el 21% de Semico S.A. y el 2% de Zapatel, suman el 53% de las acciones que permanecerán en manos peruanas.

2.3 Aeropais después de la privatización

2.3.1 La empresa ganadora: Air México

Air México es una aerolínea comercial que había revolucionado el mercado aeronáutico comercial de México. Anteriormente, Mexicana de Aeronáutica, la más antigua compañía mexicana con 70 años de permanencia en el mercado, mantenía el 70% de participación en el sector de aerolíneas y el resto estaba en manos de Air México. En la actualidad, esta última tiene el 73.4% de participación, mientras que Mexicana de Aeronáutica mantiene el 25%, habiéndose revertido los porcentajes de participación.

Se trata de una empresa que cuenta con dos compañías regionales: Aerolíneas Mar y Aerolíneas Saliente, posee 9 aviones Fairchild Metro II y en 1993 recibiría otros 9 de un total de 27 por una inversión de US\$ 85 millones. Actualmente vuela a 12 destinos nacionales y a 4 del Estado de Texas.

2.3.2 La política de la empresa

La política de la empresa enfatiza la intención de permitir que el 99% del personal que trabaja en Aeropais sea de origen peruano, una vez que el número de trabajadores se ajuste al número de aviones en operación. En relación con la flota de aviones, se han adquirido modernas naves (se cuenta con 4 aviones boeing 727/100 con capacidad para 129 pasajeros cada uno, 2 boeing 727/200 con capacidad para 150 pasajeros cada uno y 2 DC-10 con capacidad para 286 pasajeros cada uno). Además, se ha desarrollado la capacitación del personal a fin de alinearse con los nuevos criterios de calidad en técnicas de vuelo, atención a bordo y servicio de counter.

Como parte de la política de la empresa también se busca establecer nuevas oficinas en provincias. Así, a principios de 1994, se abrió una nueva oficina en la ciudad de Chiclayo.

En enero de 1993 se efectuó la segunda subasta para la venta de Aeropáís, resultando ganadora la Empresa Aéro de México, que agrupaba a Air México y a dos socios nacionales (Semico S.A. y la señora Armelia Zapatel), quienes ofertaron 54 millones de dólares. Air México adquirió el 47% de las acciones, Semico S.A. el 21% y la señora Armelia Zapatel el 2%. El 30% restante de las acciones, que no fue considerada en la subasta, continuaba como propiedad del Estado.

En esta oportunidad, la subasta fue impugnada por Naviera Santos. Esta empresa sustentaba que con la adjudicación de Aeropáís a una empresa extranjera se estaba violando una de las disposiciones esenciales de las bases de la subasta, la cual establecía que Aeropáís debía mantener su condición de línea de bandera. Para que se dé esta situación, los postores extranjeros sólo podrían adquirir hasta un máximo del 49% del total de las acciones de Aeropáís. Además, se consideraba que no sólo la mayoría del accionariado estaría en manos de Air México, sino también el control real y efectivo de esta línea aérea.

Además, Naviera Santos sustentaba que Semico S.A. no tenía capacidad económica para pagar el porcentaje de acciones que se indicaba en el compromiso de asociación, ya que sólo contaba con un capital de 8,500 dólares.

Entre otra de las justificaciones para la impugnación se incluía el hecho de que la empresa extranjera y los dos socios nacionales, no cumplían con mantener su condición de irrevocable respecto de sus porcentajes de participación. En un inicio, Air México había suscrito la irrevocabilidad de su asociación distribuyendo la participación de las acciones de la siguiente manera: Air México 47%, Semico S.A. 19% y la señora Armelia Zapatel, el 4% restante; porcentajes que se cambiaron posteriormente.

A fines de enero de 1993, el Comité de Privatización (CEPRI) declaró infundada la impugnación presentada por Naviera Santos S.A. contra el acto de la segunda subasta para la venta de Aeropáís, al mismo tiempo que ratificó el otorgamiento de la buena pro a favor de la asociación conformada por Air México-Semico-Zapatel.

La resolución emitida por el CEPRI indicó que de acuerdo con el análisis legal de los convenios bilaterales, las bases precisan que la venta de las acciones de Aeropáís no debía ser obstáculo para que mantenga su condición

de línea de bandera. Además, se sustentaba que la modificación de las proporciones en la oferta económica no contravenía en modo alguno a las bases, ya que éstas no prohíben ni restringen dicha variación. El Estado sigue teniendo el 20% de participación, que con el 10% de los trabajadores, el 21% de Semico S.A. y el 2% de Zapatel, suman el 53% de las acciones que permanecerán en manos peruanas.

2.3 Aeropais después de la privatización

2.3.1 La empresa ganadora: Air México

Air México es una aerolínea comercial que había revolucionado el mercado aeronáutico comercial de México. Anteriormente, Mexicana de Aeronáutica, la más antigua compañía mexicana con 70 años de permanencia en el mercado, mantenía el 70% de participación en el sector de aerolíneas y el resto estaba en manos de Air México. En la actualidad, esta última tiene el 73.4% de participación, mientras que Mexicana de Aeronáutica mantiene el 25%, habiéndose revertido los porcentajes de participación.

Se trata de una empresa que cuenta con dos compañías regionales: Aerolíneas Mar y Aerolíneas Saliente, posee 9 aviones Fairchild Metro II y en 1993 recibiría otros 9 de un total de 27 por una inversión de US\$ 85 millones. Actualmente vuela a 12 destinos nacionales y a 4 del Estado de Texas.

2.3.2 La política de la empresa

La política de la empresa enfatiza la intención de permitir que el 99% del personal que trabaja en Aeropais sea de origen peruano, una vez que el número de trabajadores se ajuste al número de aviones en operación. En relación con la flota de aviones, se han adquirido modernas naves (se cuenta con 4 aviones boeing 727/100 con capacidad para 129 pasajeros cada uno, 2 boeing 727/200 con capacidad para 150 pasajeros cada uno y 2 DC-10 con capacidad para 286 pasajeros cada uno). Además, se ha desarrollado la capacitación del personal a fin de alinearse con los nuevos criterios de calidad en técnicas de vuelo, atención a bordo y servicio de counter.

Como parte de la política de la empresa también se busca establecer nuevas oficinas en provincias. Así, a principios de 1994, se abrió una nueva oficina en la ciudad de Chiclayo.

2.3.3 Operaciones

Aeropaís, ya con los nuevos propietarios, obtuvo un permiso de operación de tres años -vigente a partir de principios de 1993-, 20 rutas y 67 frecuencias de viaje, que no incluyen el itinerario a Estados Unidos. Este permiso fue concedido por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

En el caso de la ruta a los Estados Unidos (Lima-Talara-Miami-Nueva York-Los Angeles), se ratificó que Aeropaís disponía de 10.5 frecuencias a la semana, con derechos de tercera, cuarta y quinta libertad del aire, pudiendo omitir las escalas en los puntos intermedios.

Otro de los acuerdos estipulados sobre las operaciones de la empresa se refiere a que el gobierno peruano podría hacer uso, a cambio de un pago preestablecido, de las aeronaves de la empresa, así como de los elementos, material y personal aeronáutico en los casos de conflictos, desórdenes internos y calamidades públicas. Además, la empresa actuaría sujeta al Acuerdo sobre Servicio de Transporte Aéreo celebrado entre los gobiernos de Perú y Estados Unidos, la ley de Aeronáutica y demás normas relativas al servicio aéreo.

2.3.4 Campañas promocionales

Algunas de las promociones llevadas a cabo por Aeropaís se efectuaron como resultado de acuerdos establecidos con otras empresas. Así, por ejemplo, el Acuerdo con el Hotel El Pueblo, permitía a los pasajeros que, con la sola presentación de su pasaje aéreo, obtengan un descuento del 50% de la tarifa oficial cobrada por alojamiento. Esta promoción estuvo vigente entre el 15 de febrero y el 31 de diciembre de 1992.

Otra de las campañas realizadas en mayo de 1992 se centró en el slogan "vuela Aeropaís, gana Miami", que buscaba favorecer a sus pasajeros tanto en las rutas nacionales como internacionales. Los pasajeros, además, podrían participar de premios y sorteos en todos sus vuelos. En el caso de los vuelos nacionales, el ganador se haría acreedor a un boletó igual al tramo que estaba volando y en el caso de los internacionales, el ganador recibiría un descuento de 50% en los pasajes que adquiriese en los próximos 90 días en cualquiera de las rutas internacionales que mantiene Aeropaís y que tienen a Lima como punto de origen.

En setiembre de 1992, Aeropais aplicó una rebaja de 40% en todas sus rutas nacionales, con el propósito de mejorar las ventas y su imagen institucional.

Otra de las medidas promocionales se vincula a la creación del club premier, que constituye un programa destinado a proporcionar beneficios a sus viajeros frecuentes y que fue establecido a principios de 1994.

2.3.5 Metas alcanzadas

Aeropais, a pesar de los problemas iniciales que tuvo que enfrentar después de la privatización, ha logrado alcanzar las metas establecidas para 1993. El número total de pasajeros transportados en los servicios nacionales e internacionales llegó a 460 mil -200,000 personas a nivel nacional y 260,000 a nivel internacional-. Los ingresos por transporte de carga, que antes de la privatización representaban el 4% de los ingresos totales de la empresa, aumentaron a 15%, y se espera lleguen a 25%, ya que ahora existe una política de carga debido a la mayor capacidad de los aviones.

En la actualidad, Aeropais cubre 13 rutas internacionales y 11 nacionales. Asimismo, ha establecido nuevas rutas al exterior, por ejemplo, la de Cancún y la de Varadero.

2.3.6 Proyecciones

Air México tiene intenciones de convertirse en una aerolínea de tipo global. Además de su reciente asociación con Mexicana de Aeronáutica, ha sumado la adquisición de Aeropais, que le permitirá aumentar las frecuencias de vuelo hacia Norteamérica y de allí a Europa. Pretende canalizar el tráfico de estas zonas con Asia y el Sur y Centroamérica. La utilización de México como eje competiría directamente con los otros ejes ya establecidos, como son Miami y Los Angeles, y con los usuarios de éstos. Al entrar en competencia directa con las principales aerolíneas estadounidenses, Aeropais estaría involucrada ya que forma parte de Air México, así como también la industria aereocomercial del Perú.

En la estructura de Air México, Aeropais es mayormente un medio para aumentar frecuencias a Norte América y de allí a Europa, limitándose así la reciprocidad por parte de México. Esto significa que la designación de la línea nacional como línea aérea de bandera y los convenios bilaterales del Perú fueron decisivos para la compra.

2.3.3 Operaciones

Aeropaís, ya con los nuevos propietarios, obtuvo un permiso de operación de tres años -vigente a partir de principios de 1993-, 20 rutas y 67 frecuencias de viaje, que no incluyen el itinerario a Estados Unidos. Este permiso fue concedido por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

En el caso de la ruta a los Estados Unidos (Lima-Talara-Miami-Nueva York-Los Angeles), se ratificó que Aeropaís disponía de 10.5 frecuencias a la semana, con derechos de tercera, cuarta y quinta libertad del aire, pudiendo omitir las escalas en los puntos intermedios.

Otro de los acuerdos estipulados sobre las operaciones de la empresa se refiere a que el gobierno peruano podría hacer uso, a cambio de un pago preestablecido, de las aeronaves de la empresa, así como de los elementos, material y personal aeronáutico en los casos de conflictos, desórdenes internos y calamidades públicas. Además, la empresa actuaría sujeta al Acuerdo sobre Servicio de Transporte Aéreo celebrado entre los gobiernos de Perú y Estados Unidos, la ley de Aeronáutica y demás normas relativas al servicio aéreo.

2.3.4 Campañas promocionales

Algunas de las promociones llevadas a cabo por Aeropaís se efectuaron como resultado de acuerdos establecidos con otras empresas. Así, por ejemplo, el Acuerdo con el Hotel El Pueblo, permitía a los pasajeros que, con la sola presentación de su pasaje aéreo, obtengan un descuento del 50% de la tarifa oficial cobrada por alojamiento. Esta promoción estuvo vigente entre el 15 de febrero y el 31 de diciembre de 1992.

Otra de las campañas realizadas en mayo de 1992 se centró en el slogan "vuela Aeropaís, gana Miami", que buscaba favorecer a sus pasajeros tanto en las rutas nacionales como internacionales. Los pasajeros, además, podrían participar de premios y sorteos en todos sus vuelos. En el caso de los vuelos nacionales, el ganador se haría acreedor a un boleto igual al tramo que estaba volando y en el caso de los internacionales, el ganador recibiría un descuento de 50% en los pasajes que adquiriese en los próximos 90 días en cualquiera de las rutas internacionales que mantiene Aeropaís y que tienen a Lima como punto de origen.

En setiembre de 1992, Aeropais aplicó una rebaja de 40% en todas sus rutas nacionales, con el propósito de mejorar las ventas y su imagen institucional.

Otra de las medidas promocionales se vincula a la creación del club premier, que constituye un programa destinado a proporcionar beneficios a sus viajeros frecuentes y que fue establecido a principios de 1994.

2.3.5 Metas alcanzadas

Aeropais, a pesar de los problemas iniciales que tuvo que enfrentar después de la privatización, ha logrado alcanzar las metas establecidas para 1993. El número total de pasajeros transportados en los servicios nacionales e internacionales llegó a 460 mil -200,000 personas a nivel nacional y 260,000 a nivel internacional-. Los ingresos por transporte de carga, que antes de la privatización representaban el 4% de los ingresos totales de la empresa, aumentaron a 15%, y se espera lleguen a 25%, ya que ahora existe una política de carga debido a la mayor capacidad de los aviones.

En la actualidad, Aeropais cubre 13 rutas internacionales y 11 nacionales. Asimismo, ha establecido nuevas rutas al exterior, por ejemplo, la de Cancún y la de Varadero.

2.3.6 Proyecciones

Air México tiene intenciones de convertirse en una aerolínea de tipo global. Además de su reciente asociación con Mexicana de Aeronáutica, ha sumado la adquisición de Aeropais, que le permitirá aumentar las frecuencias de vuelo hacia Norteamérica y de allí a Europa. Pretende canalizar el tráfico de estas zonas con Asia y el Sur y Centroamérica. La utilización de México como eje competiría directamente con los otros ejes ya establecidos, como son Miami y Los Angeles, y con los usuarios de éstos. Al entrar en competencia directa con las principales aerolíneas estadounidenses, Aeropais estaría involucrada ya que forma parte de Air México, así como también la industria aereocomercial del Perú.

En la estructura de Air México, Aeropais es mayormente un medio para aumentar frecuencias a Norte América y de allí a Europa, limitándose así la reciprocidad por parte de México. Esto significa que la designación de la línea nacional como línea aérea de bandera y los convenios bilaterales del Perú fueron decisivos para la compra.

La entrada de la línea aérea nacional al proceso de globalización de Air México, lanza a la industria aerocomercial del Perú a un nuevo ámbito. En esta etapa es necesario visualizar al comercio aéreo no sólo como un sistema de rutas de punto a punto, sino como parte de un sistema global. La creación de una nueva política aérea en el Perú teniendo en cuenta los actuales cambios aerocomerciales es vital ya que así se podrán negociar futuros convenios bilaterales a favor de toda la industria aérea nacional y se evitará la creación de monopolios. El Perú mantiene convenios bilaterales con Estados Unidos, Holanda, Cuba, Suecia, Dinamarca, Bolivia, Alemania, Chile, Reino Unido, Panamá, Brasil, España, Canadá, entre otros países. En todos los convenios de aviación, los estados incluyen una cláusula que se basa en el Convenio de Chicago de 1944, según la cual los países se reservan el derecho de denegar permisos de operación si constatan que la línea aérea de bandera no tiene capital mayoritario de procedencia nacional.

La venta de acciones de Aeropais a Air México forma parte de una tendencia en la industria aereocomercial, en la cual se espera que un número limitado de aerolíneas tenga el dominio de las rutas internacionales. Esta globalización es una opción tanto para mantenerse como para establecerse en el mercado actual. Algunos motivos que incitan este cambio son la creación de los bloques comerciales, tales como el Tratado de Libre Comercio y el Mercado Común Europeo.

Se pretende lograr que Aeropais sea una compañía líder en Sudamérica y que a través de futuras alianzas pueda incursionar en Europa y otros continentes. Además, ésta será la empresa responsable de promover la imagen real del Perú y atraer el turismo para coadyuvar en sacar adelante la economía peruana. Con este fin, se harán promociones para atraer turistas y más hombres de negocios para que vengan a invertir en el Perú.

Preguntas

1. ¿Considera usted favorable que se haya liberalizado el sector aerocomercial? ¿Por qué?
2. ¿Es Aeropais una empresa nacional o extranjera? Fundamente su respuesta.
3. ¿Qué beneficios otorga a Aeropais el hecho de ser la línea de bandera nacional?
4. ¿Considera usted adecuado que Aeropais desarrolle una estrategia de segmentación? ¿Qué criterios sugiere para segmentar el mercado?

5. ¿Qué opinión tiene de las actuales campañas promocionales que realiza Aeropais? ¿Qué sugerencias les daría al respecto? Analice la estrategia global de mercadotecnia que mantiene la empresa.
6. ¿Estaría usted de acuerdo con que Aeropais desarrolle alianzas estratégicas con Fox-et con la finalidad de mejorar su posición frente a aerolíneas extranjeras?

III

Caso: Kokapi

Kokapi Organización Empresarial (KOE) es una corporación transnacional que promueve y administra un conjunto de negocios vinculados a las áreas de bienes raíces, construcción, comercio y telemática.

Su sede corporativa se encuentra en el Perú, sin embargo, opera en el mercado latinoamericano a través de KOE corporativo (que identifica la estructura de la dirección corporativa) y KOE divisional (que identifica el conjunto de divisiones y/o empresas en las que Kokapi participa y donde cada una de estas divisiones mantiene autonomía y desarrolla su propio negocio bajo la dirección de un directorio).

1. Historia

KOE se constituyó a fines de la década de los años sesenta, mediante un consorcio con la empresa argentina Rade, que mantuvo inicialmente el 50% de participación en la empresa; porcentaje que fue disminuyendo porque los accionistas nacionales fueron adquiriendo cada vez mayor participación en ella.

En sus inicios se trataba de una organización pequeña, orientada básicamente al sector privado de montajes y obras electromecánicas, con fuerte dependencia del socio extranjero, especialmente en las áreas financiera y técnica. Esta situación permaneció hasta comienzos de la década siguiente.

A partir del año 1973, sin embargo, se ejecutaron algunos cambios importantes: se invirtió en infraestructura, se contrató personal capacitado y se

reorientó el campo de acción de la empresa, incluyendo al sector público y no sólo al sector privado en su gestión.

Al año siguiente, además de los cambios efectuados, se introdujeron modificaciones en la propia organización de la empresa. Para 1975 el Cuadro Directivo agrupaba a gerentes, jefes de sección, jefes de obras de las distintas especialidades y áreas de la empresa con el propósito de implementar las técnicas de dirección por objetivos y el desarrollo organizacional.

Los cambios introducidos permitieron un mayor crecimiento de la empresa, crecimiento que también se dio en el campo de las obras electromecánicas. En 1975 incursionó en las obras civiles de infraestructura y de tipo industrial dentro del mercado interno. Kokapi mantuvo con el Estado proyectos en minería, electricidad, industria, petroquímica y siderurgia, bajo distintas modalidades de contratación.

Entre 1975 y 1979 la empresa continuó creciendo, siendo éste un período de diversificación de actividades y de mercados. Para ese entonces la empresa ya proyectaba una buena imagen, donde la calidad, el cumplimiento y la excelencia eran sus tres principales atributos.

Además, en este período se buscó que el personal contratado fuese multidisciplinario, dado que la empresa se encontraba ubicada en muchos sectores. Por esta razón, no se descuidó la capacitación de ingenieros y técnicos en relación con nuevas técnicas y sistemas constructivos y en relación con la administración y control de proyectos grandes y de mayor complejidad.

Los problemas financieros a los que tuvo que hacer frente la empresa en su etapa de crecimiento fueron resueltos con la ayuda de la banca nacional y extranjera y de algunas compañías aseguradoras, cuidando siempre de mantener un nivel de endeudamiento razonable a fin de no afectar la operatividad de la empresa y de que el crecimiento pudiera generarse básicamente mediante recursos propios.

A partir de 1980, Kokapi experimentó un cambio en su organización: se creó una de tipo grupal basada en divisiones autónomas. Estas divisiones actuaban como empresas independientes que reportaban a un directorio y estaban bajo el mando de un Gerente de División, apoyado por un Comité de Gerencia. Esta nueva organización permitió la creación de las Unidades de Asesoría y de un Comité de Alta Dirección que reemplazaba al Comité Ejecutivo.

III

Caso: Kokapi

Kokapi Organización Empresarial (KOE) es una corporación transnacional que promueve y administra un conjunto de negocios vinculados a las áreas de bienes raíces, construcción, comercio y telemática.

Su sede corporativa se encuentra en el Perú, sin embargo, opera en el mercado latinoamericano a través de KOE corporativo (que identifica la estructura de la dirección corporativa) y KOE divisional (que identifica el conjunto de divisiones y/o empresas en las que Kokapi participa y donde cada una de estas divisiones mantiene autonomía y desarrolla su propio negocio bajo la dirección de un directorio).

1. Historia

KOE se constituyó a fines de la década de los años sesenta, mediante un consorcio con la empresa argentina Rade, que mantuvo inicialmente el 50% de participación en la empresa; porcentaje que fue disminuyendo porque los accionistas nacionales fueron adquiriendo cada vez mayor participación en ella.

En sus inicios se trataba de una organización pequeña, orientada básicamente al sector privado de montajes y obras electromecánicas, con fuerte dependencia del socio extranjero, especialmente en las áreas financiera y técnica. Esta situación permaneció hasta comienzos de la década siguiente.

A partir del año 1973, sin embargo, se ejecutaron algunos cambios importantes: se invirtió en infraestructura, se contrató personal capacitado y se

reorientó el campo de acción de la empresa, incluyendo al sector público y no sólo al sector privado en su gestión.

Al año siguiente, además de los cambios efectuados, se introdujeron modificaciones en la propia organización de la empresa. Para 1975 el Cuadro Directivo agrupaba a gerentes, jefes de sección, jefes de obras de las distintas especialidades y áreas de la empresa con el propósito de implementar las técnicas de dirección por objetivos y el desarrollo organizacional.

Los cambios introducidos permitieron un mayor crecimiento de la empresa, crecimiento que también se dio en el campo de las obras electromecánicas. En 1975 incursionó en las obras civiles de infraestructura y de tipo industrial dentro del mercado interno. Kokapi mantuvo con el Estado proyectos en minería, electricidad, industria, petroquímica y siderurgia, bajo distintas modalidades de contratación.

Entre 1975 y 1979 la empresa continuó creciendo, siendo éste un período de diversificación de actividades y de mercados. Para ese entonces la empresa ya proyectaba una buena imagen, donde la calidad, el cumplimiento y la excelencia eran sus tres principales atributos.

Además, en este período se buscó que el personal contratado fuese multidisciplinario, dado que la empresa se encontraba ubicada en muchos sectores. Por esta razón, no se descuidó la capacitación de ingenieros y técnicos en relación con nuevas técnicas y sistemas constructivos y en relación con la administración y control de proyectos grandes y de mayor complejidad.

Los problemas financieros a los que tuvo que hacer frente la empresa en su etapa de crecimiento fueron resueltos con la ayuda de la banca nacional y extranjera y de algunas compañías aseguradoras, cuidando siempre de mantener un nivel de endeudamiento razonable a fin de no afectar la operatividad de la empresa y de que el crecimiento pudiera generarse básicamente mediante recursos propios.

A partir de 1980, Kokapi experimentó un cambio en su organización: se creó una de tipo grupal basada en divisiones autónomas. Estas divisiones actuaban como empresas independientes que reportaban a un directorio y estaban bajo el mando de un Gerente de División, apoyado por un Comité de Gerencia. Esta nueva organización permitió la creación de las Unidades de Asesoría y de un Comité de Alta Dirección que reemplazaba al Comité Ejecutivo.

En el año 1983, el Cuadro Directivo se disolvió e intervino la empresa Inverst CP S.A. -una empresa *holding* cuyos accionistas también lo eran de Kokapi-. El Comité de Alta Dirección fue reemplazado por el Comité de Directorio de Grupo.

En ese mismo año, Kokapi experimentó una reducción de sus actividades en un 35%, lo que llevó a la reducción de personal y a la búsqueda de una mejora de la productividad, logrando en el año 1984 un nivel aceptable de rentabilidad.

En los siguientes años se continuó con la estrategia de diversificación de actividades y de mercados, realizando trabajos de construcción de puentes, vivienda masiva, irrigaciones, aeropuertos, telefonía, entre otras.

2. Objetivos y metas de la empresa

A partir del año 1993, los objetivos fijados por la empresa eran los siguientes:

Llevar a cabo un proceso de reingeniería al interior de los negocios de la organización.

Fortalecer las relaciones entre la organización y sus empresas, y también con respecto a otras empresas líderes en los mercados internacionales.

Enfatizar, en los métodos de atracción, reclutamiento, capacitación y desarrollo del recurso humano existente en la empresa.

Maximizar el uso de la información y sistematizar el conocimiento tecnológico y científico, a fin de lograr una mayor eficiencia y productividad.

Redefinir en forma adecuada cada uno de los negocios de la organización, empezando por la actividad de Ingeniería y Construcción.

La meta fijada en ese mismo año fue la siguiente:

Mantener un volumen de negocios fuera del país equivalente al 35% del total de las operaciones de la organización. Esta meta fue alcanzada en el año 1993 en el rubro de la ingeniería y construcción en algunos países de Latinoamérica como Bolivia, Chile, México, República Dominicana y Venezuela.

3. Filosofía empresarial

La filosofía empresarial de la organización promueve cuatro cualidades: productividad, capacidad de adaptarse al cambio, innovación y comunicación.

Para lograr la más alta productividad se busca mejorar la política de capacitación y el desarrollo del potencial humano. La capacidad de adaptarse al cambio es importante, pues permite a la organización la posibilidad de hacer frente a situaciones cambiantes en lo social, en lo económico y en lo tecnológico. En cuanto a la innovación, se pretende estimular la creatividad en todos los niveles de la empresa, en relación con la comunicación, se estimula la rápida transmisión de información veraz entre los diferentes niveles de la organización en dirección ascendente y descendente (horizontal o vertical).

De acuerdo con la filosofía existente dentro de la organización, se busca también estimular cuatro valores: la confianza, el liderazgo, el trabajo en equipo y la vocación de servicio.

4. Estructura organizacional de Kokapi

Cuenta con una estructura organizacional descentralizada cuya base son las Divisiones (del tipo que se muestran en el Gráfico No. 1).

La estructura organizacional de Kokapi mantiene las Gerencias Asesoras de tipo *staff*, bastante pequeñas y especializadas, a fin de evitar la duplicidad de funciones al interior de las Divisiones.

El Comité de Directorio actúa como una Gerencia General, asistiendo a las Supervisiones y Asesorías en lo que crea conveniente y supervisando su gestión y resultados. Además, se tienen los Comités Permanentes Especiales y los Comités de Gerencias Divisionales.

Divisiones de la empresa

Kokapi Organización Empresarial mantiene al interior del país, las divisiones que se muestran en el Cuadro No. 1.

En el año 1983, el Cuadro Directivo se disolvió e intervino la empresa Inverst CP S.A. -una empresa *holding* cuyos accionistas también lo eran de Kokapi-. El Comité de Alta Dirección fue reemplazado por el Comité de Directorio de Grupo.

En ese mismo año, Kokapi experimentó una reducción de sus actividades en un 35%, lo que llevó a la reducción de personal y a la búsqueda de una mejora de la productividad, logrando en el año 1984 un nivel aceptable de rentabilidad.

En los siguientes años se continuó con la estrategia de diversificación de actividades y de mercados, realizando trabajos de construcción de puentes, vivienda masiva, irrigaciones, aeropuertos, telefonía, entre otras.

2. Objetivos y metas de la empresa

A partir del año 1993, los objetivos fijados por la empresa eran los siguientes:

Llevar a cabo un proceso de reingeniería al interior de los negocios de la organización.

Fortalecer las relaciones entre la organización y sus empresas, y también con respecto a otras empresas líderes en los mercados internacionales.

Enfatizar, en los métodos de atracción, reclutamiento, capacitación y desarrollo del recurso humano existente en la empresa.

Maximizar el uso de la información y sistematizar el conocimiento tecnológico y científico, a fin de lograr una mayor eficiencia y productividad.

Redefinir en forma adecuada cada uno de los negocios de la organización, empezando por la actividad de Ingeniería y Construcción.

La meta fijada en ese mismo año fue la siguiente:

Mantener un volumen de negocios fuera del país equivalente al 35% del total de las operaciones de la organización. Esta meta fue alcanzada en el año 1993 en el rubro de la ingeniería y construcción en algunos países de Latinoamérica como Bolivia, Chile, México, República Dominicana y Venezuela.

3. Filosofía empresarial

La filosofía empresarial de la organización promueve cuatro cualidades: productividad, capacidad de adaptarse al cambio, innovación y comunicación.

Para lograr la más alta productividad se busca mejorar la política de capacitación y el desarrollo del potencial humano. La capacidad de adaptarse al cambio es importante, pues permite a la organización la posibilidad de hacer frente a situaciones cambiantes en lo social, en lo económico y en lo tecnológico. En cuanto a la innovación, se pretende estimular la creatividad en todos los niveles de la empresa, en relación con la comunicación, se estimula la rápida transmisión de información veraz entre los diferentes niveles de la organización en dirección ascendente y descendente (horizontal o vertical).

De acuerdo con la filosofía existente dentro de la organización, se busca también estimular cuatro valores: la confianza, el liderazgo, el trabajo en equipo y la vocación de servicio.

4. Estructura organizacional de Kokapi

Cuenta con una estructura organizacional descentralizada cuya base son las Divisiones (del tipo que se muestran en el Gráfico No. 1).

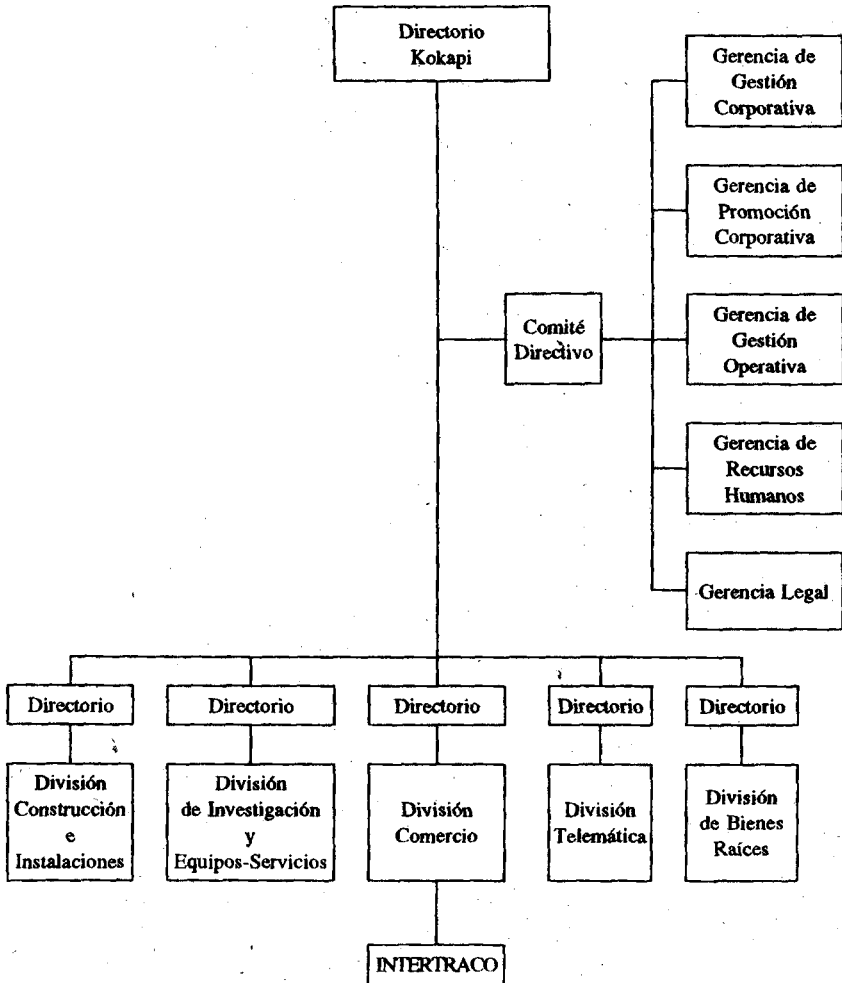
La estructura organizacional de Kokapi mantiene las Gerencias Asesoras de tipo *staff*, bastante pequeñas y especializadas, a fin de evitar la duplicidad de funciones al interior de las Divisiones.

El Comité de Directorio actúa como una Gerencia General, asistiendo a las Supervisiones y Asesorías en lo que crea conveniente y supervisando su gestión y resultados. Además, se tienen los Comités Permanentes Especiales y los Comités de Gerencias Divisionales.

Divisiones de la empresa

Kokapi Organización Empresarial mantiene al interior del país, las divisiones que se muestran en el Cuadro No. 1.

Gráfico No. 1

KOKAPI ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

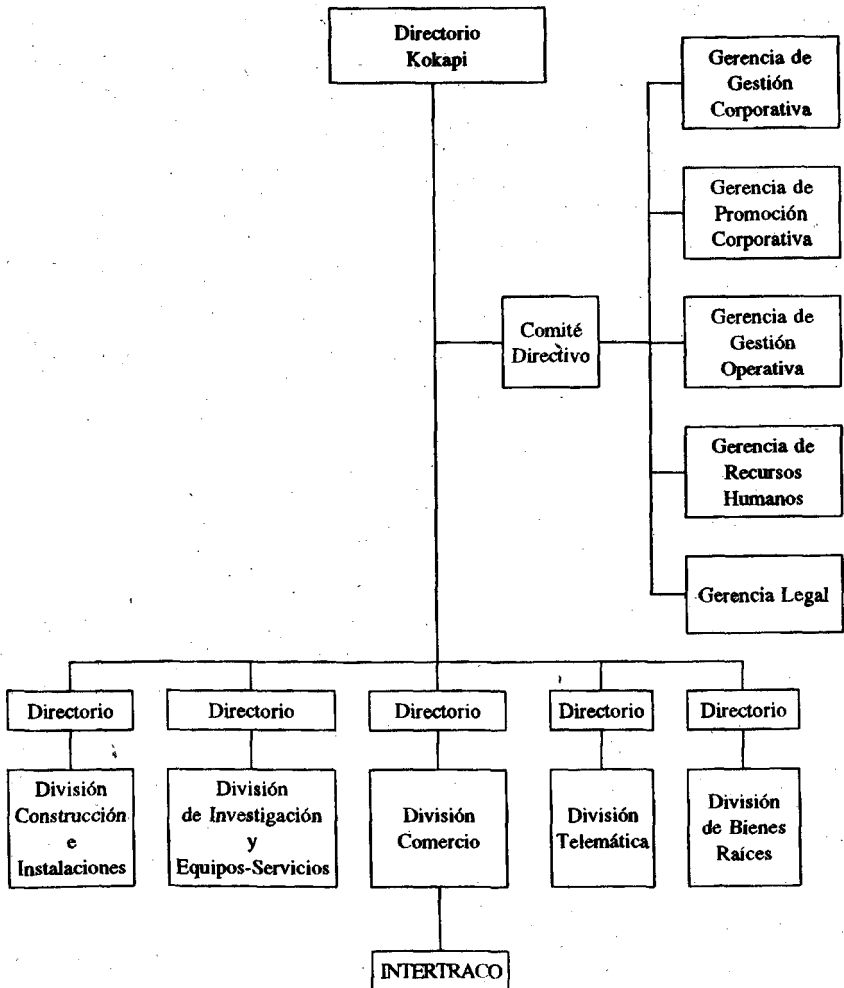
Cuadro No. 1

DIVISIONES DE LA EMPRESA

Divisiones	Funciones	Empresas
1. De bienes Raíces	Se encarga de promover, gerenciar y efectuar negocios inmobiliarios y turísticos, incluyendo proyectos de urbanizaciones, venta de terrenos, diseño, construcción y comercialización de viviendas.	Equipo One S.A. Constructora Sol Constructora Mayor Nexo Inmobili S.A.
2. De telemática	- Kokapi Data: se encarga del rubro comercio en el negocio de la telemática y de la venta de productos y servicios. Así, se efectúa la venta de microcomputadoras (IBM, Acer, VTC), impresoras (Brother, Epson), software (Microsoft, Borland, Autodesk, Lotus, Word Perfect), conectividad y redes (3 Com, Novell, Artisoft), a organismos diversos como: IPSS, Ministerio de la Presidencia, IBM del Perú, Volvo del Perú S.A., La Fabril, Corporación Backus y Johnston, Petroperú. - Kokapi Tec: encargada del aspecto técnico del desarrollo de productos de software para la banca, industria y comercio y de los sistemas de información para la Corporación y terceros. Sus clientes incluyen a Backus y Johnston, IBM, BID, AID-USA.	Kokapi Data Kokapi Tec
3. De comercio	Gerencia el negocio de comercio exterior, servicio que se ofrece a compradores nacionales y extranjeros.	INTERTRACO
De investigación y desarrollo	Promueve y gerencia proyectos de desarrollo tecnológico a fin de garantizar la presencia de ventajas competitivas a largo plazo.	
De construcción civil	Gerencia y ejecuta obras civiles sobre la base de tecnología avanzada.	
De montajes e instalaciones	Gerencia y efectúa obras de montaje e instalaciones electromecánicas, líneas de transmisión y subestaciones. Además, realiza proyectos integrales, que incluyen el desarrollo de ingeniería básica hasta la puesta en marcha del proyecto.	
De equipos y servicios	Encargada de brindar servicio de alquiler y mantenimiento de equipos de construcción, transporte de materiales y equipos, importación, almacenamiento, despacho y compra de materiales.	Adezmad S.A. Transport S.A.

Gráfico No. 1

KOKAPI ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL



Cuadro No. 1

DIVISIONES DE LA EMPRESA

Divisiones	Funciones	Empresas
1. De bienes Raíces	Se encarga de promover, gerenciar y efectuar negocios inmobiliarios y turísticos, incluyendo proyectos de urbanizaciones, venta de terrenos, diseño, construcción y comercialización de viviendas.	Equipo One S.A. Constructora Sol Constructora Mayor Nexo Inmobiliad S.A.
2. De telemática	- Kokapi Data: se encarga del rubro comercio en el negocio de la telemática y de la venta de productos y servicios. Así, se efectúa la venta de microcomputadoras (IBM, Acer, VTC), impresoras (Brother, Epson), software (Microsoft, Borland, Autodesk, Lotus, Word Perfect), conectividad y redes (3 Com, Novell, Artisoft), a organismos diversos como: IPSS, Ministerio de la Presidencia, IBM del Perú, Volvo del Perú S.A., La Fabril, Corporación Backus y Johnston, Petroperú. - Kokapi Tec: encargada del aspecto técnico del desarrollo de productos de software para la banca, industria y comercio y de los sistemas de información para la Corporación y terceros. Sus clientes incluyen a Backus y Johnston, IBM, BID, AID-USA.	Kokapi Data Kokapi Tec
3. De comercio	Gerencia el negocio de comercio exterior, servicio que se ofrece a compradores nacionales y extranjeros.	INTERTRACO
4. De investigación y desarrollo	Promueve y gerencia proyectos de desarrollo tecnológico a fin de garantizar la presencia de ventajas competitivas a largo plazo.	
5. De construcción civil	Gerencia y ejecuta obras civiles sobre la base de tecnología avanzada.	
6. De montajes e instalaciones	Gerencia y efectúa obras de montaje e instalaciones electromecánicas, líneas de transmisión y subestaciones. Además, realiza proyectos integrales, que incluyen el desarrollo de ingeniería básica hasta la puesta en marcha del proyecto.	
7. De equipos y servicios	Encargada de brindar servicio de alquiler y mantenimiento de equipos de construcción, transporte de materiales y equipos, importación, almacenamiento, despacho y compra de materiales.	Adexmad S.A. Transport S.A.

A nivel regional, Kokapi cuenta con las siguientes divisiones y/o empresas.

En Bolivia: Kokapi Bolivia, encargada de los negocios de la construcción.

En Chile: Constructora Besco-Kokapi, también labora en el campo de la construcción.

En México: incursiona en la construcción de obras civiles, de montaje e instalaciones a través del Grupo Los Remedos (Constructora Los Remedos S.A. de C.V.); en turismo, a través de la división turística, inmobiliaria y hoteles; y en la comercialización de productos telemáticos -además del servicio de mantenimiento- a través de Kokapi Data México.

En La República Dominicana: opera en el campo de la construcción a través de Martín Burga.

En Venezuela: opera también en el campo de la construcción a través de Brilloug.

5. Proyectos realizados

En el Cuadro No. 2 se muestran los proyectos llevados a cabo por Kokapi en el año 1993.

6. INTERTRACO

En su división de servicios, la *trading company* de Kokapi -INTERTRACO-, fue creada con la finalidad de realizar intermediaciones en comercio exterior que le permitieran obtener divisas para su gestión corporativa. Sin embargo, INTERTRACO afrontó una serie de dificultades.

En un inicio, Kokapi vio amplias posibilidades de éxito en la exportación de aquellos productos de origen no tradicional en los que el país tiene ventajas comparativas. De esta manera se interesó en el negocio de espárragos, langostinos, madera y textiles, entre otros productos de exportación.

Cuadro No. 2

PROYECTOS LLEVADOS A CABO EN EL AÑO 1993

	Petróleo y petroquímica	Minería	Energía y agua	Industria
Perú				
Cliente	Petro Mar	Newm/Minp	Electro Cable	Corp. ByJhon S.A.
Proyecto	Nuevo Muelle de Carga Líquida	Nueva planta de procesamiento de la mina Yanacocha	Línea de transmisión en 220 Kv. Mantaro-Huancaavelica-Pisco	Nueva planta de cocimiento de la fábrica de cerveza
Cliente		SPC/Behl/ABC		
Proyecto		Montaje de caldero de 400,000 lbs		
Chile				
Cliente		Cía. Minera Quebradita Blanc/Fluor Dario Chile S.A.		
Proyecto		Proyecto Cuprífero Quebrada Blanca		
México				
Cliente		Cía. Minera Apac/División Pacif/Hode-bank	Federación de Electricidad de México/Lux	
Proyecto		Nueva planta de cementos Apasco	Línea de Transmisión en 400 Kv. Carbón II - Lampazos	
Guatemala				
Cliente	Laven Tecno			
Proyecto	Plarita de coquización retardada			
Paraguay				
Cliente	Marve/Kelop Parc.			
Proyecto	Refinería de carbón			

Inicialmente INTERTRACO entró en negociaciones con una Asociación de productores de espárrago de Ica con la finalidad de exportar su producción. Sin embargo, parece que las expectativas en este negocio fueron mayores a lo que la realidad mostró. Se presentaron problemas de escasez de oferta exportable y dificultades técnicas que repercutieron en la sociedad empresarial, haciendo de ésta una gestión poco provechosa.

La experiencia con el langostino tampoco fue del todo positiva; su producción se vio afectada por una serie de factores como por ejemplo, la demanda estacional, la variación de los precios internacionales y el problema del cólera que incidió de manera dramática sobre el volumen de las exportaciones de este producto. Ante esta situación, la *trading* recurrió al área de textiles y a la comercialización de madera, a fin de justificar sus expectativas de negocio.

INTERTRACO, que cuenta con 15 trabajadores, como parte de su negocio, también participa en las operaciones de Conversión de Deuda por Producto. Para esto se constituye como agente del State Bank de California lo que le permite realizar operaciones importantes de comercio internacional.

Otro problema que tuvo que enfrentar la empresa fue la competencia en su área de comercialización. Pese a que existía una reglamentación para las empresas de comercio internacional (ECI), muchas compañías exportadoras realizaban labores propias de las *tradings* y eran pocas realmente las que se habían constituido bajo el marco legal indicado para las ECI.

En la actualidad, las *tradings* no cuentan con un marco institucional adecuado ni con políticas dinámicas ni promocionales que permitan su normal funcionamiento. Es por esto que su situación -al igual que la de las compañías exportadoras- está bastante deteriorada.

Por esta razón y por los problemas que tuvo que hacer frente, Kokapi prácticamente ha desactivado a INTERTRACO. Según el señor Peralta, Gerente de Construcción de la empresa, "esta experiencia permite que en el futuro, cuando las condiciones del entorno se tornen favorables, la empresa pueda entrar de nuevo al negocio de comercialización con el exterior a través del sistema de *trading*". El señor Mendez, Exgerente de Comercialización, sin embargo, afirma que "Kokapi ha debido asumir el costo de continuar en el negocio de comercialización con el exterior. En estos pocos años, INTERTRACO ha ganado experiencia y se ha vuelto más eficiente, aunque no lo suficiente para mantenerse por sí misma".

Preguntas

1. Comente las ventajas competitivas de Kokapi para orientarse a los negocios internacionales.
2. ¿Cuáles cree usted que son las ventajas y desventajas de Kokapi con respecto a la *trading company* INTERTRACO?
3. ¿Cuál cree usted que debería ser la posición más conveniente para la empresa, continuar con mayor fuerza con INTERTRACO o desactivarla? Justifique su respuesta.
4. ¿Cree usted que es conveniente para la empresa que ésta se haya diversificado en los negocios de construcción, bienes raíces, informática y comercio? ¿Por qué Kokapi no se especializa y concentra sólo en el sector construcción donde la empresa parece haber obtenido resultados favorables?
5. ¿Qué ventajas y desventajas presenta para Kokapi la conformación de *joint ventures*?

Inicialmente INTERTRACO entró en negociaciones con una Asociación de productores de espárrago de Ica con la finalidad de exportar su producción. Sin embargo, parece que las expectativas en este negocio fueron mayores a lo que la realidad mostró. Se presentaron problemas de escasez de oferta exportable y dificultades técnicas que repercutieron en la sociedad empresarial, haciendo de ésta una gestión poco provechosa.

La experiencia con el langostino tampoco fue del todo positiva; su producción se vio afectada por una serie de factores como por ejemplo, la demanda estacional, la variación de los precios internacionales y el problema del cólera que incidió de manera dramática sobre el volumen de las exportaciones de este producto. Ante esta situación, la *trading* recurrió al área de textiles y a la comercialización de madera, a fin de justificar sus expectativas de negocio.

INTERTRACO, que cuenta con 15 trabajadores, como parte de su negocio, también participa en las operaciones de Conversión de Deuda por Producto. Para esto se constituye como agente del State Bank de California lo que le permite realizar operaciones importantes de comercio internacional.

Otro problema que tuvo que enfrentar la empresa fue la competencia en su área de comercialización. Pese a que existía una reglamentación para las empresas de comercio internacional (ECI), muchas compañías exportadoras realizaban labores propias de las *tradings* y eran pocas realmente las que se habían constituido bajo el marco legal indicado para las ECI.

En la actualidad, las *tradings* no cuentan con un marco institucional adecuado ni con políticas dinámicas ni promocionales que permitan su normal funcionamiento. Es por esto que su situación -al igual que la de las compañías exportadoras- está bastante deteriorada.

Por esta razón y por los problemas que tuvo que hacer frente, Kokapi prácticamente ha desactivado a INTERTRACO. Según el señor Peralta, Gerente de Construcción de la empresa, "esta experiencia permite que en el futuro, cuando las condiciones del entorno se tornen favorables, la empresa pueda entrar de nuevo al negocio de comercialización con el exterior a través del sistema de *trading*". El señor Mendez, Exgerente de Comercialización, sin embargo, afirma que "Kokapi ha debido asumir el costo de continuar en el negocio de comercialización con el exterior. En estos pocos años, INTERTRACO ha ganado experiencia y se ha vuelto más eficiente, aunque no lo suficiente para mantenerse por sí misma".

Preguntas

1. Comente la ventajas competitivas de Kokapi para orientarse a los negocios internacionales.
2. ¿Cuáles cree usted que son las ventajas y desventajas de Kokapi con respecto a la *trading company* INTERTRACO?
3. ¿Cuál cree usted que debería ser la posición más conveniente para la empresa, continuar con mayor fuerza con INTERTRACO o desactivarla? Justifique su respuesta.
4. ¿Cree usted que es conveniente para la empresa que ésta se haya diversificado en los negocios de construcción, bienes raíces, informática y comercio? ¿Por qué Kokapi no se especializa y concentra sólo en el sector construcción donde la empresa parece haber obtenido resultados favorables?
5. ¿Qué ventajas y desventajas presenta para Kokapi la conformación de *joint ventures*?

IV

Caso: Pollos Chicken

En los últimos años las franquicias se han desarrollado de manera impresionante a nivel mundial. Con frecuencia se pueden encontrar establecimientos como Mc. Donna o Pollos Chicken en diversas ciudades del mundo, donde éstos, por lo general, cuentan con características similares no sólo en el diseño del local, sino también en su gestión administrativa.

El desarrollo de las franquicias se inició en los Estados Unidos en la década de los años cincuenta. Los veteranos de la Segunda Guerra Mundial, de regreso a sus hogares, hicieron uso de este sistema para establecer sus propios negocios. Una gran variedad de productos, desde comida rápida hasta educación por computadora, se venden actualmente a través del sistema de franquicias.

La internacionalización de las franquicias se inició en la década de los años sesenta, cuando algunas firmas estadounidenses otorgaron franquicias a empresas europeas. El desarrollo de este sistema en Latinoamérica recién comienza en la década de los años ochenta, sobre todo en Brasil y México.

En el Perú, el desarrollo de las franquicias es reciente y se espera que en la década de los años noventa se le dé un mayor impulso. Actualmente operan en el país diversas franquicias de comida rápida, como Pollos Chicken, Pizza y Hot y Burger Skip; de educación especializada en computación para niños, como Future Child; y de servicios de correos, como Letra Express o Mail Letter.

Los pagos que se dan en las franquicias generalmente son de dos clases: el pago por derecho de concesión que es una suma fija y única por el ingreso al sistema y el pago de regalías que se da por el uso y que suele ser mensual o anual.

1. Características de las franquicias

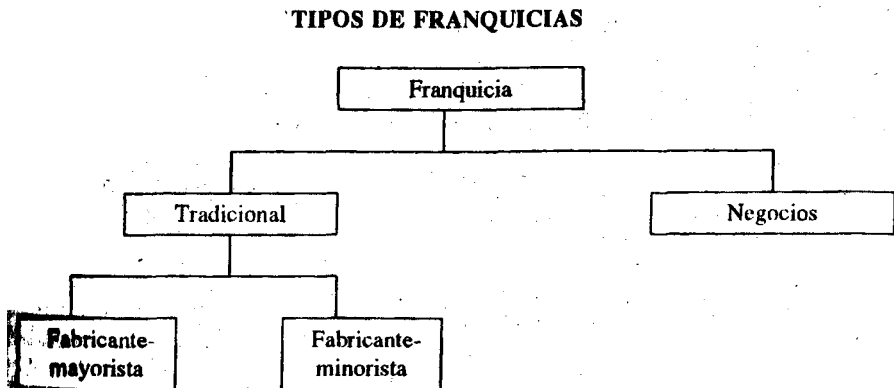
Factores como el desarrollo de mercados y el incremento de la competencia, entre otros, están haciendo que las franquicias sean consideradas por cada vez un mayor número de empresarios como una modalidad de negocio. Si bien es cierto que no hay un consenso general en la definición de franquicia, ésta puede concebirse como el mecanismo mediante el cual una empresa (el franquiciador) hace una concesión del derecho de realizar operaciones bajo condiciones preestablecidas a un individuo (franquiciado), a cambio de una regalía.

Las condiciones establecidas en las franquicias hacen que sean variadas las relaciones entre el franquiciador y el franquiciado, pudiendo establecerse relaciones de una manera superficial o estrecha. En el primer caso, la relación se basa sólo en la transferencia de la marca o producto a cambio de un pago. Es el caso de empresas de golosinas que adquieren licencias de personajes de los dibujos animados a fin de utilizarlo en sus campañas de promoción. En el segundo caso, la relación implica, además, el otorgamiento de procesos y la asesoría en la gestión, entre otros servicios que es posible brindar al franquiciado.

2. Tipos de franquicia

Se pueden considerar dos tipos de franquicia: la franquicia tradicional y la franquicia de *business format* (o formato de negocio) (ver Gráfico No. 1).

Gráfico No. 1



IV

Caso: Pollos Chicken

En los últimos años las franquicias se han desarrollado de manera impresionante a nivel mundial. Con frecuencia se pueden encontrar establecimientos como Mc. Donna o Pollos Chicken en diversas ciudades del mundo, donde éstos, por lo general, cuentan con características similares no sólo en el diseño del local, sino también en su gestión administrativa.

El desarrollo de las franquicias se inició en los Estados Unidos en la década de los años cincuenta. Los veteranos de la Segunda Guerra Mundial, de regreso a sus hogares, hicieron uso de este sistema para establecer sus propios negocios. Una gran variedad de productos, desde comida rápida hasta educación por computadora, se venden actualmente a través del sistema de franquicias.

La internacionalización de las franquicias se inició en la década de los años sesenta, cuando algunas firmas estadounidenses otorgaron franquicias a empresas europeas. El desarrollo de este sistema en Latinoamérica recién comienza en la década de los años ochenta, sobre todo en Brasil y México.

En el Perú, el desarrollo de las franquicias es reciente y se espera que en la década de los años noventa se le dé un mayor impulso. Actualmente operan en el país diversas franquicias de comida rápida, como Pollos Chicken, Pizza y Hot y Burger Skip; de educación especializada en computación para niños, como Future Child; y de servicios de correos, como Letra Express o Mail Letter.

Los pagos que se dan en las franquicias generalmente son de dos clases: el pago por derecho de concesión que es una suma fija y única por el ingreso al sistema y el pago de regalías que se da por el uso y que suele ser mensual o anual.

1. Características de las franquicias

Factores como el desarrollo de mercados y el incremento de la competencia, entre otros, están haciendo que las franquicias sean consideradas por cada vez un mayor número de empresarios como una modalidad de negocio. Si bien es cierto que no hay un consenso general en la definición de franquicia, ésta puede concebirse como el mecanismo mediante el cual una empresa (el franquiciador) hace una concesión del derecho de realizar operaciones bajo condiciones preestablecidas a un individuo (franquiciado), a cambio de una regalía.

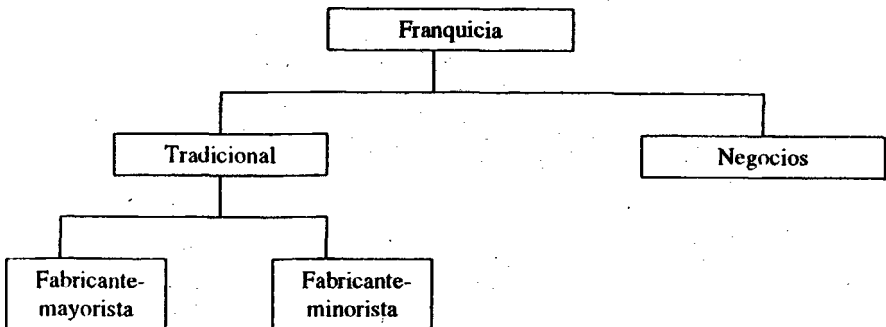
Las condiciones establecidas en las franquicias hacen que sean variadas las relaciones entre el franquiciador y el franquiciado, pudiendo establecerse relaciones de una manera superficial o estrecha. En el primer caso, la relación se basa sólo en la transferencia de la marca o producto a cambio de un pago. Es el caso de empresas de golosinas que adquieren licencias de personajes de los dibujos animados a fin de utilizarlo en sus campañas de promoción. En el segundo caso, la relación implica, además, el otorgamiento de procesos y la asesoría en la gestión, entre otros servicios que es posible brindar al franquiciado.

2. Tipos de franquicia

Se pueden considerar dos tipos de franquicia: la franquicia tradicional y la franquicia de *business format* (o formato de negocio) (ver Gráfico No. 1).

Gráfico No. 1

TIPOS DE FRANQUICIAS



2.1 Franquicia tradicional

La franquicia no es una novedad. Ésta se ha desarrollado en sectores específicos de una manera tradicional a través de los años. Se observa, por ejemplo, en el sector de empresas embotelladoras, de lubricantes, de automóviles, de productos farmacéuticos, entre otros.

En la mayoría de los casos, esta modalidad es considerada como una alternativa en la estrategia de distribución de la empresa franquiciadora, que decide otorgar principalmente el derecho de uso de marca o producto al franquiciado, al cual se le denomina en algunos casos concesionario o distribuidor autorizado.

Desde esta perspectiva, la franquicia tradicional se puede encontrar bajo las dos siguientes modalidades:

Fabricante-mayorista: en este caso el fabricante otorga al mayorista el derecho de uso de marca o producto. Este tipo de franquicia se da en el sector de bebidas gaseosas, donde la casa matriz otorga ese derecho a determinadas embotelladoras autorizadas.

Fabricante-minorista: esta modalidad se presenta cuando el fabricante otorga directamente la franquicia al minorista. Como ejemplo se puede citar el caso de algunas compañías de automóviles que otorgan franquicia a un grupo de concesionarios minoristas.

2.2 Franquicia de *business format*

En el *business format* (o formato de negocio), el franquiciador otorga, además del derecho de uso de marca y producto, otros servicios como asesoría técnica, distribución y promoción, entre otros, los cuales se realizan bajo una relación que tiende a ser de carácter permanente.

La asesoría técnica se brinda en el desarrollo del estudio de mercado y en la adquisición del equipo necesario para la realización de operaciones, entre otros servicios.

La asesoría en distribución se refiere a la selección adecuada de los mecanismos que se deben seguir para llevar el producto al consumidor final.

La promoción se basa en el respaldo que brinda el franquiciador, en el desarrollo de la imagen del producto, a la empresa que adquiere la franquicia. Éste es el caso de Telemóvil, que brinda apoyo a los franquiciados a través de comerciales que aparecen en los diversos medios de comunicación.

En nuestro país es posible encontrar cada vez un mayor número de empresas con franquicias tipo *business format*, nacionales e internacionales. Entre las nacionales se encuentran, por ejemplo, San Fernan, Telemóvil y Tvcable, y entre las extranjeras, Pollos Chicken y Pizza y Hot. Sin embargo, hay espacio para un mayor desarrollo de este sistema en nuestro medio. Ello será posible en la medida en que el sistema de franquicias brinde mayores oportunidades tanto para el franquiciador como para el franquiciado.

Oportunidades de las franquicias

Para el franquiciador internacional ésta es una alternativa de entrada al mercado extranjero en el que transfiere activos intangibles no sujetos a barreras tarifarias o cuotas. Además, bajo esta modalidad, se utilizan menos recursos que en el caso de la inversión directa en unidades de producción.

Para el franquiciador, este sistema le permite expandir su negocio de una manera más rápida, sin necesidad de manejar un gran capital y sin perder el control del producto, lo que sucedería si otorgara la licencia de marca. Es una alternativa para desarrollar su canal de distribución, es decir, el camino que lleva el producto de la empresa al cliente final. San Fernan es un buen ejemplo en este caso debido a que hace uso de franquicias para desarrollar los puntos de venta y, por ende, hacer más accesible su producto al consumidor final.

Adicionalmente, la franquicia permite a la empresa dejar de lado el sistema de mercadotecnia tradicional, en el cual los canales de distribución se organizan de manera casual y, en la mayoría de los casos, de forma "ineficiente". A través de la franquicia, este sistema puede sustituirse por el de la mercadotecnia vertical. En él, los canales son diseñados para lograr una reducción en los costos de operación y una mayor eficiencia en su gestión.

El franquiciado recibe adiestramiento inicial para su personal y capacitación continua, además de asesoría administrativa, publicitaria, comercial, de investigación y desarrollo e información técnica. También cuenta con la instalación de sistemas de operación y mantenimiento.

2.1 Franquicia tradicional

La franquicia no es una novedad. Ésta se ha desarrollado en sectores específicos de una manera tradicional a través de los años. Se observa, por ejemplo, en el sector de empresas embotelladoras, de lubricantes, de automóviles, de productos farmacéuticos, entre otros.

En la mayoría de los casos, esta modalidad es considerada como una alternativa en la estrategia de distribución de la empresa franquiciadora, que decide otorgar principalmente el derecho de uso de marca o producto al franquiciado, al cual se le denomina en algunos casos concesionario o distribuidor autorizado.

Desde esta perspectiva, la franquicia tradicional se puede encontrar bajo las dos siguientes modalidades:

Fabricante-mayorista: en este caso el fabricante otorga al mayorista el derecho de uso de marca o producto. Este tipo de franquicia se da en el sector de bebidas gaseosas, donde la casa matriz otorga ese derecho a determinadas embotelladoras autorizadas.

Fabricante-minorista: esta modalidad se presenta cuando el fabricante otorga directamente la franquicia al minorista. Como ejemplo se puede citar el caso de algunas compañías de automóviles que otorgan franquicia a un grupo de concesionarios minoristas.

2.2 Franquicia de *business format*

En el *business format* (o formato de negocio), el franquiciador otorga, además del derecho de uso de marca y producto, otros servicios como asesoría técnica, distribución y promoción, entre otros, los cuales se realizan bajo una relación que tiende a ser de carácter permanente.

La asesoría técnica se brinda en el desarrollo del estudio de mercado y en la adquisición del equipo necesario para la realización de operaciones, entre otros servicios.

La asesoría en distribución se refiere a la selección adecuada de los mecanismos que se deben seguir para llevar el producto al consumidor final.

La promoción se basa en el respaldo que brinda el franquiciador, en el desarrollo de la imagen del producto, a la empresa que adquiere la franquicia. Éste es el caso de Telemóvil, que brinda apoyo a los franquiciados a través de comerciales que aparecen en los diversos medios de comunicación.

En nuestro país es posible encontrar cada vez un mayor número de empresas con franquicias tipo *business format*, nacionales e internacionales. Entre las nacionales se encuentran, por ejemplo, San Fernan, Telemóvil y Tvcable, y entre las extranjeras, Pollos Chicken y Pizza y Hot. Sin embargo, hay espacio para un mayor desarrollo de este sistema en nuestro medio. Ello será posible en la medida en que el sistema de franquicias brinde mayores oportunidades tanto para el franquiciador como para el franquiciado.

3. Oportunidades de las franquicias

Para el franquiciador internacional ésta es una alternativa de entrada al mercado extranjero en el que transfiere activos intangibles no sujetos a barreras tarifarias o cuotas. Además, bajo esta modalidad, se utilizan menos recursos que en el caso de la inversión directa en unidades de producción.

Para el franquiciador, este sistema le permite expandir su negocio de una manera más rápida, sin necesidad de manejar un gran capital y sin perder el control del producto, lo que sucedería si otorgara la licencia de marca. Es una alternativa para desarrollar su canal de distribución, es decir, el camino que sigue el producto de la empresa al cliente final. San Fernan es un buen ejemplo en este caso debido a que hace uso de franquicias para desarrollar más puntos de venta y, por ende, hacer más accesible su producto al consumidor final.

Adicionalmente, la franquicia permite a la empresa dejar de lado el sistema de mercadotecnia tradicional, en el cual los canales de distribución se organizan de manera casual y, en la mayoría de los casos, de forma "ineficiente". A través de la franquicia, este sistema puede sustituirse por el de la mercadotecnia vertical. En él, los canales son diseñados para lograr una reducción en los costos de operación y una mayor eficiencia en su gestión.

El franquiciado recibe adiestramiento inicial para su personal y capacitación continua, además de asesoría administrativa, publicitaria, comercial, de investigación y desarrollo e información técnica. También cuenta con la instalación de sistemas de operación y mantenimiento.

El franquiciado hace realidad su anhelo de formar un negocio propio sin correr con todos los riesgos que conlleva su formación, ya que cuenta con un respaldo que proviene de la empresa que le otorga la franquicia.

Si bien es cierto que de acuerdo con el contrato el franquiciado se ve obligado al pago de derechos y a tener cierta dependencia con respecto al franquiciador, estas limitaciones se compensan con los servicios que recibe para desarrollar su negocio. El ejemplo de Pollos Chicken muestra la importancia de la asesoría que recibe el franquiciado en el desarrollo del producto y en la gestión del negocio, lo que le permite brindar un eficiente servicio al cliente. En realidad, el éxito de la franquicia se basa en las ventajas que obtengan ambas partes, el franquiciador y el franquiciado, en el desarrollo del negocio.

4. Marco legal y tributario

Actualmente, existe una legislación atractiva para los inversionistas extranjeros. A éstos y a los inversionistas nacionales, se les garantiza el derecho a la propiedad intelectual y a la libre transferencia de utilidades al exterior.

Además, los contratos de franquicia, en los que el franquiciador es un extranjero, están sujetos a inscripción en el registro de contratos de Transferencia de Tecnología Extranjera. Ello se hace con la finalidad de contar con un registro estadístico, en el cual se pueda llegar a conocer qué tipo de tecnología se está transfiriendo al país, de qué país procede y en qué materias o áreas se da. También se informa sobre las franquicias que son otorgadas con carácter de exclusividad, a fin de evitar que se les conceda a otras empresas en el país.

En realidad, el contrato de franquicia no está reglamentado por ley alguna, pero se enmarca dentro de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y del Decreto Legislativo No. 662, referido al régimen de estabilidad jurídica para las inversiones extranjeras, además de la legislación que existe sobre la propiedad intelectual.

La Decisión 291 establece que los contratos sobre importación de tecnología deberán contener la identificación de las partes con su nacionalidad y domicilio, las modalidades de transferencia tecnológica que se importan, el sistema de pagos y el plazo de vigencia del contrato. Por su parte, el Decreto Legislativo 662 otorga trato igualitario tanto a inversionistas nacionales como

a los extranjeros y permite remesar el íntegro de regalías y contraprestaciones por el uso y transferencia de tecnología.

En el aspecto tributario, las regalías pagadas al exterior son consideradas rentas de segunda categoría de fuente peruana. Cada vez que el franquiciado nacional efectúe el pago de las regalías al franquiciador, según disposiciones tributarias, éste debe retenerle el 30% por concepto del impuesto a la renta. Para establecer la renta neta de segunda categoría se puede deducir, por todo concepto, gastos incurridos en investigación y experimentación, necesarios para obtener los conocimientos materia de franquicia, que signifiquen el 10% de la renta bruta.

El franquiciado peruano podrá deducir como gasto de las rentas de tercera categoría que él percibe, el importe íntegro de las regalías pagadas al franquiciador extranjero. Ello quiere decir que de una regalía de S/. 100, por ejemplo, se puede disminuir el 10%. Sobre el 90% restante se aplica el 30% que el franquiciado retiene y paga al fisco y el saldo se remesa al exterior.

5. Pollos Chicken

La empresa inició sus operaciones a comienzos de la década de los años ochenta y en la actualidad, cuenta con 10 establecimientos de expendio de comida rápida y un centro de entrenamiento para su personal. En los próximos años se espera que la empresa ingrese a realizar actividades en provincias.

Pollos Chicken constituye el franquiciador, mientras que el franquiciado es la empresa Lasoni S.A., que pertenece a un grupo empresarial que explota la cadena de comida rápida (*fast food*) de Pollos Chicken. La suma pagada inicialmente por la franquicia ascendió a 15,000 dólares.

La empresa ha ido creciendo en los últimos años, abriendo nuevos establecimientos en distintos puntos de Lima. En el año 1991 abrió sus puertas el local ubicado en Plaza San Miguel, dirigido a la clase media limeña. En el año 1994 el establecimiento se ha convertido en uno de los más rentables de la empresa e inclusive está pensando en ampliar sus instalaciones.

5.1 Elementos diferenciadores con los que cuenta la empresa

Pollos Chicken mantiene como elementos diferenciadores la calidad -debe cumplir con estándares internacionales de acuerdo con lo que estipula la

El franquiciado hace realidad su anhelo de formar un negocio propio sin correr con todos los riesgos que conlleva su formación, ya que cuenta con un respaldo que proviene de la empresa que le otorga la franquicia.

Si bien es cierto que de acuerdo con el contrato el franquiciado se ve obligado al pago de derechos y a tener cierta dependencia con respecto al franquiciador, estas limitaciones se compensan con los servicios que recibe para desarrollar su negocio. El ejemplo de Pollos Chicken muestra la importancia de la asesoría que recibe el franquiciado en el desarrollo del producto y en la gestión del negocio, lo que le permite brindar un eficiente servicio al cliente. En realidad, el éxito de la franquicia se basa en las ventajas que obtengan ambas partes, el franquiciador y el franquiciado, en el desarrollo del negocio.

4. Marco legal y tributario

Actualmente, existe una legislación atractiva para los inversionistas extranjeros. A éstos y a los inversionistas nacionales, se les garantiza el derecho a la propiedad intelectual y a la libre transferencia de utilidades al exterior.

Además, los contratos de franquicia, en los que el franquiciador es un extranjero, están sujetos a inscripción en el registro de contratos de Transferencia de Tecnología Extranjera. Ello se hace con la finalidad de contar con un registro estadístico, en el cual se pueda llegar a conocer qué tipo de tecnología se está transfiriendo al país, de qué país procede y en qué materias o áreas se da. También se informa sobre las franquicias que son otorgadas con carácter de exclusividad, a fin de evitar que se les conceda a otras empresas en el país.

En realidad, el contrato de franquicia no está reglamentado por ley alguna, pero se enmarca dentro de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y del Decreto Legislativo No. 662, referido al régimen de estabilidad jurídica para las inversiones extranjeras, además de la legislación que existe sobre la propiedad intelectual.

La Decisión 291 establece que los contratos sobre importación de tecnología deberán contener la identificación de las partes con su nacionalidad y domicilio, las modalidades de transferencia tecnológica que se importan, el sistema de pagos y el plazo de vigencia del contrato. Por su parte, el Decreto Legislativo 662 otorga trato igualitario tanto a inversionistas nacionales como

a los extranjeros y permite remesar el íntegro de regalías y contraprestaciones por el uso y transferencia de tecnología.

En el aspecto tributario, las regalías pagadas al exterior son consideradas rentas de segunda categoría de fuente peruana. Cada vez que el franquiciado nacional efectúe el pago de las regalías al franquiciador, según disposiciones tributarias, éste debe retenerle el 30% por concepto del impuesto a la renta. Para establecer la renta neta de segunda categoría se puede deducir, por todo concepto, gastos incurridos en investigación y experimentación, necesarios para obtener los conocimientos materia de franquicia, que signifiquen el 10% de la renta bruta.

El franquiciado peruano podrá deducir como gasto de las rentas de tercera categoría que él percibe, el importe íntegro de las regalías pagadas al franquiciador extranjero. Ello quiere decir que de una regalía de S/. 100, por ejemplo, se puede disminuir el 10%. Sobre el 90% restante se aplica el 30% que el franquiciado retiene y paga al fisco y el saldo se remesa al exterior.

5. Pollos Chicken

La empresa inició sus operaciones a comienzos de la década de los años ochenta y en la actualidad, cuenta con 10 establecimientos de expendio de comida rápida y un centro de entrenamiento para su personal. En los próximos años se espera que la empresa ingrese a realizar actividades en provincias.

Pollos Chicken constituye el franquiciador, mientras que el franquiciado es la empresa Lasoni S.A., que pertenece a un grupo empresarial que explota la cadena de comida rápida (*fast food*) de Pollos Chicken. La suma pagada inicialmente por la franquicia ascendió a 15,000 dólares.

La empresa ha ido creciendo en los últimos años, abriendo nuevos establecimientos en distintos puntos de Lima. En el año 1991 abrió sus puertas el local ubicado en Plaza San Miguel, dirigido a la clase media limeña. En el año 1994 el establecimiento se ha convertido en uno de los más rentables de la empresa e inclusive está pensando en ampliar sus instalaciones.

5.1 Elementos diferenciadores con los que cuenta la empresa

Pollos Chicken mantiene como elementos diferenciadores la calidad -debe cumplir con estándares internacionales de acuerdo con lo que estipula la

franquicia-, el servicio -la atención debe ser rápida y personalizada, estando en condiciones de despachar un gran número de almuerzos con rapidez- y la limpieza- que debe ser impecable y rápida-.

Es necesario resaltar el servicio *Delivery*, es decir reparto a domicilio, que presta Pollos Chicken en algunos distritos de la ciudad de Lima.

5.2 Público objetivo

El público objetivo de Pollos Chicken es principalmente la familia, pero en forma paralela, con el propósito de ampliar el negocio, parte de su estrategia de marketing se orienta a atacar segmentos específicos al interior de la familia, es el caso de la combinación infantil, dirigida al segmento de niños.

En un principio, el estrato al cual se dirigía Pollos Chicken era exclusivamente la clase media y media alta, pero luego decidió captar el siguiente estrato social -la clase media baja-, abriendo un nuevo local en el Jr. de la Unión, el mismo que ha contado con una gran aceptación.

5.3 Promoción

Pollos Chicken realiza continuamente promociones dirigidas a ampliar su mercado objetivo.

Una de las principales promociones realizadas por Pollos Chicken ha sido la combinación infantil, ésta es presentada en vistosas cajitas en las cuales están impresas caricaturas con algunos juegos para los niños. La combinación contiene una presa de pollo, una porción de papas y una gaseosa -cantidad de alimentos que sí puede consumir un niño- y un personaje de dibujos animados, elegido por la gran aceptación que tienen estos muñecoños en los niños.

La empresa pretendía que la combinación infantil fuera una presentación permanente, donde los que cambiaban eran los muñecos que acompañaban la promoción en períodos de 60 días.

La combinación infantil se introdujo de la misma manera que en el caso de los Nuggets, que cuenta con una gran aceptación por parte del segmento de los jóvenes y mujeres preferentemente.

La última promoción realizada por Pollos Chicken ha sido la "promoción familiar", la cual se viene realizando en todos sus establecimientos, mediante la presentación de una combinación económica dirigida básicamente a los hogares de clase media.

Las promociones que efectúa la empresa se orientan a captar nuevos clientes y a incrementar la frecuencia y el promedio de compra de los mismos.

5.4 Estrategia de crecimiento

La empresa pretende continuar con el crecimiento del negocio, para lo cual intenta captar nuevos mercados e incrementar el sistema de facturación en cada tienda. Para continuar con su desarrollo, Pollos Chicken tiene planificado seguir con la inauguración de nuevos locales en Lima, logrando así una ampliación de su mercado objetivo y un mayor posicionamiento en el ya existente. Además, tiene proyectado ampliar su radio de acción, es decir tener una participación activa en provincias.

En el Cuadro No. 1 se muestra la ubicación de los diferentes locales de Pollos Chicken.

Cuadro No. 1

UBICACIÓN POR DISTRITOS DE LOS LOCALES DE POLLOS CHICKEN

San Miguel	La Molina
Miraflores	San Borja
Cercado de Lima	Surco
San Isidro	

Preguntas

Explique las principales características que presenta una franquicia.

¿Cuál es su diferencia con una licencia?

¿Cuáles son las principales ventajas que le otorga este negocio a los franquiciados y a la empresa franquiciadora?

franquicia-, el servicio -la atención debe ser rápida y personalizada, estando en condiciones de despachar un gran número de almuerzos con rapidez- y la limpieza- que debe ser impecable y rápida-.

Es necesario resaltar el servicio *Delivery*, es decir reparto a domicilio, que presta Pollos Chicken en algunos distritos de la ciudad de Lima.

5.2 Público objetivo

El público objetivo de Pollos Chicken es principalmente la familia, pero en forma paralela, con el propósito de ampliar el negocio, parte de su estrategia de marketing se orienta a atacar segmentos específicos al interior de la familia, es el caso de la combinación infantil, dirigida al segmento de niños.

En un principio, el estrato al cual se dirigía Pollos Chicken era exclusivamente la clase media y media alta, pero luego decidió captar el siguiente estrato social -la clase media baja-, abriendo un nuevo local en el Jr. de la Unión, el mismo que ha contado con una gran aceptación.

5.3 Promoción

Pollos Chicken realiza continuamente promociones dirigidas a ampliar su mercado objetivo.

Una de las principales promociones realizadas por Pollos Chicken ha sido la combinación infantil, ésta es presentada en vistosas cajitas en las cuales están impresas caricaturas con algunos juegos para los niños. La combinación contiene una presa de pollo, una porción de papas y una gaseosa -cantidad de alimentos que sí puede consumir un niño- y un personaje de dibujos animados, elegido por la gran aceptación que tienen estos muñecos en los niños.

La empresa pretendía que la combinación infantil fuera una presentación permanente, donde los que cambiaban eran los muñecos que acompañaban la promoción en períodos de 60 días.

La combinación infantil se introdujo de la misma manera que en el caso de los Nuggets, que cuenta con una gran aceptación por parte del segmento de los jóvenes y mujeres preferentemente.

La última promoción realizada por Pollos Chicken ha sido la "promoción familiar", la cual se viene realizando en todos sus establecimientos, mediante la presentación de una combinación económica dirigida básicamente a los hogares de clase media.

Las promociones que efectúa la empresa se orientan a captar nuevos clientes y a incrementar la frecuencia y el promedio de compra de los mismos.

5.4 Estrategia de crecimiento

La empresa pretende continuar con el crecimiento del negocio, para lo cual intenta captar nuevos mercados e incrementar el sistema de facturación en cada tienda. Para continuar con su desarrollo, Pollos Chicken tiene planificado seguir con la inauguración de nuevos locales en Lima, logrando así una ampliación de su mercado objetivo y un mayor posicionamiento en el ya existente. Además, tiene proyectado ampliar su radio de acción, es decir tener una participación activa en provincias.

En el Cuadro No. 1 se muestra la ubicación de los diferentes locales de Pollos Chicken.

Cuadro No. 1

UBICACIÓN POR DISTRITOS DE LOS LOCALES DE POLLOS CHICKEN

San Miguel	La Molina
Miraflores	San Borja
Cercado de Lima	Surco
San Isidro	

Preguntas

1. Explique las principales características que presenta una franquicia. ¿Cuál es su diferencia con una licencia?
2. ¿Cuáles son las principales ventajas que le otorga este negocio a los franquiciados y a la empresa franquiciadora?

3. ¿Cuáles son las principales oportunidades y riesgos que presenta el entorno para el desarrollo de este tipo de negocio en los próximos años en el país?
4. ¿En qué otros sectores cree usted que es posible establecer sistemas de franquicia en el país? Justifique su respuesta.
5. ¿En qué consiste la franquicia de Pollos Chicken? ¿Qué requisitos se solicitaron para obtener esta franquicia?
6. ¿Considera usted a Pollos Chicken como una empresa exitosa? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?

Caso: Telesa

Desde que se creó el primer teléfono por Alexander Graham Bell, en el año 1876, el desarrollo del sector telefónico ha sido espectacular.

En los últimos años este desarrollo se ha fortalecido con la telefonía celular. Si bien es cierto que ella se creó en la década de los años cuarenta en los Estados Unidos, recién a partir de la década de los años ochenta pudo ser explotada gracias al desarrollo de la microelectrónica, que permitió la reducción del peso y tamaño de los aparatos de comunicación.

En nuestro país, con la privatización de la Compañía de Teléfonos (CT) y de la Empresa de Telecomunicaciones (Etel), se espera que los adelantos tecnológicos así como el acceso a servicios eficientes de telefonía sean obtenidos en el mediano plazo para beneficio de la población.

El sector de telecomunicaciones en el Perú

A inicios de la década de los años setenta se dio la Ley de Comunicaciones (D.L. 19020), que estableció el monopolio por parte del Estado en el sector de telecomunicaciones. Este sector, considerado como estratégico, era controlado por el Estado a través de sus dos empresas, CT y Etel.

Mientras la CT tenía a su cargo la provisión de servicios de telefonía en Lima Metropolitana, la Etel se encargaba de proveer servicios de telefonía fuera de Lima y de larga distancia nacional e internacional.

El desarrollo de la telefonía celular favoreció la creación de Telepark en el año 1989. Esta empresa, de capitales privados ligados a un sólido grupo empresarial del sector comunicaciones, fue la primera de telefonía celular en

3. ¿Cuáles son las principales oportunidades y riesgos que presenta el entorno para el desarrollo de este tipo de negocio en los próximos años en el país?
4. ¿En qué otros sectores cree usted que es posible establecer sistemas de franquicia en el país? Justifique su respuesta.
5. ¿En qué consiste la franquicia de Pollos Chicken? ¿Qué requisitos se solicitaron para obtener esta franquicia?
6. ¿Considera usted a Pollos Chicken como una empresa exitosa? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?

V

Caso: Telesa

Desde que se creó el primer teléfono por Alexander Graham Bell, en el año 1876, el desarrollo del sector telefónico ha sido espectacular.

En los últimos años este desarrollo se ha fortalecido con la telefonía celular. Si bien es cierto que ella se creó en la década de los años cuarenta en los Estados Unidos, recién a partir de la década de los años ochenta pudo ser explotada gracias al desarrollo de la microelectrónica, que permitió la reducción del peso y tamaño de los aparatos de comunicación.

En nuestro país, con la privatización de la Compañía de Teléfonos (CT) y de la Empresa de Telecomunicaciones (Etel), se espera que los adelantos tecnológicos así como el acceso a servicios eficientes de telefonía sean obtenidos en el mediano plazo para beneficio de la población.

1. El sector de telecomunicaciones en el Perú

A inicios de la década de los años setenta se dio la Ley de Comunicaciones (D.L. 19020), que estableció el monopolio por parte del Estado en el sector telecomunicaciones. Este sector, considerado como estratégico, era controlado por el Estado a través de sus dos empresas, CT y Etel.

Mientras la CT tenía a su cargo la provisión de servicios de telefonía en Lima Metropolitana, la Etel se encargaba de proveer servicios de telefonía fuera de Lima y de larga distancia nacional e internacional.

El desarrollo de la telefonía celular favoreció la creación de Telepark en el año 1989. Esta empresa, de capitales privados ligados a un sólido grupo empresarial del sector comunicaciones, fue la primera de telefonía celular en

establecerse en el Perú. Posteriormente, la CT también establecería su propio servicio de telefonía celular.

En noviembre de 1991, el gobierno dio el D.L. 702 a través del cual regula la promoción de inversiones en el sector telecomunicaciones. Este decreto, con algunas modificaciones, fue incorporado en el texto único de la ley de telecomunicaciones (D.S. 013-93-TCC). Con este nuevo marco legal, el gobierno busca promover la inversión de capitales tanto nacionales como extranjeros en el sector, a fin de mejorar el servicio y contar con una mayor cobertura, y es lo que luego permitirá la privatización de la Etel y de la CT.

2. Privatización de la CT y de la Etel

La privatización de la Etel y de la CT estuvo a cargo de un comité especialmente conformado para dicho fin. Cabe mencionar que dentro de la política de privatización establecida por el gobierno peruano, el sector telecomunicaciones destacó no sólo por su importancia en cuanto al monto de inversión requerido sino también por el impacto directo que se espera que éste tenga en el desarrollo del país en los próximos años.

En el año 1993, el Perú se encontraba en el último lugar en cuanto al número de líneas telefónicas por habitante (2.5 por cien). En otros países, las cifras eran superiores; así por ejemplo, en el caso de Chile era de 10 por cada cien habitantes y en Brasil, de 6 por cada cien habitantes (ver Cuadro No. 1).

Cuadro No. 1

DENSIDAD TELEFÓNICA EN AMÉRICA LATINA (Número de líneas por cada 100 habitantes)

Pais	No. de líneas
Argentina	10.89
Brasil	6.26
Bolivia	3.15
Colombia	5.45
Costa Rica	9.41
Chile	10.00
Ecuador	4.32
México	6.02
Panamá	8.93
Perú	2.53
Uruguay	14.00
Venezuela	7.84

Fuente: "Cepri de telecomunicaciones" en *112 de cambio*, año XII, No. 266, Lima: setiembre, primera quincena, 1993.

2.1 Principales objetivos para la privatización de la CT y de la Etel

El principal objetivo del gobierno para decidirse a vender la CT, no sólo fue la posibilidad de captar mayores ingresos para el fisco; sino, y sobre todo, se pretendía promover la libre competencia y buscar mejoras en el servicio de la telefonía en el país, estimulando el desarrollo del sector y la posibilidad de brindar un servicio de calidad para los abonados.

El CEPRI, o comité de privatización creado para tal fin, buscaba, por su parte, expandir el servicio y concretar un régimen tarifario adecuado, dado que existían grandes distorsiones en el sistema como son los subsidios cruzados, donde unos servicios o usuarios subsidiaban a otros.

2.2 Condiciones de la subasta

Las condiciones de la subasta de la CT se basaban en tres concesiones: la de operar en el servicio de larga distancia internacional, en el servicio local de Lima y en la telefonía en el resto del país. Estas concesiones tendrían una vigencia de 20 años pero, durante los primeros cinco, el propietario de las acciones mantendría la exclusividad del servicio en estos rubros.

En un principio, el precio base de la subasta fue fijado en 535 millones de dólares, por la venta del 35% de las acciones del Estado en la Etel y del 19.9% del accionariado estatal en la CT, más la suscripción de un 15% adicional de acciones de esta última empresa. Momentos antes de efectuarse la subasta, el precio base fue reemplazado por la suma de 546 millones de dólares. Para fijar el precio base se tomó en cuenta el estudio realizado por el asesor financiero del CEPRI sobre la valorización de la empresa y el valor promedio de las acciones seis meses antes de la subasta.

2.3 Criterios utilizados para la preclasificación de los postores

Para la preclasificación de los postores se tomaron en cuenta criterios de tipo técnico y financiero. Las exigencias técnicas consideraban que el operador debía contar con una facturación anual promedio de 2,000 millones de dólares por servicio de telecomunicaciones y mantener en servicio un mínimo de 2 millones de líneas telefónicas; además, debía contar con un porcentaje de reparación de averías superior al 75% de los servicios telefónicos dentro de las 24 horas de recibido el reclamo. Todas las exigencias expuestas se remitían al año de ejercicio correspondiente a 1992.

establecerse en el Perú. Posteriormente, la CT también establecería su propio servicio de telefonía celular.

En noviembre de 1991, el gobierno dio el D.L. 702 a través del cual regula la promoción de inversiones en el sector telecomunicaciones. Este decreto, con algunas modificaciones, fue incorporado en el texto único de la ley de telecomunicaciones (D.S. 013-93-TCC). Con este nuevo marco legal, el gobierno busca promover la inversión de capitales tanto nacionales como extranjeros en el sector, a fin de mejorar el servicio y contar con una mayor cobertura, y es lo que luego permitirá la privatización de la Etel y de la CT.

2. Privatización de la CT y de la Etel

La privatización de la Etel y de la CT estuvo a cargo de un comité especialmente conformado para dicho fin. Cabe mencionar que dentro de la política de privatización establecida por el gobierno peruano, el sector telecomunicaciones destacó no sólo por su importancia en cuanto al monto de inversión requerido sino también por el impacto directo que se espera que éste tenga en el desarrollo del país en los próximos años.

En el año 1993, el Perú se encontraba en el último lugar en cuanto al número de líneas telefónicas por habitante (2.5 por cien). En otros países, las cifras eran superiores; así por ejemplo, en el caso de Chile era de 10 por cada cien habitantes y en Brasil, de 6 por cada cien habitantes (ver Cuadro No. 1).

Cuadro No. 1

DENSIDAD TELEFÓNICA EN AMÉRICA LATINA (Número de líneas por cada 100 habitantes)

Pais	No. de líneas
Argentina	10.89
Brasil	6.26
Bolivia	3.15
Colombia	5.45
Costa Rica	9.41
Chile	10.00
Ecuador	4.32
México	6.02
Panamá	8.93
Perú	2.53
Uruguay	14.00
Venezuela	7.84

Fuente: "Cepri de telecomunicaciones", en *112 de cambio*, año XII, No. 266, Lima: setiembre, primera quincena, 1993.

2.1 Principales objetivos para la privatización de la CT y de la Etel

El principal objetivo del gobierno para decidirse a vender la CT, no sólo fue la posibilidad de captar mayores ingresos para el fisco; sino, y sobre todo, se pretendía promover la libre competencia y buscar mejoras en el servicio de la telefonía en el país, estimulando el desarrollo del sector y la posibilidad de brindar un servicio de calidad para los abonados.

El CEPRI, o comité de privatización creado para tal fin, buscaba, por su parte, expandir el servicio y concretar un régimen tarifario adecuado, dado que existían grandes distorsiones en el sistema como son los subsidios cruzados, donde unos servicios o usuarios subsidiaban a otros.

2.2 Condiciones de la subasta

Las condiciones de la subasta de la CT se basaban en tres concesiones: la de operar en el servicio de larga distancia internacional, en el servicio local de Lima y en la telefonía en el resto del país. Estas concesiones tendrían una vigencia de 20 años pero, durante los primeros cinco, el propietario de las acciones mantendría la exclusividad del servicio en estos rubros.

En un principio, el precio base de la subasta fue fijado en 535 millones de dólares, por la venta del 35% de las acciones del Estado en la Etel y del 19.9% del accionariado estatal en la CT, más la suscripción de un 15% adicional de acciones de esta última empresa. Momentos antes de efectuarse la subasta, el precio base fue reemplazado por la suma de 546 millones de dólares. Para fijar el precio base se tomó en cuenta el estudio realizado por el asesor financiero del CEPRI sobre la valorización de la empresa y el valor promedio de las acciones seis meses antes de la subasta.

2.3 Criterios utilizados para la preclasificación de los postores

Para la preclasificación de los postores se tomaron en cuenta criterios de tipo técnico y financiero. Las exigencias técnicas consideraban que el operador debía contar con una facturación anual promedio de 2,000 millones de dólares por servicio de telecomunicaciones y mantener en servicio un mínimo de 2 millones de líneas telefónicas; además, debía contar con un porcentaje de reparación de averías superior al 75% de los servicios telefónicos dentro de las 24 horas de recibido el reclamo. Todas las exigencias expuestas se remitían al año de ejercicio correspondiente a 1992.

Las exigencias financieras consideraban la calificación crediticia de la deuda a largo plazo y las obligaciones crediticias de corto plazo de tipo BBB y A3 para los Standard & Poor's, y de A y P3 para los Moody's.

2.4 Postores para la venta de la CT y de la ETEL

La venta de la CT despertó interés de inversionistas chilenos, norteamericanos, españoles, franceses y japoneses. Sin embargo, las empresas precalificadas para acceder a la privatización fueron las que se muestran en el Cuadro No. 2.

Cuadro No. 2

EMPRESAS PRECALIFICADAS PARA ACCEDER A LA PRIVATIZACIÓN DE LA CT

	Lugar de operación	No. de líneas principales	Facturación anual US\$
AT	Estados Unidos, América Latina, Europa y Asia	150'000,000 en Estados Unidos	39,580 mill.
Cabth & Wels	Hong Kong, Reino Unido, catorce países del Caribe, Jamaica, Granada, Japón, Australia y Turquía	2'850,514	2,739 mill.
GTE Interál	Estados Unidos (Indiana, Florida, Texas, California, todas subsidiarias de GTE Corporation), Canadá (Quebec, British, Columbia), República Dominicana y Venezuela	3'422,000 (GTE California) 311,000 (Contel California) 15'825,000 (GTE Dominicana)	15,862 mill.
STE	Italia, Argentina y Grecia	27'297,000	14,370 mill.
France Com	Argentina, Francia, México, Rusia, Países Bajos (Minitel), Irlanda (Minitel) y Estados Unidos (Minitel)	30'100,000	21,800 mill.
Telesa	España, Venezuela (CANTV), Rumania (60% de servicios telefonía móvil celular), Puerto Rico, Portugal (15% de radio búsqueda), Chile (CTC y Entel), Argentina (TASA) y Estados Unidos (Infonet)	13'792,200	10,518 mill.
Sah & Welll	Estados Unidos (Texas, Arkansas, Kansas, Missouri, Oklahoma) y México	12'800,000	8,228 mill.
Koan Tel	Korea	19'000,000	5,900 mill.

Los ocho postores que inicialmente fueron precalificados para continuar en el proceso de privatización de la CT, se agruparon en febrero de 1994 en cinco consorcios a fin de presentar ofertas económicas que les permitiesen adjudicarse las acciones de la empresa. De esta manera, la nueva conformación de las empresas quedó como se muestra en el Cuadro No. 3.

Cuadro No. 3

**CONSORCIOS PARTICIPANTES EN LA PRIVATIZACIÓN
DE TELECOMUNICACIONES**

Empresa	Socios
Peruvian Telecommun Holding	Sotwet Belt (USA) (*) Koan Tel (Corea del Sur) Connex S.A. - Grupo Caro (México) Dawo Telec. LTD. (Corea del Sur) Bank Crédit Overs (Bahamas)
Comunicaciones Peruanas S.A. (COPERU)	GTE Interat. (USA) (*) Compañía Port Rad S.A. (Portugal) Empresa Bras S.A. (Brasil)
Inversiones AT del Perú	AT (USA) (*) God & Bar SAB S.A. (Perú) Man Olaech (Perú)
France Com/STE	France Com (Francia) STE (Italia)
Telefon Perú S.A.	TELESA (España) (*) Byjohn S.A.(Perú) Banco Visa Ltd. (Perú) Gramonte (Perú)

(*) Empresa líder del consorcio.

Inversiones AT del Perú, France Com y STE-Perú desistieron de continuar en competencia para lograr la adjudicación de las acciones del Estado en la CT y del 35% de las acciones de la Etel.

En la subasta del 28 de marzo de 1994, el consorcio liderado por Telesa se adjudicó la propiedad tanto de la CT como de la Etel. El monto ofrecido por Telesa fue de 2,002 millones de dólares. De acuerdo con lo establecido, Telesa aportaría el 85%, y el 15% restante, las empresas asociadas en este proyecto: Byjohn S.A., Banco Visa y Gramonte, en igual proporción (ver Cuadro No. 4).

Las exigencias financieras consideraban la calificación crediticia de la deuda a largo plazo y las obligaciones crediticias de corto plazo de tipo BBB y A3 para los Standard & Poor's, y de A y P3 para los Moody's.

2.4 Postores para la venta de la CT y de la ETEL

La venta de la CT despertó interés de inversionistas chilenos, norteamericanos, españoles, franceses y japoneses. Sin embargo, las empresas precalificadas para acceder a la privatización fueron las que se muestran en el Cuadro No. 2.

Cuadro No. 2

EMPRESAS PRECALIFICADAS PARA ACCEDER A LA PRIVATIZACIÓN DE LA CT

	Lugar de operación	No. de líneas principales	Facturación anual US\$
AT	Estados Unidos, América Latina, Europa y Asia	150'000,000 en Estados Unidos	39,580 mill.
Cabth & Wels	Hong Kong, Reino Unido, catorce países del Caribe, Jamaica, Granada, Japón, Australia y Turquía	2'850,514	2,739 mill.
GTE Interat	Estados Unidos (Indiana, Florida, Texas, California, todas subsidiarias de GTE Corporation), Canadá (Quebec, British, Columbia), República Dominicana y Venezuela	3'422,000 (GTE California) 311,000 (Contel California) 15'825,000 (GTE Dominicana)	15,862 mill.
STE	Italia, Argentina y Grecia	27'297,000	14,370 mill.
France Com	Argentina, Francia, México, Rusia, Países Bajos (Minitel), Irlanda (Minitel) y Estados Unidos (Minitel)	30'100,000	21,800 mill.
Telesa	España, Venezuela (CANTV), Rumania (60% de servicios telefonía móvil celular), Puerto Rico, Portugal (15% de radio búsqueda), Chile (CTC y Entel), Argentina (TASA) y Estados Unidos (Infonet)	13'792,200	10,518 mill.
Sah & Weill	Estados Unidos (Texas, Arkansas, Kansas, Missouri, Oklahoma) y México	12'800,000	8,228 mill.
Koan Tel	Korea	19'000,000	5,900 mill.

Los ocho postores que inicialmente fueron precalificados para continuar en el proceso de privatización de la CT, se agruparon en febrero de 1994 en cinco consorcios a fin de presentar ofertas económicas que les permitiesen adjudicarse las acciones de la empresa. De esta manera, la nueva conformación de las empresas quedó como se muestra en el Cuadro No. 3.

Cuadro No. 3

CONSORCIOS PARTICIPANTES EN LA PRIVATIZACIÓN DE TELECOMUNICACIONES

Empresa	Socios
Peruvian Telecommun Holding	Sotwet Belt (USA) (*) Koan Tel (Corea del Sur) Conmex S.A. - Grupo Caro (México) Dawo Telec. LTD. (Corea del Sur) Bank Crédit Overs (Bahamas)
Comunicaciones Peruanas S.A. (COPERU)	GTE Interat. (USA) (*) Compañía Port Rad S.A. (Portugal) Empresa Bras S.A. (Brasil)
Inversiones AT del Perú	AT (USA) (*) God & Bar SAB S.A. (Perú) Man Olaech (Perú)
France Com/STE	France Com (Francia) STE (Italia)
Telefon Perú S.A.	TELESA (España) (*) Byjohn S.A. (Perú) Banco Visa Ltd. (Perú) Gramonte (Perú)

(*) Empresa líder del consorcio.

Inversiones AT del Perú, France Com y STE-Perú desistieron de continuar en competencia para lograr la adjudicación de las acciones del Estado en la CT y del 35% de las acciones de la Etel.

En la subasta del 28 de marzo de 1994, el consorcio liderado por Telesa se adjudicó la propiedad tanto de la CT como de la Etel. El monto ofrecido por Telesa fue de 2,002 millones de dólares. De acuerdo con lo establecido, Telesa aportaría el 85%, y el 15% restante, las empresas asociadas en este proyecto: Byjohn S.A., Banco Visa y Gramonte, en igual proporción (ver Cuadro No. 4).

El consorcio que quedó en segundo lugar fue Sotwet USA que ofreció US\$ 857 millones de dólares y en tercer lugar, GTE que ofreció US\$ 803 millones de dólares.

Cuadro No. 4

**ESTRUCTURA DE PAGO DE LOS 2,002 MILLONES DE DÓLARES
OFERTADOS POR TELEFÓN PERÚ S.A.**

CASA MATRIZ (TELESA DE ESPAÑA)	1,255
Ampliación de capital	250
Venta de activos (sin perder el control de la gestión)	405
Endeudamiento	600
FILIAL Y CONSORCIO	747
Otras operadoras (filiales en el exterior)	128
Aportes de socios del consorcio (Banco Vice, Byjohn S.A. y G & M)	300
Aportes de inversionistas estratégicos (de Chile y Argentina)	119
Endeudamiento del consorcio	200
Total	2,002

De los 2,000 millones de dólares de la subasta, 600 serían utilizados para la ampliación en un 15% del capital de la CT y el resto, 1,390 millones de dólares, sería dirigido casi en su totalidad a programas sociales.

Los resultados obtenidos en la venta de la CT y de la Etel son considerados como un éxito por los organizadores del proceso de privatización ya que, cabe resaltar como referencia que, sólo se había presupuestado como ingresos de privatización para el año 1994, 850 millones de dólares. Esto quiere decir que con esta venta se logró superar ampliamente y en forma anticipada la meta trazada.

3. Metas que debe cumplir Telesa

La empresa ganadora deberá cumplir con las siguientes tres metas.

- a) La inversión en equipos y tecnología dentro del sector telecomunicaciones.

- b) La programación de la instalación de un mayor número de teléfonos públicos. En el año 1998 todo poblado con más de 500 habitantes (que se asume son alrededor de 1,436), no importe donde se encuentre, deberá tener por lo menos un teléfono público y dentro de cinco años deberá contar con una comunicación adecuada, a nivel nacional e internacional.
- c) La expansión de la red telefónica y mejora en la calidad del servicio. El nuevo operador deberá cumplir con la instalación de más de 638,000 líneas en Lima y 559,000 en el resto del país, considerando las nuevas líneas, la sustitución de antiguas y los teléfonos públicos. Deberá instalar aproximadamente 1'500 mil líneas cubriendo, de esta manera, una gran parte del mercado nacional.

4. Críticas efectuadas al proceso de privatización de la CT y de la Etel

A raíz de la privatización de la CT y de la Etel surgieron una serie de críticas al respecto. Los empresarios nacionales consideraron la privatización de la empresa de telecomunicaciones como la continuidad de un monopolio que atentaba directamente contra lo estipulado en el D.L. 702, en el que se señala que las telecomunicaciones debían desarrollarse en el marco de la libre competencia. También sustentaban que dicha privatización atentaba contra la Constitución, en la cual se estipulaba la necesidad de evitar la formación de monopolios.

Sin embargo, existían diversos argumentos en favor de la privatización y de las condiciones en que ésta se efectuó. Se la creía necesaria por la fuerte inversión requerida -de entre 900 y 1,500 millones de dólares- para lograr la expansión de las líneas telefónicas, lo cual no podría sólo cubrirse con capital nacional; era necesaria la intervención del capital extranjero para cumplir con este objetivo en un período corto de tiempo.

Otro argumento en favor de la privatización se basaba en que ésta era una forma de garantizar una transferencia tecnológica adecuada y de proporcionar la experiencia de la compañía concesionaria en la administración de un sistema de telecomunicaciones moderno.

También se pensaba que era necesaria la privatización que impida por un período de cinco años la libre competencia porque con un sistema de tarifas distorsionado como el que existía en el país, ello llevaría a que las empresas

sólo tratasen de ofrecer los servicios que les eran rentables (telefonía de larga distancia), dejando de lado las mejoras en el servicio local y sólo una pequeña parte de la población se beneficiaría. Para evitar esto, se decidió utilizar una estrategia gradual de corrección de tarifas y un plan de inversión nacional con especial énfasis en las zonas rurales y en las zonas de interés social.

5. La empresa ganadora: Telesa

El ganador de la buena pro, que se adjudicó el 20% y el 35% de las acciones de la CT y de la Etel, respectivamente, fue el consorcio Teléfono Perú S.A., que invirtió 2,002'179,198 dólares para hacer efectiva la compra. De este monto, 610 millones estarán dirigidos a la suscripción de nuevas acciones a la CT y 1,391 millones irán al Tesoro Público.

El consorcio ganador se encuentra liderado por Telesa que aportará el 85% del total de la inversión propuesta (o sea 1,700 millones de dólares). Ésta es una empresa que se mantiene como privada desde el año 1924, cuenta con una base accionaria de más de 500,000 accionistas y el Estado español tiene una participación del 32.3% del capital. Sus acciones son cotizadas en Londres, París, Tokio y Nueva York. Además, cuenta con ingresos por ventas anuales de 10,518 millones de dólares y con un total de 13.8 millones de líneas principales.

Telesa opera en varios países como España, Venezuela, Rumania, Puerto Rico, Portugal, Chile, Argentina y Estados Unidos. Brinda además, servicios de radio búsqueda y de telefonía celular.

En Chile, Telesa opera a través de la Compañía de Teléfonos de Chile (CTC) y Entel de Chile (le corresponde el 43% de las acciones) que adquiere en el año 1990. En Argentina, Telesa opera en la región sur de la Telefónica Argentina S.A. (TASA) y en Venezuela, opera en sociedad con la GTE International en CANTV.

En Colombia, cuenta con una de las tres licencias ofrecidas para los teléfonos celulares; las otras dos quedaron en manos de la filial de AT. En Puerto Rico, opera en el servicio de larga distancia a los Estados Unidos; en Rumania, opera en el 60% de la telefonía celular; en Portugal, en el 15% del sistema de radio búsqueda; y en los Estados Unidos, a través de los servicios conexos de telefonía.

Telesa es considerada la quinta operadora de telecomunicaciones de Europa con 15.9 millones de líneas instaladas y 14.2 millones de líneas en servicio. Además, es la tercera red de cable submarino.

Otra de las empresas que integran el consorcio es el grupo Byjohn S.A., que aportará el 5% del total de la inversión (o sea 100 millones de dólares). Se trata de una empresa peruana, la más importante en el mercado cervecero, cuyas ventas anuales son cercanas a los 100 millones. El Banco Visa, cuyo aporte será del 5% del total (o sea 100 millones de dólares) es una prestigiosa entidad bancaria de origen peruano que ocupa el segundo lugar en el sector bancario después del Bank Crédito Gramonte, cuyo aporte también será del 5% (o sea 100 millones de dólares), es uno de los principales grupos empresariales peruanos que lidera los sectores de informática y construcción.

5.1 Justificación del monto pagado por el Consorcio

El Consorcio, integrado por Telesa como socio principal, justificó el monto pagado por la compra de la CT y de la Etel porque asumió que su valor real estaría en el orden de los 6 mil millones de dólares. Además, tomó como referencia los pagos efectuados en el caso de la empresa telefónica chilena, que fue de 5 mil millones de dólares, y en el caso de la empresa telefónica venezolana, que fue de 1,800 millones de dólares.

Por otro lado, el precio fijado -de 2,002 millones de dólares- le permitió al grupo de Telesa adjudicarse las acciones en forma contundente.

Además, se tomó en cuenta que las comunicaciones a nivel mundial son en realidad un negocio muy rentable. Si se considera el factor técnico, en el caso del sector nacional de telecomunicaciones, es posible observar que la densidad de líneas telefónicas en el Perú permite que el potencial sea inmenso. En el país existe un atractivo mercado casi inexplorado: se estima que la demanda insatisfecha es equivalente al 65% del total de líneas en servicio. A esta situación hay que añadir el factor de "monopolio", ya que se mantiene por un período de 5 años la explotación en exclusiva de la telefonía básica.

También es importante considerar el factor integración. Telesa tiene ya intereses similares en Venezuela, Argentina, Colombia y Chile, lo cual le ha brindado una gran experiencia en el sector porque tiene un amplio conocimiento de esta parte del continente, por lo que su factor de riesgo

es menor. Al establecerse en el Perú, la empresa puede consolidar un grupo empresarial multinacional con intereses, manejo administrativo y recursos técnicos similares, lo que le permitirá en el corto plazo convertirse en un conglomerado dinámico, poderoso y bien articulado en la región. Además de ello, contará con economías de escala como resultado del uso del satélite Hispasat; entre otros factores, el que ya opera para las comunicaciones en Chile y en Argentina. Estas economías de escala se acentúan si se consolida una posición en América del Sur, efectuándose así una tecnoglobalización.

Finalmente, el horizonte temporal considerado para el análisis del retorno de la inversión en el caso de Telesa fue de 10 años, mientras que los otros postores consideraron entre 5 y 6 años.

6. Perspectivas de desarrollo del sector telecomunicaciones

Telesa tendrá un monopolio de cinco años en la administración de la telefonía fija y en el servicio de larga distancia en el país, pero deberá comprometerse a colocar al menos un millón de líneas a un costo estimado de 1,500 millones de dólares. Recién a partir del sexto año habrá un ambiente de plena competencia en los servicios, cambiando el mecanismo de control de la expansión por un mecanismo de tiempo máximo para atender la solicitud en un ambiente de libre competencia.

El Consorcio deberá suscribir un 15% adicional de las acciones, con lo cual completará el 35% que le da derecho a tener la mayoría en el directorio. El resto de acciones forma parte del accionariado difundido, una parte en manos de los usuarios y otro pequeño porcentaje en manos de los trabajadores de la empresa.

Además, tendrá el control tanto de la CT como de la Etel. En el caso de la Etel, el consorcio tendrá cuatro directores y de acuerdo con las garantías jurídicas, el Estado no podrá vender el 55% de acciones que aún mantiene en esta empresa, las mismas que serán depositadas en calidad de fideicomiso en una entidad crediticia local.

En los Cuadros Nos. 5 y 6 se muestran respectivamente el número de líneas que se proyecta instalar en los próximos años y el costo de instalación esperado según se trate de tipo comercial o residencial.

Cuadro No. 5

LÍNEAS TELEFÓNICAS
(En miles)

Año	Nuevas	Total
1993	26	637
1994	80	717
1995	130	847
1996	200	1047
1997	240	1287
1998	237	1524

Nota: A nivel nacional y a fin de año.

Fuente: "Telecom", en *1/2 de cambio*, año XII, No. 279, Lima: marzo, segunda quincena 1994.

Cuadro No. 6

COSTO DE INSTALACIÓN
(En dólares)

Enero de	Comercial	Residencial
1994	800	500
1995	700	450
1996	600	400
1997	500	350
1998	350	300
1999	200	200

Fuente: "Telecom", en *1/2 de cambio*, año XII, No. 279, Lima: marzo, segunda quincena, 1994.

es menor. Al establecerse en el Perú, la empresa puede consolidar un grupo empresarial multinacional con intereses, manejo administrativo y recursos técnicos similares, lo que le permitirá en el corto plazo convertirse en un conglomerado dinámico, poderoso y bien articulado en la región. Además de ello, contará con economías de escala como resultado del uso del satélite Hispasat, entre otros factores, el que ya opera para las comunicaciones en Chile y en Argentina. Estas economías de escala se acentúan si se consolida una posición en América del Sur, efectuándose así una tecnoglobalización.

Finalmente, el horizonte temporal considerado para el análisis del retorno de la inversión en el caso de Telesa fue de 10 años, mientras que los otros postores consideraron entre 5 y 6 años.

6. Perspectivas de desarrollo del sector telecomunicaciones

Telesa tendrá un monopolio de cinco años en la administración de la telefonía fija y en el servicio de larga distancia en el país, pero deberá comprometerse a colocar al menos un millón de líneas a un costo estimado de 1,500 millones de dólares. Recién a partir del sexto año habrá un ambiente de plena competencia en los servicios, cambiando el mecanismo de control de la expansión por un mecanismo de tiempo máximo para atender la solicitud en un ambiente de libre competencia.

El Consorcio deberá suscribir un 15% adicional de las acciones, con lo cual completará el 35% que le da derecho a tener la mayoría en el directorio. El resto de acciones forma parte del accionariado difundido, una parte en manos de los usuarios y otro pequeño porcentaje en manos de los trabajadores de la empresa.

Además, tendrá el control tanto de la CT como de la Etel. En el caso de la Etel, el consorcio tendrá cuatro directores y de acuerdo con las garantías jurídicas, el Estado no podrá vender el 55% de acciones que aún mantiene en esta empresa, las mismas que serán depositadas en calidad de fideicomiso en una entidad crediticia local.

En los Cuadros Nos. 5 y 6 se muestran respectivamente el número de líneas que se proyecta instalar en los próximos años y el costo de instalación esperado según se trate de tipo comercial o residencial.

Cuadro No. 5

LÍNEAS TELEFÓNICAS
(En miles)

Año	Nuevas	Total
1993	26	637
1994	80	717
1995	130	847
1996	200	1047
1997	240	1287
1998	237	1524

Nota: A nivel nacional y a fin de año.

Fuente: "Telecom", en *1/2 de cambio*, año XII, No. 279, Lima: marzo, segunda quincena 1994.

Cuadro No. 6

COSTO DE INSTALACIÓN
(En dólares)

Enero de	Comercial	Residencial
1994	800	500
1995	700	450
1996	600	400
1997	500	350
1998	350	300
1999	200	200

Fuente: "Telecom", en *1/2 de cambio*, año XII, No. 279, Lima: marzo, segunda quincena, 1994.

El gobierno ha garantizado la inversión de la compañía de teléfonos a través de la firma de convenios con la Comisión Nacional de Inversiones y Tecnología Extranjera (CONITE). En éstos se otorga, por un plazo de 10 años, la garantía de estabilidad en el tratamiento no discriminatorio al inversionista extranjero en el régimen tributario vigente al momento de la suscripción del convenio, que afecta a las utilidades y dividendos que le correspondan y a la libre disponibilidad de divisas.

Preguntas

1. Explique las características particulares que presenta el sector telecomunicaciones a nivel nacional. En este ámbito, ¿cómo se encuentra posicionado el Perú?
2. ¿Considera usted favorable para el país que el sector de telecomunicaciones haya sido incluido en el proceso de privatización? Justifique su respuesta.
3. ¿Considera usted que ha sido acertada la decisión de Telesa de entrar al mercado peruano y pagar 2,002 millones de dólares por la compra de la CT y de la Etel? ¿Por qué?
4. ¿Está de acuerdo con que la competencia en el sector telecomunicaciones se desarrolle de manera limitada en los próximos cinco años? Después de transcurridos los cinco años, ¿cree usted que habrá otras compañías interesadas en entrar al sector de telefonía? ¿De qué dependerá?
5. ¿Qué beneficios cree usted que puede obtener el país en su conjunto con la privatización del sector de telecomunicaciones?
6. ¿Cuáles son los principales campos de acción en los que se puede desarrollar la telefonía en el país como resultado de la privatización, y cuáles son sus repercusiones?

VI

Caso: Shou - Hierropaís

Las minas de hierro de Marcona fueron descubiertas en el año 1906 en el departamento de Ica. El distrito de Marcona se encuentra a 500 kilómetros al sur de Lima y a 15 kilómetros del puerto de San Nicolás. Abarca una extensión aproximada de 150 kilómetros cuadrados, área en la que se ha detectado la existencia de 117 yacimientos, afloramientos y anomalías magnéticas.

En el año 1923 Marcona pasó a ser una reserva estatal, situación que permaneció hasta 1945, en que se constituyó la Corporación Peruana del Santo.

En 1952, la Corporación Peruana del Santo permitió que la Corporación Yutah, de Estados Unidos, explotara el área. Al año siguiente, Yutah formó una empresa mixta (*joint venture*) con la Cypes Mine Corporation, adoptando el nombre de Mamacona Mining Company, con opción para efectuar operaciones de exploración y extracción en un período de veinte años, que eventualmente se extendió a treinta.

Desde 1953, cuando el primer embarque de hierro salió del Perú, hasta 1975, Mamacona Mining Company explotó el área, desarrollando la infraestructura necesaria para ello (caminos, campamentos, acondicionamiento del puerto de San Juan).

Una disputa con el gobierno militar del Perú en el año 1972 condujo a la expropiación de Mamacona en 1975, pagándose una compensación de US\$ 62 millones, que fue cancelada en su totalidad en el año 1980. De esta

manera, en julio de 1975, lo que había pertenecido a Mamacona fue asignado a la empresa Minera Hierropais, de propiedad del Estado peruano.

En esta condición permanece la minera Hierropais hasta el año 1992, caracterizándose por ser una empresa afectada por los problemas de una mala administración, falta de capitalización, atraso tecnológico y deterioro de los equipos, exceso de personal y fuerte carga tributaria.

Hierropais, cuya sede central se encuentra en San Juan de Marcona, fue privatizada el 5 de noviembre de 1992, siendo adquirida por la Corporación Shou, que es una empresa estatal China.

1. Situación de la empresa antes de la privatización

1.1 Las reservas de Hierropais

Hierropais mantiene reservas probadas de mineral de hierro de 600 millones de TM y reservas probables de 800 millones de TM. Cuenta con 14 minas de tajo abierto disponibles para su explotación que se encuentran favorablemente ubicadas en la Cuenca del Pacífico: están a 15 km de la costa y a 425 km al sur de Lima. La tasa de explotación de estas minas es una de las más bajas del mundo. Además, posee 46 depósitos de hierro, de los cuales vienen operando sólo cinco.

La capacidad instalada nominal de su planta de tratamiento de San Nicolás es de 7.3 millones de TM/año.

1.2 Los niveles de producción

Hierropais llegó a su máximo nivel de producción en el año 1970, cuando se produjeron 9'712,256 toneladas de concentrado de hierro.

Entre los años 1975 y 1989, la producción se redujo de 7.3 millones de TM de hierro a poco más de 4.2 millones, a consecuencia de la menor inversión. En 1988, la producción disminuyó significativamente y los esfuerzos de la última administración estatal para recuperar su nivel tuvieron resultados modestos. El año 1990 fue aún peor: la producción anual cayó a 3.3 millones de TM, el nivel más bajo desde 1952. Esto se debió en gran medida al sesgo antiexportador de la política económica del régimen anterior, que evitó que la empresa pudiera asumir las obligaciones contraídas por la adquisición de

maquinaria ese año, restándole liquidez y llevándola a la paralización de las operaciones en los últimos meses del año.

En el año 1991, la producción continuó en descenso y en 1992, la empresa se encontraba sobredimensionada y en medio de una crisis general, y apenas produjo 3 millones de toneladas.

1.3 La inversión

Desde su fundación, en el año 1952, la Mamacona Mining Company mantuvo el liderazgo en América Latina en lo que concierne a la innovación tecnológica de la industria del hierro. Pero en 1975, cuando la empresa extranjera se preparaba para modernizar su maquinaria y equipo, fue estatizada y, a raíz de ello, el cambio tecnológico prácticamente se interrumpió, afectando los niveles de producción de los próximos años.

1.4 Situación económico-financiera

En el año 1990, la deuda de corto plazo con el sistema financiero, que ascendía a US\$ 17.5 millones, restó liquidez a la empresa y, al tener que paralizar sus operaciones en los últimos meses del año, hizo que tuviera una pérdida de US\$ 16 millones.

Hierropáís, a principios de la década de los años noventa, continuaba operando con costos financieros del orden del 18%. Estos costos, en empresas de adecuada solvencia económica y prestigio a nivel internacional, no superaban el 8%.

A fin de mejorar el flujo de caja, en el año 1991 la empresa redujo su nivel de producción, tratando así de eliminar un sobrestock de 600,000 toneladas, lo que llevó a que en dicho año su producción fuera de 3'400,000 toneladas de mineral.

En 1992, Hierropáís obtuvo una pérdida de US\$ 32 millones, que sumada a la existente llevó el déficit a US\$ 175 millones.

1.5 Programa de reestructuración con fines de privatización

La empresa inició un programa de reestructuración en el año 1991, como una condición necesaria para lograr su posterior venta. El plan de reestructuración

manera, en julio de 1975, lo que había pertenecido a Mamacona fue asignado a la empresa Minera Hierropais, de propiedad del Estado peruano.

En esta condición permanece la minera Hierropais hasta el año 1992, caracterizándose por ser una empresa afectada por los problemas de una mala administración, falta de capitalización, atraso tecnológico y deterioro de los equipos, exceso de personal y fuerte carga tributaria.

Hierropais, cuya sede central se encuentra en San Juan de Marcona, fue privatizada el 5 de noviembre de 1992, siendo adquirida por la Corporación Shou, que es una empresa estatal China.

1. Situación de la empresa antes de la privatización

1.1 Las reservas de Hierropais

Hierropais mantiene reservas probadas de mineral de hierro de 600 millones de TM y reservas probables de 800 millones de TM. Cuenta con 14 minas de tajo abierto disponibles para su explotación que se encuentran favorablemente ubicadas en la Cuenca del Pacífico: están a 15 km de la costa y a 425 km al sur de Lima. La tasa de explotación de estas minas es una de las más bajas del mundo. Además, posee 46 depósitos de hierro, de los cuales vienen operando sólo cinco.

La capacidad instalada nominal de su planta de tratamiento de San Nicolás es de 7.3 millones de TM/año.

1.2 Los niveles de producción

Hierropais llegó a su máximo nivel de producción en el año 1970, cuando se produjeron 9'712,256 toneladas de concentrado de hierro.

Entre los años 1975 y 1989, la producción se redujo de 7.3 millones de TM de hierro a poco más de 4.2 millones, a consecuencia de la menor inversión. En 1988, la producción disminuyó significativamente y los esfuerzos de la última administración estatal para recuperar su nivel tuvieron resultados modestos. El año 1990 fue aún peor: la producción anual cayó a 3.3 millones de TM, el nivel más bajo desde 1952. Esto se debió en gran medida al sesgo antiexportador de la política económica del régimen anterior, que evitó que la empresa pudiera asumir las obligaciones contraídas por la adquisición de

maquinaria ese año, restándole liquidez y llevándola a la paralización de las operaciones en los últimos meses del año.

En el año 1991, la producción continuó en descenso y en 1992, la empresa se encontraba sobredimensionada y en medio de una crisis general, y apenas produjo 3 millones de toneladas.

1.3 La inversión

Desde su fundación, en el año 1952, la Mamacona Mining Company mantuvo el liderazgo en América Latina en lo que concierne a la innovación tecnológica de la industria del hierro. Pero en 1975, cuando la empresa extranjera se preparaba para modernizar su maquinaria y equipo, fue estatizada y, a raíz de ello, el cambio tecnológico prácticamente se interrumpió, afectando los niveles de producción de los próximos años.

1.4 Situación económico-financiera

En el año 1990, la deuda de corto plazo con el sistema financiero, que ascendía a US\$ 17.5 millones, restó liquidez a la empresa y, al tener que paralizar sus operaciones en los últimos meses del año, hizo que tuviera una pérdida de US\$ 16 millones.

Hierropáís, a principios de la década de los años noventa, continuaba operando con costos financieros del orden del 18%. Estos costos, en empresas de adecuada solvencia económica y prestigio a nivel internacional, no superaban el 8%.

A fin de mejorar el flujo de caja, en el año 1991 la empresa redujo su nivel de producción, tratando así de eliminar un sobrestock de 600,000 toneladas, lo que llevó a que en dicho año su producción fuera de 3'400,000 toneladas de mineral.

En 1992, Hierropáís obtuvo una pérdida de US\$ 32 millones, que sumada a la existente llevó el déficit a US\$ 175 millones.

1.5 Programa de reestructuración con fines de privatización

La empresa inició un programa de reestructuración en el año 1991, como una condición necesaria para lograr su posterior venta. El plan de reestructuración

incluía la racionalización de personal, la separación de los servicios sociales de los otros servicios, la reestructuración financiera y una agresiva estrategia de comercialización.

En relación con el personal, la empresa tenía en el año 1990 un total de 3,330 trabajadores, con un costo de personal que representaba más del 50% de los costos de operación. Para reducir esto, se llevó a cabo un detallado estudio de productividad, concluyéndose que la empresa debería tener un total de 1,737 trabajadores al momento de ser transferida a su nuevo propietario. Así, se inició el proceso de reducción de personal, lo que permitiría alcanzar índices de productividad cercanos a los correspondientes a otras empresas del sector.

Respecto a los servicios sociales, éstos fueron transferidos a contratistas privados y a empresas de servicio público, programa que ha representado ahorros significativos para la empresa. En cuanto a la reestructuración financiera, se contó con el apoyo del gobierno a fin de cancelar las deudas acumuladas con entidades estatales y de dejar una estructura de balance normal para el próximo período.

Estas políticas, que fueron implementadas a fin de mejorar la calidad, han ido teniendo resultados favorables. Muestra de ello son las firmas de contratos de venta a futuro con: Kob Stol (empresa japonesa) por 5.25 millones de toneladas para entrega en 7 años y por un valor de 90 millones de dólares; Pesco (empresa de Korea del Sur) por 4.5 millones de toneladas para entrega en tres años; e Imaxe (empresa mexicana) por 2.34 millones de toneladas para entrega en tres años y por un valor de 70 millones de dólares.

2. El proceso de privatización

La estrategia de promoción para la venta de Hierropais estuvo a cargo del Bostan Bank, quien debía preparar la documentación para establecer las bases de la licitación y el desarrollo de la metodología para la asignación de la empresa en marcha, además de elaborar un plan de reestructuración de pasivos. El proceso de valorización y preparación del planeamiento de minado de Hierropais estuvo a cargo de la empresa Picok, Alen & Holt Inc., la cual señaló que el monto de inversiones necesarias para reemplazar los equipos de extracción y modernizar la planta de peletización y procesamiento sería entre 60 y 80 millones de dólares, lo que permitiría elevar la producción de 3 a 6 millones de toneladas métricas anuales y el grado de competitividad de la empresa.

2.1 Los postores y las condiciones

Inicialmente fueron diez las empresas precalificadas para adquirir Hierropais, entre las cuales se encontraban empresas de origen norteamericano, japonés, coreano, chino y sudamericano.

Los criterios utilizados para la precalificación de los postores en su primera etapa fueron de tipo técnico, además de considerar la necesidad de que la empresa mantuviese relación con el mercado de hierro y acero y la exigencia de que ésta debía gozar de solvencia económica. El proceso de precalificación en su segunda etapa consideraba el requisito de que la empresa debía hacer una oferta y presentar un compromiso de inversión de 60 millones de dólares en un plazo no mayor de tres años.

2.2 La inversión de la empresa ganadora

El 5 de noviembre de 1992 la empresa Hierropais fue adjudicada al consorcio estatal Shou Corporation de China Continental, por un monto total de 311.8 millones de dólares, resultando ganadora en la licitación pública internacional en competencia con el Holding Chileno y la Compañía Minera del Pacífico.

El monto total pagado por Hierropais se descompone en: 120 millones de dólares en efectivo, 150 millones de dólares en inversiones que se efectuarían en tres años a fin de modernizar las operaciones y 41.8 millones que servirían para cancelar parte de las obligaciones de la empresa. El saldo de las deudas que mantenía Hierropais con diversas instituciones -Banco de la Nación, Corporación Financiera de Desarrollo, Banco Minero, Electroperú, Instituto Peruano de Seguridad Social y Superintendencia Nacional de Tributación-, al 21 de diciembre de 1992, serían asumidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, según Decreto Ley N° 25967.

Cabe resaltar que la suma ofertada por la empresa Shou fue bastante superior al precio base de 22 millones; además, superó ampliamente el reglamento de compra que exigía una inversión mínima de 60 millones de dólares.

2.3 La empresa Shou

Shou es un consorcio que representa a capitales estatales de la República Popular China y constituye la cuarta empresa más importante de ese país.

incluía la racionalización de personal, la separación de los servicios sociales de los otros servicios, la reestructuración financiera y una agresiva estrategia de comercialización.

En relación con el personal, la empresa tenía en el año 1990 un total de 3,330 trabajadores, con un costo de personal que representaba más del 50% de los costos de operación. Para reducir esto, se llevó a cabo un detallado estudio de productividad, concluyéndose que la empresa debería tener un total de 1,737 trabajadores al momento de ser transferida a su nuevo propietario. Así, se inició el proceso de reducción de personal, lo que permitiría alcanzar índices de productividad cercanos a los correspondientes a otras empresas del sector.

Respecto a los servicios sociales, éstos fueron transferidos a contratistas privados y a empresas de servicio público, programa que ha representado ahorros significativos para la empresa. En cuanto a la reestructuración financiera, se contó con el apoyo del gobierno a fin de cancelar las deudas acumuladas con entidades estatales y de dejar una estructura de balance normal para el próximo período.

Estas políticas, que fueron implementadas a fin de mejorar la calidad, han ido teniendo resultados favorables. Muestra de ello son las firmas de contratos de venta a futuro con: Kob Stol (empresa japonesa) por 5.25 millones de toneladas para entrega en 7 años y por un valor de 90 millones de dólares; Pesco (empresa de Korea del Sur) por 4.5 millones de toneladas para entrega en tres años; e Imaxe (empresa mexicana) por 2.34 millones de toneladas para entrega en tres años y por un valor de 70 millones de dólares.

2. El proceso de privatización

La estrategia de promoción para la venta de Hierropais estuvo a cargo del Bostan Bank, quien debía preparar la documentación para establecer las bases de la licitación y el desarrollo de la metodología para la asignación de la empresa en marcha, además de elaborar un plan de reestructuración de pasivos. El proceso de valorización y preparación del planeamiento de minado de Hierropais estuvo a cargo de la empresa Picok, Alen & Holt Inc., la cual señaló que el monto de inversiones necesarias para reemplazar los equipos de extracción y modernizar la planta de peletización y procesamiento sería entre 60 y 80 millones de dólares, lo que permitiría elevar la producción de 3 a 6 millones de toneladas métricas anuales y el grado de competitividad de la empresa.

2.1 Los postores y las condiciones

Inicialmente fueron diez las empresas precalificadas para adquirir Hierropafís, entre las cuales se encontraban empresas de origen norteamericano, japonés, coreano, chino y sudamericano.

Los criterios utilizados para la precalificación de los postores en su primera etapa fueron de tipo técnico, además de considerar la necesidad de que la empresa mantuviese relación con el mercado de hierro y acero y la exigencia de que ésta debía gozar de solvencia económica. El proceso de precalificación en su segunda etapa consideraba el requisito de que la empresa debía hacer una oferta y presentar un compromiso de inversión de 60 millones de dólares en un plazo no mayor de tres años.

2.2 La inversión de la empresa ganadora

El 5 de noviembre de 1992 la empresa Hierropafís fue adjudicada al consorcio estatal Shou Corporation de China Continental, por un monto total de 311.8 millones de dólares, resultando ganadora en la licitación pública internacional en competencia con el Holding Chileno y la Compañía Minera del Pacífico.

El monto total pagado por Hierropafís se descompone en: 120 millones de dólares en efectivo, 150 millones de dólares en inversiones que se efectuarían en tres años a fin de modernizar las operaciones y 41.8 millones que servirían para cancelar parte de las obligaciones de la empresa. El saldo de las deudas que mantenía Hierropafís con diversas instituciones -Banco de la Nación, Corporación Financiera de Desarrollo, Banco Minero, Electroperú, Instituto Peruano de Seguridad Social y Superintendencia Nacional de Tributación-, al 21 de diciembre de 1992, serían asumidas por el Ministerio de Economía y Finanzas, según Decreto Ley N° 25967.

Cabe resaltar que la suma ofertada por la empresa Shou fue bastante superior al precio base de 22 millones; además, superó ampliamente el reglamento de compra que exigía una inversión mínima de 60 millones de dólares.

2.3 La empresa Shou

Shou es un consorcio que representa a capitales estatales de la República Popular China y constituye la cuarta empresa más importante de ese país.

Esta empresa mantiene 70 años de existencia en ese país y fue constituida a partir de la empresa siderúrgica Shouder. En la actualidad es un enorme conglomerado de empresas, con 270 mil trabajadores, 104 empresas afiliadas y opera en otros 10 países aparte de China, incluyendo Filipinas, Hong Kong y Estados Unidos. La compra de la mina de Mamacona sería su entrada a América Latina.

La corporación es una de las mayores empresas del país más poblado del mundo, que cuenta con una ciudad siderúrgica muy moderna en Pekín y desarrolla diez actividades. Además de la producción de hierro y acero, participa en el sector construcción, en la industria química, en la industria electrónica y en la industria de maquinaria pesada.

Dentro del actual esquema del socialismo de mercado del gobierno chino, que ha logrado un notable crecimiento de la producción y de las exportaciones, la administración de la corporación goza de autonomía, incluyendo su total financiamiento y su proyección internacional.

Shou está considerada como un modelo de empresa estatal durante la última década, productora de beneficios. En 1992 consiguió 568 millones de dólares y, ingresaron en las arcas del Estado 3,019 millones de dólares.

3. Hierropáis después de la privatización

3.1 Los niveles de producción

En 1993, primer año de la nueva administración, la producción fue de 3.3 millones de toneladas largas finas (TLF) de hierro, muy superior a lo alcanzado en el año 1992 donde se llegó a una producción de 2.9 millones de TLF.

Esto fue posible gracias a la mayor inyección de capital de trabajo y a la ampliación en el número de días trabajados: de 40 días en el primer trimestre de 1992 -cuando se tuvo que dar vacaciones forzosas por falta de capital de trabajo- se pasó a 84 días en similar período de 1993.

Según el INEI, en el período enero-mayo de 1993, la actividad minera creció en 7.4%. Gran parte de este crecimiento lo explica el incremento de la productividad de hierro (119.4%), siendo una de las razones la privatización de Hierropáis y la forma cómo viene siendo manejada por los directivos de Shou. Esta empresa ha logrado mejorar sus niveles de producción considera-

blemente, lo que le ha permitido financiar sus operaciones sin préstamos bancarios, sólo con el ingreso obtenido de las ventas.

En el año 1994 la producción se elevó a 4.5 millones de TLF y para el año 1995 se ha pronosticado una producción de 6 millones de TLF.

En el Cuadro No. 1 se muestran las ventas, la producción, la utilidad y el rendimiento alcanzados por la empresa, para el período enero-setiembre 1993 y para el año 1992, evidenciando con ello la recuperación de la empresa a partir de la nueva administración.

Cuadro No. 1

EVOLUCIÓN DE HIERROPAÍS

Descripción	Ene-set 1993	1992	Variación porcentual
Ventas (miles de TM)	3,680	2,270	62
Producción (miles de TM)	3,740	1,620	131
Utilidad (miles de US\$)	4,790	(31,700)	115
Productividad (miles de TM/trab.)	2.30	0.81	191

2.2 La inversión

Después de la privatización, el presupuesto de inversión para 1993 fue de US\$ 90.7 millones, de un total de US\$ 150 millones que constituye el compromiso de inversión de la empresa.

La ejecución del compromiso de inversión empezó de acuerdo con un plan que incluía la reposición de vehículos livianos, la rehabilitación y ampliación de la planta de filtros, el reemplazo de las calderas 1 y 2 de la planta termoeléctrica de San Nicolás, la reposición de equipos para la mina y la planta de beneficio, el reemplazo de las defensas del lado oeste del muelle de San Nicolás, la ampliación en la capacidad de separación magnética y flotación de la planta, el reemplazo y la modernización del sistema de comunicaciones y la ampliación de la capacidad de producción de la planta desalinizadora de agua de mar de San Nicolás.

Esta empresa mantiene 70 años de existencia en ese país y fue constituida a partir de la empresa siderúrgica Shouder. En la actualidad es un enorme conglomerado de empresas, con 270 mil trabajadores, 104 empresas afiliadas y opera en otros 10 países aparte de China, incluyendo Filipinas, Hong Kong y Estados Unidos. La compra de la mina de Mamacona sería su entrada a América Latina.

La corporación es una de las mayores empresas del país más poblado del mundo, que cuenta con una ciudad siderúrgica muy moderna en Pekín y desarrolla diez actividades. Además de la producción de hierro y acero, participa en el sector construcción, en la industria química, en la industria electrónica y en la industria de maquinaria pesada.

Dentro del actual esquema del socialismo de mercado del gobierno chino, que ha logrado un notable crecimiento de la producción y de las exportaciones, la administración de la corporación goza de autonomía, incluyendo su total financiamiento y su proyección internacional.

Shou está considerada como un modelo de empresa estatal durante la última década, productora de beneficios. En 1992 consiguió 568 millones de dólares y, ingresaron en las arcas del Estado 3,019 millones de dólares.

3. Hierropáis después de la privatización

3.1 Los niveles de producción

En 1993, primer año de la nueva administración, la producción fue de 3.3 millones de toneladas largas finas (TLF) de hierro, muy superior a lo alcanzado en el año 1992 donde se llegó a una producción de 2.9 millones de TLF.

Esto fue posible gracias a la mayor inyección de capital de trabajo y a la ampliación en el número de días trabajados: de 40 días en el primer trimestre de 1992 -cuando se tuvo que dar vacaciones forzosas por falta de capital de trabajo- se pasó a 84 días en similar período de 1993.

Según el INEI, en el período enero-mayo de 1993, la actividad minera creció en 7.4%. Gran parte de este crecimiento lo explica el incremento de la productividad de hierro (119.4%), siendo una de las razones la privatización de Hierropáis y la forma cómo viene siendo manejada por los directivos de Shou. Esta empresa ha logrado mejorar sus niveles de producción considera-

blemente, lo que le ha permitido financiar sus operaciones sin préstamos bancarios, sólo con el ingreso obtenido de las ventas.

En el año 1994 la producción se elevó a 4.5 millones de TLF y para el año 1995 se ha pronosticado una producción de 6 millones de TLF.

En el Cuadro No. 1 se muestran las ventas, la producción, la utilidad y el rendimiento alcanzados por la empresa, para el período enero-setiembre 1993 y para el año 1992, evidenciando con ello la recuperación de la empresa a partir de la nueva administración.

Cuadro No. 1

EVOLUCIÓN DE HIERROPAÍS

Descripción	Ene-set 1993	1992	Variación porcentual
Ventas (miles de TM)	3,680	2,270	62
Producción (miles de TM)	3,740	1,620	131
Utilidad (miles de US\$)	4,790	(31,700)	115
Productividad (miles de TM/trab.)	2.30	0.81	191

3.2 La inversión

Luego de la privatización, el presupuesto de inversión para 1993 fue de-US\$ 36.7 millones, de un total de US\$ 150 millones que constituye el compromiso de inversión de la empresa.

La ejecución del compromiso de inversión empezó de acuerdo con un plan que incluía la reposición de vehículos livianos, la rehabilitación y ampliación de la planta de filtros, el reemplazo de las calderas 1 y 2 de la planta termoeléctrica de San Nicolás, la reposición de equipos para la mina y la planta de beneficio, el reemplazo de las defensas del lado oeste del muelle de San Nicolás, la ampliación en la capacidad de separación magnética y flotación de la planta, el reemplazo y la modernización del sistema de comunicaciones y la ampliación de la capacidad de producción de la planta desalinizadora de agua de mar de San Nicolás.

Es necesario indicar que la inversión realizada por Shou - Hierropais ha permitido reactivar la producción y renovar parte de los equipos y del servicio de logística.

3.3 Situación económico-financiera

En 1993, Shou - Hierropais S.A. obtuvo una utilidad de US\$ 12.33 millones de dólares, siendo éste su primer año de gestión. Esta recuperación no sólo es el resultado del apoyo de las diversas dependencias del gobierno peruano, sino también del esfuerzo de los trabajadores y de la conjunción adecuada de las políticas de la corporación y de la política de privatización del gobierno peruano.

Según datos de 1993, Shou - Hierropais se encuentra ubicada en el cuarto puesto si se consideran las principales empresas mineras del país, y en el doceavo puesto entre aquellas que registran mayores utilidades en ese año.

3.4 Política de recursos humanos

Dentro de la política de recursos humanos, se ha iniciado un proceso de reentrenamiento de los trabajadores, algunos de los cuales viajaron a la ciudad siderúrgica de Pekín.

La corporación Shou atribuye el éxito alcanzado en gran medida a la introducción del sistema de contratos de trabajo. Este sistema integra los derechos, las responsabilidades e intereses de los trabajadores con los del personal directivo. Se trata de que los participantes se comprometan con su empresa y sus resultados.

La nueva administración obliga al trabajador a efectuar tareas previstas en los contratos, además de lograr los índices de ganancias, impuestos, producción e ingresos de divisas. Con este mecanismo se busca estimular el esfuerzo y la creatividad del trabajador. De esta manera, la disciplina formal deja paso a un compromiso de eficiencia y productividad.

Es necesario resaltar la formación de los círculos de calidad, cuyo objetivo es incentivar a los trabajadores a innovar procesos, buscando reducir costos.

Las remuneraciones han mejorado sustancialmente con la nueva administración. Se ha establecido, además, un programa de apoyo al trabajador (PAT).

que consiste en la venta de productos de primera necesidad sin intermediarios a los trabajadores, sin fines de lucro para la empresa. Los mineros cuentan con casa y servicios diversos, pero la educación y la salud han sido transferidas, antes de la privatización, al sector privado y al Instituto Peruano de Seguridad Social.

3.5 Mercados

El producto que extrae la empresa -el concentrado de hierro con un valor de 60 por ciento-, va a ser exportado al Japón y eventualmente a Corea, siendo estos países dos de sus principales compradores.

La Shou, que adquirió Hierropais como resultado del proceso de privatización, ha pretendido ampliar los mercados a los que se dirige la producción de la empresa. El hecho de que el nuevo dueño sea una corporación china ha permitido el incremento de las ventas a ese país en el año 1993. Antes, Hierropais vendía sólo a las acerías chinas Bahán, Wuan y Tayán, ahora ha sumado a la lista, a la acería Shou y se espera incorporar en breve una quinta acería. Asimismo, se ha consolidado la venta de peléts de reducción directa a Imaxe de México, con la cual ya existía un contrato antes de la privatización.

En la actualidad, Shou exporta el 96% de su producción de hierro y la diferencia se comercializa en el mercado nacional a través de Sirperú. Los principales compradores son China (58%), Corea (16%), México (13%) y Japón (9%).

Preguntas

1. Explique las características particulares que presenta la comercialización de hierro en el mundo.
2. ¿Qué tan importante para obtener ventajas competitivas en la comercialización mundial de hierro cree usted que sea el hecho de que Hierropais pertenezca a Shou Corporation?
3. ¿Cree usted que exista el riesgo de que la empresa Shou - Hierropais sea ineficiente, por venderla a una empresa estatal de China Popular?
4. Comente las mejoras implementadas en Shou - Hierropais con la nueva administración de Shou.

Es necesario indicar que la inversión realizada por Shou - Hierropais ha permitido reactivar la producción y renovar parte de los equipos y del servicio de logística.

3.3 Situación económico-financiera

En 1993, Shou - Hierropais S.A. obtuvo una utilidad de US\$ 12.33 millones de dólares, siendo éste su primer año de gestión. Esta recuperación no sólo es el resultado del apoyo de las diversas dependencias del gobierno peruano, sino también del esfuerzo de los trabajadores y de la conjunción adecuada de las políticas de la corporación y de la política de privatización del gobierno peruano.

Según datos de 1993, Shou - Hierropais se encuentra ubicada en el cuarto puesto si se consideran las principales empresas mineras del país, y en el doceavo puesto entre aquellas que registran mayores utilidades en ese año.

3.4 Política de recursos humanos

Dentro de la política de recursos humanos, se ha iniciado un proceso de reentrenamiento de los trabajadores, algunos de los cuales viajaron a la ciudad siderúrgica de Pekín.

La corporación Shou atribuye el éxito alcanzado en gran medida a la introducción del sistema de contratos de trabajo. Este sistema integra los derechos, las responsabilidades e intereses de los trabajadores con los del personal directivo. Se trata de que los participantes se comprometan con su empresa y sus resultados.

La nueva administración obliga al trabajador a efectuar tareas previstas en los contratos, además de lograr los índices de ganancias, impuestos, producción e ingresos de divisas. Con este mecanismo se busca estimular el esfuerzo y la creatividad del trabajador. De esta manera, la disciplina formal deja paso a un compromiso de eficiencia y productividad.

Es necesario resaltar la formación de los círculos de calidad, cuyo objetivo es incentivar a los trabajadores a innovar procesos, buscando reducir costos.

Las remuneraciones han mejorado sustancialmente con la nueva administración. Se ha establecido, además, un programa de apoyo al trabajador (PAT).

que consiste en la venta de productos de primera necesidad sin intermediarios a los trabajadores, sin fines de lucro para la empresa. Los mineros cuentan con casa y servicios diversos, pero la educación y la salud han sido transferidas, antes de la privatización, al sector privado y al Instituto Peruano de Seguridad Social.

3.5 Mercados

El producto que extrae la empresa -el concentrado de hierro con un valor de 60 por ciento-, va a ser exportado al Japón y eventualmente a Corea, siendo estos países dos de sus principales compradores.

La Shou, que adquirió Hierropais como resultado del proceso de privatización, ha pretendido ampliar los mercados a los que se dirige la producción de la empresa. El hecho de que el nuevo dueño sea una corporación china ha permitido el incremento de las ventas a ese país en el año 1993. Antes, Hierropais vendía sólo a las acerías chinas Bahán, Wuan y Tayán, ahora ha sumado a la lista, a la acería Shou y se espera incorporar en breve una quinta acería. Asimismo, se ha consolidado la venta de peléts de reducción directa a Imaxe de México, con la cual ya existía un contrato antes de la privatización.

En la actualidad, Shou exporta el 96% de su producción de hierro y la diferencia se comercializa en el mercado nacional a través de Sirperú. Los principales compradores son China (58%), Corea (16%), México (13%) y Japón (9%).

Preguntas

1. Explique las características particulares que presenta la comercialización de hierro en el mundo.
2. ¿Qué tan importante para obtener ventajas competitivas en la comercialización mundial de hierro cree usted que sea el hecho de que Hierropais pertenezca a Shou Corporation?
3. ¿Cree usted que exista el riesgo de que la empresa Shou - Hierropais sea ineficiente, por venderla a una empresa estatal de China Popular?
4. Comente las mejoras implementadas en Shou - Hierropais con la nueva administración de Shou.

VII

Caso: Grupo Andino

Cinco países de América del Sur -Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú- suscribieron el Acuerdo de Cartagena, el 26 de mayo de 1969. A través de éste se constituyó el Grupo Andino (GRAN) que, entre sus principales objetivos, trata de favorecer el desarrollo y acelerar el crecimiento de los países miembros a través de la integración económica.

El 13 de febrero de 1973 se registró la adhesión de Venezuela al Acuerdo de Cartagena y el 30 de octubre de 1976, el retiro de Chile debido a su política económica, que no era compatible con las políticas adoptadas por los países miembros del GRAN.

Desde mediados de la década de los años setenta hasta mediados de la de los años ochenta, el GRAN permaneció en una etapa de entrapamiento en que no se lograron los resultados esperados según sus objetivos de integración. En esta etapa, la estrategia de desarrollo se basó en la industrialización por sustitución de importaciones. Pero a partir de 1989 se adoptó un nuevo enfoque que favorece los mecanismos de mercado y la competitividad internacional, y responde a los cambios ocurridos al interior de los países miembros, que buscan la apertura de sus economías en un nuevo contexto económico a nivel mundial. Actualmente, los países miembros del GRAN llevan a cabo políticas de liberalización.

En el marco del GRAN se han llevado a cabo una serie de reuniones y la firma de determinados convenios entre los países miembros.

1. El Protocolo de Quito

En mayo de 1988, mediante el Protocolo de Quito, los gobiernos decidieron, por medio de sus representantes plenipotenciarios, realizar modificaciones al

Acuerdo de Cartagena, es decir, reformular el Programa de Integración dado en el año 1970.

Así, el relanzamiento del GRAN se basó en la ejecución de modificaciones que estuvieran de acuerdo con nuestros tiempos y que fueran más flexibles y factibles de ejecutar. La mayor parte de ellas se dieron en el ámbito de la política económica.

2. El Manifiesto de Cartagena de Indias

En mayo de 1989, a través del Manifiesto de Cartagena de Indias, se adoptaron medidas conjuntas con el fin de solucionar problemas de orden interno, que afligían a la integración subregional, y de señalar criterios para su verdadera reactivación y fortalecimiento.

3. Los Consejos Presidenciales Andinos

En mayo de 1990 se creó el Consejo Presidencial Andino (CPA), que tiene como finalidad establecer el plan estratégico hacia donde se dirige el Grupo Andino y supervisar el proceso de integración de sus países miembros.

Se han llevado a cabo varias reuniones del Consejo y es en el marco de la sexta y última reunión realizada en Cartagena de Indias en que se firmó el Acta de Barahona.

El Acta de Barahona

La firma del Acta de Barahona buscó impulsar la integración a través del establecimiento de una zona de libre comercio -la cual debería establecerse a partir de enero de 1992- y de la fijación del Arancel Externo Común (AEC) -el cual cuenta con 5 niveles: 0% para productos que no son producidos en la región, 5% para materias primas, 10% para bienes intermedios, 15% para bienes semiproductos, y 20% para bienes terminados-.

Posición del Perú en el GRAN

El 5 de abril de 1992, el presidente Fujimori disolvió el Congreso y al día siguiente se suspendió la reunión de la Comisión encargada del AEC, dentro del marco del GRAN.

VII

Caso: Grupo Andino

Cinco países de América del Sur -Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú- suscribieron el Acuerdo de Cartagena, el 26 de mayo de 1969. A través de éste se constituyó el Grupo Andino (GRAN) que, entre sus principales objetivos, trata de favorecer el desarrollo y acelerar el crecimiento de los países miembros a través de la integración económica.

El 13 de febrero de 1973 se registró la adhesión de Venezuela al Acuerdo de Cartagena y el 30 de octubre de 1976, el retiro de Chile debido a su política económica, que no era compatible con las políticas adoptadas por los países miembros del GRAN.

Desde mediados de la década de los años setenta hasta mediados de la de los años ochenta, el GRAN permaneció en una etapa de entrampamiento en que no se lograron los resultados esperados según sus objetivos de integración. En esta etapa, la estrategia de desarrollo se basó en la industrialización por sustitución de importaciones. Pero a partir de 1989 se adoptó un nuevo enfoque que favorece los mecanismos de mercado y la competitividad internacional, y responde a los cambios ocurridos al interior de los países miembros, que buscan la apertura de sus economías en un nuevo contexto económico a nivel mundial. Actualmente, los países miembros del GRAN llevan a cabo políticas de liberalización.

En el marco del GRAN se han llevado a cabo una serie de reuniones y la firma de determinados convenios entre los países miembros.

1. El Protocolo de Quito

En mayo de 1988, mediante el Protocolo de Quito, los gobiernos decidieron, por medio de sus representantes plenipotenciarios, realizar modificaciones al

Acuerdo de Cartagena, es decir, reformular el Programa de Integración dado en el año 1970.

Así, el relanzamiento del GRAN se basó en la ejecución de modificaciones que estuvieran de acuerdo con nuestros tiempos y que fueran más flexibles y factibles de ejecutar. La mayor parte de ellas se dieron en el ámbito de la política económica.

2. El Manifiesto de Cartagena de Indias

En mayo de 1989, a través del Manifiesto de Cartagena de Indias, se adoptaron medidas conjuntas con el fin de solucionar problemas de orden interno, que afligían a la integración subregional, y de señalar criterios para su verdadera reactivación y fortalecimiento.

3. Los Consejos Presidenciales Andinos

En mayo de 1990 se creó el Consejo Presidencial Andino (CPA), que tiene como finalidad establecer el plan estratégico hacia donde se dirige el Grupo Andino y supervisar el proceso de integración de sus países miembros.

Se han llevado a cabo varias reuniones del Consejo y es en el marco de la sexta y última reunión realizada en Cartagena de Indias en que se firmó el Acta de Barahona.

4. El Acta de Barahona

La firma del Acta de Barahona buscó impulsar la integración a través del establecimiento de una zona de libre comercio -la cual debería establecerse en enero de 1992- y de la fijación del Arancel Externo Común (AEC) -el cual cuenta con 5 niveles: 0% para productos que no son producidos en la región, 5% para materias primas, 10% para bienes intermedios, 15% para bienes semiproductos, y 20% para bienes terminados-.

5. Posición del Perú en el GRAN

El 5 de abril de 1992, el presidente Fujimori disolvió el Congreso y al día siguiente se suspendió la reunión de la Comisión encargada del AEC, dentro del marco del GRAN.

El 24 de abril del mismo año se anunció la postergación indefinida de la reunión del Consejo Presidencial Andino, programada para el mes de junio.

En agosto de 1992, a través de la Decisión 321, se suspendió temporalmente al Perú del Programa de Liberación y del AEC hasta el 31 de diciembre de 1993. Sin embargo, se le permitió seguir con la negociación de acuerdos bilaterales con los países miembros del GRAN.

Como resultado de las negociaciones comerciales bilaterales, el Perú ha suscrito acuerdos comerciales con Venezuela y Colombia, además de Bolivia y Ecuador. Según los acuerdos firmados por el Perú, éstos abarcan el universo arancelario con Bolivia, 492 partidas con Ecuador, 190 partidas con Colombia y 363 partidas arancelarias con Venezuela.

En abril de 1994 se dio la Decisión 353 que representa el retorno gradual del Perú al GRAN. A través de ésta, el Perú se compromete a una introducción gradual de sus productos a la Zona de Libre Comercio, así como a ampliar los acuerdos bilaterales firmados con los países miembros. La inclusión del Perú en la Zona de Libre Comercio debía realizarse hasta junio de 1995, sin embargo, se continúa negociando con los países miembros del GRAN a través de los acuerdos bilaterales.

6. El comercio en el GRAN

6.1 Desarrollo del comercio intrasubregional

Actualmente, el comercio a nivel mundial se caracteriza por la formación de una nueva estructura con la presencia de las economías de bloques. Entre éstas tenemos a: la Comunidad Económica Europea, la Cuenca del Pacífico, el NAFTA, el Grupo de los Tres, el Mercosur y el GRAN.

En el caso del GRAN, el Cuadro No. 1 muestra la participación que han tenido sus exportaciones por países de destino. En él se observa que Estados Unidos representa el principal mercado para sus países miembros y que el comercio subregional ha incrementado considerablemente su participación, en especial en el año 1993.

Cuadro No. 1

EXPORTACIONES DEL GRAN POR PAÍSES DE DESTINO

1970		1980		1990		1993 *	
EE.UU.	29%	EE.UU.	29%	EE.UU.	50%	EE.UU.	46%
Aruba	7%	Canadá	6%	Alemania	6%	GRAN	10%
Canadá	7%	Japón	5%	GRAN	4%	Alemania	4%
Ant.Holandesa	5%	Italia	5%	Japón	4%	Inglaterra	3%
Inglaterra	5%	Alemania	4%	Países Bajos	3%	Japón	3%
Alemania	3%	GRAN	4%	Canadá	3%	Países Bajos	2%
GRAN	2%	España	3%	Inglaterra	2%	Brasil	2%
Mundo	100%	Mundo	100%	Mundo	100%	Mundo	100%

A julio de 1993.

ente: JUNAC, Unidad de Informática, "Grupo Andino: 25 años de integración y desarrollo en Documentos Andinos, No. 1.

En la década de los años setenta, el comercio intrasubregional creció y se diversificó, incentivando la exportación de productos no tradicionales. Este crecimiento se debió no sólo al efecto de los mecanismos andinos llevados a la práctica, sino también al aumento del intercambio comercial con terceros países, lo que posibilitó la adquisición de insumos y maquinarias que impulsaron tanto el desarrollo industrial como el sector exportador.

En la década de los años ochenta, los flujos comerciales entre países andinos llegaron a superar el 10% del total de las exportaciones para cada país. Colombia, que era el país más dinámico, destinó al GRAN el 8% de sus exportaciones totales; el Perú, el 7% en promedio; Ecuador y Bolivia, alrededor del 5% cada uno; y Venezuela, el 1.85% en promedio.

Las importaciones desde el GRAN, en igual período, tuvieron un comportamiento diferente. Para Colombia, el GRAN significó, en promedio, el 13% durante la primera mitad de la década, aunque luego este porcentaje disminuyó; para Venezuela representó el 2%; para Ecuador, el 5%; para Bolivia, el 4%; y para Perú, el 8%, convirtiéndose en el principal, en la segunda mitad de la década.

El producto más comercializado en la subregión ha sido el petróleo crudo y sus derivados, siendo éste el elemento principal en la corriente comercial entre

El 24 de abril del mismo año se anunció la postergación indefinida de la reunión del Consejo Presidencial Andino, programada para el mes de junio.

En agosto de 1992, a través de la Decisión 321, se suspendió temporalmente al Perú del Programa de Liberación y del AEC hasta el 31 de diciembre de 1993. Sin embargo, se le permitió seguir con la negociación de acuerdos bilaterales con los países miembros del GRAN.

Como resultado de las negociaciones comerciales bilaterales, el Perú ha suscrito acuerdos comerciales con Venezuela y Colombia, además de Bolivia y Ecuador. Según los acuerdos firmados por el Perú, éstos abarcan el universo arancelario con Bolivia, 492 partidas con Ecuador, 190 partidas con Colombia y 363 partidas arancelarias con Venezuela.

En abril de 1994 se dio la Decisión 353 que representa el retorno gradual del Perú al GRAN. A través de ésta, el Perú se compromete a una introducción gradual de sus productos a la Zona de Libre Comercio, así como a ampliar los acuerdos bilaterales firmados con los países miembros. La inclusión del Perú en la Zona de Libre Comercio debía realizarse hasta junio de 1995, sin embargo, se continúa negociando con los países miembros del GRAN a través de los acuerdos bilaterales.

6. El comercio en el GRAN

6.1 Desarrollo del comercio intrasubregional

Actualmente, el comercio a nivel mundial se caracteriza por la formación de una nueva estructura con la presencia de las economías de bloques. Entre éstas tenemos a: la Comunidad Económica Europea, la Cuenca del Pacífico, el NAFTA, el Grupo de los Tres, el Mercosur y el GRAN.

En el caso del GRAN, el Cuadro No. 1 muestra la participación que han tenido sus exportaciones por países de destino. En él se observa que Estados Unidos representa el principal mercado para sus países miembros y que el comercio subregional ha incrementado considerablemente su participación, en especial en el año 1993.

Cuadro No. 1

EXPORTACIONES DEL GRAN POR PAÍSES DE DESTINO

1970		1980		1990		1993 *	
EE.UU.	29%	EE.UU.	29%	EE.UU.	50%	EE.UU.	46%
Aruba	7%	Canadá	6%	Alemania	6%	GRAN	10%
Canadá	7%	Japón	5%	GRAN	4%	Alemania	4%
Ant.Holandesa	5%	Italia	5%	Japón	4%	Inglaterra	3%
Inglaterra	5%	Alemania	4%	Países Bajos	3%	Japón	3%
Alemania	3%	GRAN	4%	Canadá	3%	Países Bajos	2%
GRAN	2%	España	3%	Inglaterra	2%	Brasil	2%
Mundo	100%	Mundo	100%	Mundo	100%	Mundo	100%

* A julio de 1993.

Fuente: JUNAC, Unidad de Informática, "Grupo Andino: 25 años de integración y desarrollo". en *Documentos Andinos*, No. 1.

En la década de los años setenta, el comercio intrasubregional creció y se diversificó, incentivando la exportación de productos no tradicionales. Este crecimiento se debió no sólo al efecto de los mecanismos andinos llevados a la práctica, sino también al aumento del intercambio comercial con terceros países, lo que posibilitó la adquisición de insumos y maquinarias que impulsaron tanto el desarrollo industrial como el sector exportador.

En la década de los años ochenta, los flujos comerciales entre países andinos no llegaron a superar el 10% del total de las exportaciones para cada país. Colombia, que era el país más dinámico, destinó al GRAN el 8% de sus exportaciones totales; el Perú, el 7% en promedio; Ecuador y Bolivia, alrededor del 5% cada uno; y Venezuela, el 1.85% en promedio.

Las importaciones desde el GRAN, en igual período, tuvieron un comportamiento diferente. Para Colombia, el GRAN significó, en promedio, el 13% durante la primera mitad de la década, aunque luego este porcentaje disminuyó; para Venezuela representó el 2%; para Ecuador, el 5%; para Bolivia, el 4%; y para Perú, el 8%, convirtiéndose en el principal, en la segunda mitad de la década.

El producto más comercializado en la subregión ha sido el petróleo crudo y sus derivados, siendo éste el elemento principal en la corriente comercial entre

Ecuador, Perú y Venezuela con los demás países miembros. Este producto representa por sí solo el 20% del comercio subregional. Cabe resaltar que el Perú se constituye como el principal comprador de petróleo y sus derivados dentro del GRAN.

Otros productos que vienen registrando un comercio importante a nivel de países comunitarios, son el algodón, el arroz, la carne de bovino, los textiles, el aluminio y otros productos siderúrgicos.

El intercambio comercial en el GRAN, durante el año 1993, fue de 2,886 millones de dólares, monto nunca antes alcanzado por el grupo. Esta cifra, descontando las transacciones de combustibles, significó un crecimiento de 34.1% con respecto al año 1992. Ello se debe a la aplicación de la zona de libre comercio que rige, desde diciembre de 1991, entre Ecuador, Colombia, Bolivia y Venezuela. También se deben considerar los montos transados por el Perú con los países del Pacto Andino como resultado de los convenios bilaterales.

En el Cuadro No. 2 se puede observar el comercio entre los países miembros del GRAN durante el año 1993, notándose que Colombia mantiene los mayores volúmenes de exportación con Ecuador, Perú y Venezuela.

Cuadro No. 2

COMERCIO EN EL GRAN DURANTE 1994

(Millones de dólares)^{1/}

País exportador	País de destino					Estructura porcentual	
	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú	Venezuela	1993	1994
Bolivia	-	59,438	14,445	120,717	1,368	4.2	5.7
Colombia	22,494	-	317,998	232,615	526,715	39.8	32.4
Ecuador	2,433	220,261	-	154,954	7,972	10.1	11.2
Perú	66,280	99,406	60,479	-	83,984	9.4	9.0
Venezuela	2,140	1'181,444	146,181	96,642	-	36.5	41.6

1/ Los datos incluyen comercio de combustible.

Fuente: JUNAC, Sistema Subregional de Información Estadística, en *Intrares*, mayo de 1995

En el primer trimestre de 1994 las exportaciones, al interior del GRAN, crecieron en 19% con respecto a igual período de 1993. Sin embargo, las exportaciones del GRAN al resto del mundo, registraron una disminución de 1.4%.

En el Cuadro No. 3 se muestra la evolución de las exportaciones a nivel mundial de los países del GRAN y las exportaciones dirigidas al interior del Grupo Andino, así como la relación que existe entre ambos.

Cuadro No. 3

EXPORTACIONES DEL GRAN
(Millones de dólares)

Exportaciones	1970	1990	1991*	1992*	1993*
Exportaciones mundiales del GRAN	5,380	31,407	29,494	28,514	29,459
Exportaciones intrasubregionales del Gran	112	1,330	1,812	2,225	2,886
Relación	2.08%	4.23%	6.14%	7.80%	9.79%

* Cifras provisionales.

Fuente: JUNAC, Sistema Subregional de Información Estadística, "Grupo Andino: 25 años de integración y desarrollo", en *Documento Andino*, No. 1.

6.2 Comercio del Perú respecto al GRAN

La balanza comercial del Perú respecto al GRAN, en años anteriores a 1986, presentaba índices favorables para este país. Pero en los últimos años la tendencia de los índices se ha revertido.

Las importaciones se tornaron mayores a partir de 1985, debido a la distorsión de los precios relativos y a la pérdida de competitividad como resultado del atraso cambiario. Por tanto, el déficit comercial que experimentó el Perú en el GRAN responde a situaciones particulares de la economía nacional y a la orientación de la política económica.

Una serie de productos son comercializados entre el Perú y los otros países miembros del GRAN. El comercio con Colombia permite al Perú importar de ese país principalmente derivados del petróleo, arroz, carne de bovino, policloruro de vinilo, hulla bituminosa y azúcar. Entre los productos que el Perú exporta a Colombia tenemos: zinc en bruto sin alear, barras y perfiles de cobre, harina de pescado y fibras acrílicas en cable.

Ecuador, Perú y Venezuela con los demás países miembros. Este producto representa por sí solo el 20% del comercio subregional. Cabe resaltar que el Perú se constituye como el principal comprador de petróleo y sus derivados dentro del GRAN.

Otros productos que vienen registrando un comercio importante a nivel de países comunitarios, son el algodón, el arroz, la carne de bovino, los textiles, el aluminio y otros productos siderúrgicos.

El intercambio comercial en el GRAN, durante el año 1993, fue de 2,886 millones de dólares, monto nunca antes alcanzado por el grupo. Esta cifra, descontando las transacciones de combustibles, significó un crecimiento de 34.1% con respecto al año 1992. Ello se debe a la aplicación de la zona de libre comercio que rige, desde diciembre de 1991, entre Ecuador, Colombia, Bolivia y Venezuela. También se deben considerar los montos transados por el Perú con los países del Pacto Andino como resultado de los convenios bilaterales.

En el Cuadro No. 2 se puede observar el comercio entre los países miembros del GRAN durante el año 1993, notándose que Colombia mantiene los mayores volúmenes de exportación con Ecuador, Perú y Venezuela.

Cuadro No. 2

COMERCIO EN EL GRAN DURANTE 1994

(Millones de dólares)^{1/}

País exportador	País de destino					Estructura porcentual	
	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú	Venezuela	1993	1994
Bolivia	-	59,438	14,445	120,717	1,368	4.2	5.7
Colombia	22,494	-	317,998	232,615	526,715	39.8	32.4
Ecuador	2,433	220,261	-	154,954	7,972	10.1	11.2
Perú	66,280	99,406	60,479	-	83,984	9.4	9.0
Venezuela	2,140	1'181,444	146,181	96,642	-	36.5	41.6

1/ Los datos incluyen comercio de combustible.

Fuente: JUNAC, Sistema Subregional de Información Estadística, en *Intrares*, mayo de 1995

En el primer trimestre de 1994 las exportaciones, al interior del GRAN, crecieron en 19% con respecto a igual período de 1993. Sin embargo, las exportaciones del GRAN al resto del mundo, registraron una disminución de 1.4%.

En el Cuadro No. 3 se muestra la evolución de las exportaciones a nivel mundial de los países del GRAN y las exportaciones dirigidas al interior del Grupo Andino, así como la relación que existe entre ambos.

Cuadro No. 3

EXPORTACIONES DEL GRAN
(Millones de dólares)

Exportaciones	1970	1990	1991*	1992*	1993*
Exportaciones mundiales del GRAN	5,380	31,407	29,494	28,514	29,459
Exportaciones intrasubregionales del Gran	112	1,330	1,812	2,225	2,886
Relación	2.08%	4.23%	6.14%	7.80%	9.79%

* Cifras provisionales.

Fuente: JUNAC, Sistema Subregional de Información Estadística, "Grupo Andino: 25 años de integración y desarrollo", en *Documento Andino*, No. 1.

6.2 Comercio del Perú respecto al GRAN

La balanza comercial del Perú respecto al GRAN, en años anteriores a 1986, presentaba índices favorables para este país. Pero en los últimos años la tendencia de los índices se ha revertido.

Las importaciones se tomaron mayores a partir de 1985, debido a la distorsión de los precios relativos y a la pérdida de competitividad como resultado del atraso cambiario. Por tanto, el déficit comercial que experimentó el Perú en el GRAN responde a situaciones particulares de la economía nacional y a la orientación de la política económica.

Una serie de productos son comercializados entre el Perú y los otros países miembros del GRAN. El comercio con Colombia permite al Perú importar de ese país principalmente derivados del petróleo, arroz, carne de bovino, policloruro de vinilo, hulla bituminosa y azúcar. Entre los productos que el Perú exporta a Colombia tenemos: zinc en bruto sin alear, barras y perfiles de cobre, harina de pescado y fibras acrílicas en cable.

Entre los productos que el Perú importa de Venezuela se encuentran el petróleo y sus derivados, alambre, hierro/acero, dodecibenceno, azúcar, aleaciones de aluminio y anhídrido étálico. Los productos peruanos cuyo destino es Venezuela son principalmente los tradicionales como: zinc en bruto sin alear, cobre en cátodos, plomo sin alear y aleaciones sobre la base de zinc.

Las importaciones que el Perú realiza del Ecuador se centran en el aceite crudo de petróleo, mientras que los principales productos peruanos exportados hacia ese país son aceites y grasas de pescado, barras y perfiles de cobre y fibra acrílica en cable.

Las exportaciones peruanas a Bolivia son básicamente productos elaborados tales como productos para lavar y de limpieza, cables acrílicos, harina de trigo y barras de hierro o acero. Mientras que las importaciones peruanas desde Bolivia se concentran básicamente en azúcar de caña o de remolacha, aceite de soya, minerales de plata y sus concentrados.

En el año 1992, las exportaciones intrasubregionales del Perú, se contrajeron en 1.4% con respecto al año anterior, debido principalmente a la reducción de las exportaciones nacionales dirigidas a los mercados de Colombia y Ecuador en 30.1% y 11.6%, respectivamente. Además, las importaciones intrasubregionales del Perú se incrementaron en 5.4%.

En el Cuadro No. 4 se muestra la evolución de las exportaciones mundiales del Perú y las que realiza este país al GRAN, así como la relación que existe entre ambos.

Cuadro No. 4

EXPORTACIONES DEL PERÚ
(Millones de dólares)

Exportaciones	1970	1990	1991*	1992*	1993*
Al resto del mundo	1,048	3,313	3,329	3,484	3,224
Al GRAN	20	214	269	270	298
Relación	1.90%	6.45%	8.08%	7.74%	9.24%

* Cifras provisionales.

Fuente: JUNAC, Sistema Subregional de Información Estadística, "Grupo Andino: 25 años de integración y desarrollo", en *Documento Andino*, No. 1.

7. Ventajas y desventajas del Perú en el GRAN

El Perú puede encontrar conveniente seguir siendo miembro del GRAN porque existe la tendencia internacional de formar bloques comerciales con el fin de ser más fuertes y poseer mayor capacidad de negociación.

Otra de las ventajas que podría encontrar se centra en que ser miembro del GRAN le permite participar de manera activa en la integración a nivel regional. Ello es muy importante para el país, ya que aumenta su comercio y posibilita la creación de nuevas empresas exportadoras: muchas empresas exportadoras fueron creadas especialmente para gozar de las ventajas del programa de liberación y ya cuentan con una posición en el mercado andino.

Por su parte, los importadores nacionales también se benefician con la participación del Perú en este grupo, principalmente aquellos que compran bienes, insumos o productos finales de alguno de los países miembros del GRAN. Éste es el caso de los importadores de petróleo y sus derivados, de la torta de soya, del azúcar, del arroz, etc. Empresas como Petroperú, Shell, Hogar y Saga son conocidas por su participación en el comercio andino.

Una desventaja que enfrenta el país en relación con los otros países miembros del GRAN es la falta de competitividad que experimenta la producción peruana, entre otras razones, por el efecto del atraso cambiario, por contar con tasas de interés y precios del combustible bastante elevados -cuesta más del doble del precio internacional-. Esta situación se traduce no sólo en la falta de competitividad del producto nacional frente a las importaciones, sino también en la existencia de una demanda externa insuficiente para las empresas peruanas de todos los sectores de la actividad económica legal y en un consumo altamente deprimido para la mayor parte de la población.

Preguntas

¿Según su opinión, que ventajas o desventajas representa para el Perú ser miembro del Grupo Andino? Justifique su respuesta.

¿Considera usted conveniente que el AEC se ubique en 5 niveles: 0%, 5%, 10%, 15% y 20%? ¿Qué ventajas y desventajas presenta el AEC en relación con la actual política comercial del Perú?

El Cuadro No. 2 muestra el comercio en el GRAN. ¿Qué país muestra mayor relación comercial en el GRAN? ¿Cuál es la situación comercial

Entre los productos que el Perú importa de Venezuela se encuentran el petróleo y sus derivados, alambre, hierro/acero, dodecibenceno, azúcar, aleaciones de aluminio y anhídrido etílico. Los productos peruanos cuyo destino es Venezuela son principalmente los tradicionales como: zinc en bruto sin alear, cobre en cátodos, plomo sin alear y aleaciones sobre la base de zinc.

Las importaciones que el Perú realiza del Ecuador se centran en el aceite crudo de petróleo, mientras que los principales productos peruanos exportados hacia ese país son aceites y grasas de pescado, barras y perfiles de cobre y fibra acrílica en cable.

Las exportaciones peruanas a Bolivia son básicamente productos elaborados tales como productos para lavar y de limpieza, cables acrílicos, harina de trigo y barras de hierro o acero. Mientras que las importaciones peruanas desde Bolivia se concentran básicamente en azúcar de caña o de remolacha, aceite de soya, minerales de plata y sus concentrados.

En el año 1992, las exportaciones intrasubregionales del Perú, se contrajeron en 1.4% con respecto al año anterior, debido principalmente a la reducción de las exportaciones nacionales dirigidas a los mercados de Colombia y Ecuador en 30.1% y 11.6%, respectivamente. Además, las importaciones intrasubregionales del Perú se incrementaron en 5.4%.

En el Cuadro No. 4 se muestra la evolución de las exportaciones mundiales del Perú y las que realiza este país al GRAN, así como la relación que existe entre ambos.

Cuadro No. 4

EXPORTACIONES DEL PERÚ

(Millones de dólares)

Exportaciones	1970	1990	1991*	1992*	1993*
Al resto del mundo	1,048	3,313	3,329	3,484	3,224
Al GRAN	20	214	269	270	298
Relación	1.90%	6.45%	8.08%	7.74%	9.24%

* Cifras provisionales.

Fuente: JUNAC, Sistema Subregional de Información Estadística, "Grupo Andino: 25 años de integración y desarrollo", en *Documento Andino*, No. 1.

7. Ventajas y desventajas del Perú en el GRAN

El Perú puede encontrar conveniente seguir siendo miembro del GRAN porque existe la tendencia internacional de formar bloques comerciales con el fin de ser más fuertes y poseer mayor capacidad de negociación.

Otra de las ventajas que podría encontrar se centra en que ser miembro del GRAN le permite participar de manera activa en la integración a nivel regional. Ello es muy importante para el país, ya que aumenta su comercio y posibilita la creación de nuevas empresas exportadoras: muchas empresas exportadoras fueron creadas especialmente para gozar de las ventajas del programa de liberación y ya cuentan con una posición en el mercado andino.

Por su parte, los importadores nacionales también se benefician con la participación del Perú en este grupo, principalmente aquellos que compran bienes, insumos o productos finales de alguno de los países miembros del GRAN. Éste es el caso de los importadores de petróleo y sus derivados, de la torta de soya, del azúcar, del arroz, etc. Empresas como Petroperú, Shell, Hogar y Saga son conocidas por su participación en el comercio andino.

Una desventaja que enfrenta el país en relación con los otros países miembros del GRAN es la falta de competitividad que experimenta la producción peruana, entre otras razones, por el efecto del atraso cambiario, por contar con tasas de interés y precios del combustible bastante elevados -cuesta más del doble del precio internacional-. Esta situación se traduce no sólo en la falta de competitividad del producto nacional frente a las importaciones, sino también en la existencia de una demanda externa insuficiente para las empresas peruanas de todos los sectores de la actividad económica legal y en un consumo altamente deprimido para la mayor parte de la población.

Preguntas

1. ¿Según su opinión, que ventajas o desventajas representa para el Perú ser miembro del Grupo Andino? Justifique su respuesta.
2. ¿Considera usted conveniente que el AEC se ubique en 5 niveles: 0%, 5%, 10%, 15% y 20%? ¿Qué ventajas y desventajas presenta el AEC en relación con la actual política comercial del Perú?
3. El Cuadro No. 2 muestra el comercio en el GRAN. ¿Qué país muestra mayor relación comercial en el GRAN? ¿Cuál es la situación comercial

del Perú? Haga un análisis considerando las posibilidades de exportación que presenta el Perú.

4. ¿Consideraría usted al GRAN como un grupo de integración exitoso? Justifique su respuesta.

VIII

Caso: El sector de empresas productoras de harina de pescado

1. Antecedentes de la industria de harina de pescado

La industria de harina de pescado está conformada principalmente por aquellas empresas que, en su mayoría, se dedican a la fabricación de este producto y de conservas de pescado, y se orientan al mercado externo e interno. El sector empresarial harinero se divide en dos: privado y público; este último está representado por la empresa PESPER, en actual proceso de privatización.

El desarrollo de la industria se dio fundamentalmente en la década de los años cincuenta, en que los volúmenes producidos se incrementaron sustancialmente y permitieron iniciar la producción en mayor escala, en especial a mediados de la década. En este período se realizaron mayores inversiones y avances tecnológicos en la actividad pesquera, lo que también permitió el desarrollo de industrias conexas, como es el caso de la industria maderera -astilleros- y la de bienes de capital -empresas productoras de equipos destinados a la elaboración de harina de pescado-.

En las tres décadas siguientes se presentaron diversas situaciones de crisis para el sector debido a una serie de factores. Entre ellos cabe mencionar:

la sobrepesca (a inicios de la década de los años setenta) y el cambio en las condiciones climatológicas (Fenómeno del Niño de 1982) que

del Perú? Haga un análisis considerando las posibilidades de exportación que presenta el Perú.

4. ¿Consideraría usted al GRAN como un grupo de integración exitoso? Justifique su respuesta.

VIII

Caso: El sector de empresas productoras de harina de pescado

1. Antecedentes de la industria de harina de pescado

La industria de harina de pescado está conformada principalmente por aquellas empresas que, en su mayoría, se dedican a la fabricación de este producto y de conservas de pescado, y se orientan al mercado externo e interno. El sector empresarial harinero se divide en dos: privado y público; este último está representado por la empresa PESPER, en actual proceso de privatización.

El desarrollo de la industria se dio fundamentalmente en la década de los años cincuenta, en que los volúmenes producidos se incrementaron sustancialmente y permitieron iniciar la producción en mayor escala, en especial a mediados de la década. En este período se realizaron mayores inversiones y avances tecnológicos en la actividad pesquera, lo que también permitió el desarrollo de industrias conexas, como es el caso de la industria maderera -astilleros- y la de bienes de capital -empresas productoras de equipos destinados a la elaboración de harina de pescado-.

En las tres décadas siguientes se presentaron diversas situaciones de crisis para el sector debido a una serie de factores. Entre ellos cabe mencionar:

la sobrepesca (a inicios de la década de los años setenta) y el cambio en las condiciones climatológicas (Fenómeno del Niño de 1982) que

- llevaron a una desaparición temporal de la principal materia prima - anchoveta-;
- la descapitalización del sector por la excesiva presión tributaria y la falta de una política crediticia adecuada, lo que derivó en una crisis financiera;
 - la pérdida de rentabilidad del sector harinero por la creciente inflación, lo que generó una espiral ascendente de costos de producción, situación que permanece hasta fines de la década de los años ochenta;
 - las fluctuaciones de los precios internacionales que afectaron los ingresos del sector y disminuyeron las posibilidades de una mayor inversión.

A mediados de la década de los años ochenta, el sector harinero experimentó una ligera mejoría por la progresiva recuperación del mercado internacional de harina de pescado y del stock de pescado. Sin embargo, el atraso cambiario y la caída del precio internacional contribuyeron a la pérdida de rentabilidad del sector, principalmente a fines de la década.

Todos estos factores explican el porqué de las pocas innovaciones efectuadas en el sector pesquero y del envejecimiento de su flota. Cabe destacar, sin embargo, que el sector harinero también tuvo buenas épocas; éstas guardaron relación con la recuperación de los stocks existentes de la biomasa marina y las mejoras de los precios en los mercados internacionales.

El Cuadro No. 1 presenta la evolución de la producción de harina de pescado en el período 1973-1993, además de los volúmenes de extracción de pescado.

La eliminación del monopolio que mantenía PESPER en la elaboración de harina y aceite de pescado, a partir del pescado entero en marzo de 1991, permitió una mayor gestión por parte de las empresas privadas. En 1992, el Perú ocupó el cuarto lugar como productor mundial de harina de pescado. El primer lugar lo obtuvo China, seguido de la antigua Unión Soviética y Japón.

En 1993, según el INEI, la actividad pesquera registró un crecimiento significativo de 36.9% respecto de 1992. Esta alza se debió a la mayor captación de anchoveta en mejores condiciones climatológicas y a la pesca racional de este recurso, mediante el establecimiento de vedas que permitieron proteger la época de reproducción o desove. En ese entonces, el número de fábricas conserveras y harineras pertenecientes al sector privado era de alrededor de 40, mientras que PESPER mantenía en su poder unas 20 fábricas pero que no trabajaban a plena capacidad.

Cuadro No. 1

EXTRACCIÓN Y PRODUCCIÓN DE HARINA DE PESCADO

Años	Extracción (Millones de TM) ^{1/}	Producción (Miles de TM)
1973	2'035,425	420
1974	3'898,342	903
1975	3'197,467	707
1976	4'093,349	886
1977	2'156,289	497
1978	3'004,997	670
1979	3'158,731	688
1980	2'204,521	458
1981	2'240,974	478
1982	3'191,461	665
1983	1'306,102	252
1984	2'893,445	568
1985	3'676,567	717
1986	5'076,201	973
1987	4'088,414	821
1988	6'109,998	1,126
1989	6'306,901	1,169
1990	6'135,451	1,205
1991	6'479,578	1,312
1992	5'532,857	1,322
1993	7'939,048	1,670
1994	10'981,748	2,337

^{1/} Comprende la captura de anchoveta y sardina.

Fuente: Los datos sobre producción fueron extraídos de: *Perú en números*, Lima: Cuánto S.A., 1990 y 1994; *Carta económica del Perú*, No. 392, mayo 1995.

Los datos sobre extracción fueron obtenidos de: *El Comercio*, Lima: 19 de febrero de 1995.

Hacia mayo de 1994, el Perú llegó a ocupar el primer lugar en la producción mundial de harina de pescado, tanto en lo tradicional, como en harinas especiales.

Cabe señalar, sin embargo, que el sector pesquero también tuvo que enfrentar otros problemas en la década de los años noventa. La epidemia del cólera, que se produjo a principios de 1991, afectó inicialmente la exportación de harina de pescado, disminuyendo su nivel de producción. También se vio afectado por las huelgas, las vedas, la falta de inversión en infraestructura, la iliquidez y la fuerte carga financiera, el atraso cambiario, la fluctuación de las cotizaciones internacionales, el incremento en los precios de los combustibles y de la electricidad, entre otros factores.

2. Características de la industria

2.1 El producto

La harina de pescado pertenece al Grupo 3000 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). Constituye una fuente de obtención de proteína animal que presenta el 64% de estándares de proteínas. No sólo es rico en proteínas, sino que además contiene grasas, cenizas, humedad, sal y arena. Es fuente de minerales -tiamina, riboflavina, etc.- Todas estas propiedades la hacen atractiva para la elaboración de alimentos balanceados que son destinados a la alimentación de animales para consumo humano como pollos, porcinos y otras aves de corral.

Normalmente la proporción de harina de pescado utilizada en los alimentos balanceados varía según los países y según el costo de sus diversos componentes. En algunos de los países, el Estado regula la proporción de harina de pescado a utilizarse en la elaboración de alimentos balanceados, con el fin de evitar que los productos derivados como carne, leche y huevos, adquieran el sabor característico a pescado. En el Perú se utiliza entre el 5% y el 12% de harina de pescado en el producto balanceado para alimentación de aves, mientras que en Alemania, por ejemplo, este porcentaje asciende al 6% como máximo.

La harina de pescado se obtiene al someter al pescado -anchoveta y/o sardina- a un proceso productivo, basado en el cocinado, prensado y molienda de la materia prima. Es decir, consiste en el proceso de reducción del pescado entero o de sus partes (cabeza, cola, piel, vísceras). Mediante este proceso se

separa el agua y los aceites, que el pescado contiene, de los sólidos y se obtiene un polvo grueso, al que se le denomina harina de pescado.

El principal insumo utilizado en la elaboración de harina de pescado es la anchoveta, pero en los últimos años también se ha recurrido a otros peces como la sardina, el jurel y la caballa. En ocasiones, la utilización de estos peces en lugar de la anchoveta se ha debido a los cambios climatológicos que producen el calentamiento de las aguas y afectan a la anchoveta, disminuyendo la biomasa existente de este recurso marino.

La harina de pescado resulta sumamente importante porque constituye un producto de exportación tradicional que permite una mayor captación de divisas para el país.

2.2 Insumos

La materia prima utilizada en la elaboración de la harina de pescado es principalmente la anchoveta o la sardina, habiendo adquirido mayor importancia en los últimos años, la sardina. Para la extracción de este pez se requiere de la flota de cerco o la flota arrastrera, que utilizan los pescadores independientes o los armadores (o dueños de las embarcaciones que trabajan para la fábrica).

En los últimos años también se están utilizando como insumo, el jurel y la caballa, especies actualmente subexplotadas.

2.3 Proceso de producción

El proceso productivo de la harina de pescado se efectúa de acuerdo con los planes y programas trazados por la gerencia de cada empresa productora. Indirectamente, también depende de IMARPE (Instituto del Mar del Perú), creado en el año 1970 a fin de velar por el cuidado de la vida marina y de su reproducción, además de impulsar la investigación científica y de establecer la época de inicio de la pesca a nivel nacional y las épocas de veda, entre otras funciones.

En general, todo proceso de producción debe buscar el máximo rendimiento permisible en la obtención de harina y aceite de pescado, y la mejor calidad, a fin de ser comercializado con éxito en los mercados interno y externo. El logro de este objetivo depende de una serie de factores: la calidad de la

materia prima, las condiciones de elaboración del producto, la adición de los antioxidantes, los métodos y el tiempo de almacenaje, la presentación adecuada del producto, entre otros.

Es importante considerar también la capacidad instalada con la que cuenta la empresa para la elaboración de harina de pescado. Ello va a depender del tamaño de planta y de la cantidad de pescado que ésta pueda recibir y procesar. Así se tiene, por ejemplo, que una mediana empresa estaría en condiciones de producir aproximadamente 18,000 toneladas anuales de harina, ya que es capaz de procesar entre 20 y 40 toneladas de pescado por hora; mientras que una pequeña empresa es capaz de procesar entre 5 y 20 toneladas y una empresa grande, más de 40 toneladas.

El proceso productivo de la harina de pescado se realiza a través de una serie de etapas (ver Gráfico No. 1), las que se mencionan a continuación:

1. Recepción de la materia prima.- Esta operación se inicia en el muelle, donde se adquiere el pescado (anchoveta) que será colocado en las chatas para ser transportado hacia la planta. Una vez allí, y con la ayuda de un mecanismo de bombeo, el pescado es trasladado al interior de la planta. El proceso es el siguiente: el pescado, al que se le ha añadido previamente agua -a través de la bomba de agua-, es extraído de la embarcación -mediante la bomba de succión-, y expulsado -a través de la bomba de expulsión- hacia un desaguador estático de varillas. Desde allí, va a ser movilizado por unos transportadores de mallas hacia otro desaguador estático, mientras va eliminando el agua; para luego ser recepcionado en tolvas automáticas donde será pesado.
2. Almacenamiento de la materia prima.- De las tolvas automáticas, la materia prima es trasladada a una poza de almacenamiento de considerable capacidad. En la parte central de ésta se encuentra un gusano transportador que permite trasladar el producto hacia los cocinadores.
3. Cocinado.- Una vez en los cocinadores, se inicia el proceso de transformación de la materia prima. Ésta va a ser sometida a un proceso térmico de 95 a 100 grados centígrados por un período de 15 a 20 minutos, con la finalidad de coagular las proteínas y permitir su tratamiento posterior, rompiendo las células adiposas y separando el aceite del agua.

Pre Strainer.- La materia prima llega al Pre Strainer a través de gusanos transportadores. Una vez allí, se procede a desaguar un porcentaje determinado del agua que ésta contiene a través de una malla perforada.

Prensa.- Ésta es una de las etapas más importantes. En ella se pretende reducir la parte líquida al mínimo, mediante el uso de prensadores, que pueden ser de tornillo o martillo. En esta fase se obtienen dos productos: el queque (o torta) de prensa y el licor (o caldo) de prensa. El primero de ellos, que constituye la parte sólida, es llevado hacia el secador. El segundo, compuesto por aceite y agua, es llevado hacia la poza de decantación para el preparado primario del aceite de pescado.

Secado.- El queque de prensa es sometido a esta fase con la finalidad de reducir su contenido de humedad. Esto se realiza a través de un conjunto de elementos, como una cámara de fuego, un cilindro giratorio, una cámara de humo y un ciclón de gases. El cilindro giratorio sirve para ir moviendo la harina, mientras que la cámara de humo permite extraer la grasa que se origina con la evaporación de agua.

Molienda.- Una vez que la harina está seca se procede a molerla a través de un molino de martillo. Esto se hace con el propósito de reducir y uniformar el tamaño de las partículas de harina.

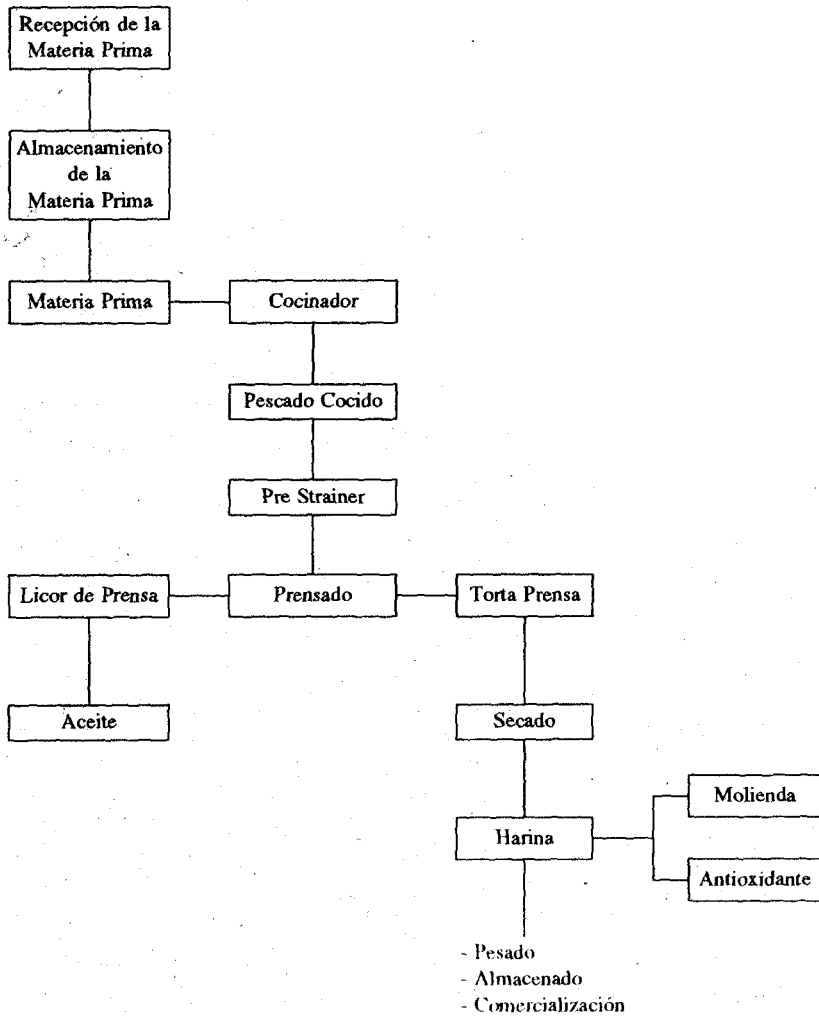
Suministro de antioxidante.- Se añade el antioxidante para fortalecer los dobles enlaces de la composición química de la harina, la que se mantiene a una temperatura de 35 grados centígrados, evitando su combustión. El antioxidante también tiene otros atributos: impide la oxidación de la grasa y evita su descomposición.

Pesado y almacenado.- Esto se suele realizar en sacos de polipropileno, yute o papel, con capacidad para 50 kilos. Los sacos son colocados en rumas de 50 toneladas y trasladados a un almacén previamente acondicionado.

Comercialización.- Se procede a la comercialización y distribución del producto final. La comercialización constituye un factor clave de rentabilidad para las empresas productoras de harina de pescado. Para realizar las actividades de exportación, las compañías suelen apoyarse en los agentes o brokers comercializadores, quienes están autorizados por el Comité Directriz de Comercialización (CODICO). Entre los principales agentes se encuentran: Compac, Sotomayor, Scherco, MS International, Del Mar, Perú Broker, Spondylus, Fintrade y San Antonio. Sin embargo, existen otras modalidades de comercialización (ver Cuadro No. 2).

Gráfico No. 1

PROCESO PRODUCTIVO DE LA HARINA DE PESCADO



Cuadro No. 2

MODALIDADES DE COMERCIALIZACIÓN**Ventas:**

- de gobierno a gobierno
- directas a usuarios
- a través de algunas comercializadoras del Perú
- a través de Agentes
- a través de licitaciones
- a empresas de comercialización
- a través de operaciones de bolsa

2.4 Sustitutos

Los sustitutos de la harina de pescado lo constituyen otras fuentes proteicas, siendo el principal competidor de la harina de pescado, la soya. El precio de este último suele ser menor, pero tiene la desventaja de la estacionalidad en su cosecha por las condiciones climáticas en las cuales se desarrolla.

Además, existen otros productos sustitutos como la harina de semilla de algodón, la harina de sésamo y la harina de ajonjolí. También figuran las harinas especiales que vienen siendo recientemente elaboradas por algunos países.

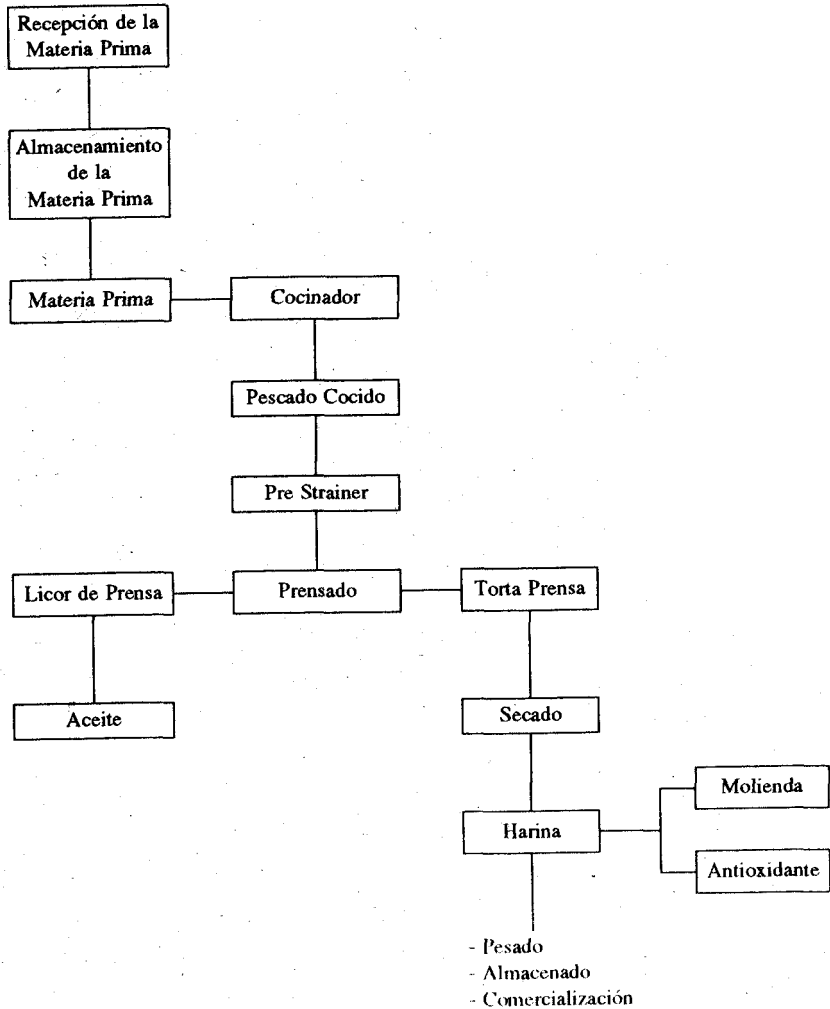
3. El mercado mundial de harina de pescado

El Perú es uno de los principales productores de harina de pescado en el mundo. En igual situación se encuentran Japón, la antigua Unión Soviética, Chile, Dinamarca y Noruega.

Sin embargo, cabe señalar que países como el Perú y Chile, que constituyen los principales ofertantes de este producto, no tienen capacidad de decisión en la formación del precio internacional, ya que éste depende también de otros factores (ver Cuadro No. 3).

Gráfico No. 1

PROCESO PRODUCTIVO DE LA HARINA DE PESCADO



Cuadro No. 2**MODALIDADES DE COMERCIALIZACIÓN****Ventas:**

- de gobierno a gobierno
- directas a usuarios
- a través de algunas comercializadoras del Perú
- a través de Agentes
- a través de licitaciones
- a empresas de comercialización
- a través de operaciones de bolsa

2.4 Sustitutos

Los sustitutos de la harina de pescado lo constituyen otras fuentes proteicas, siendo el principal competidor de la harina de pescado, la soya. El precio de este último suele ser menor, pero tiene la desventaja de la estacionalidad en su cosecha por las condiciones climáticas en las cuales se desarrolla.

Además, existen otros productos sustitutos como la harina de semilla de algodón, la harina de sésamo y la harina de ajonjolí. También figuran las harinas especiales que vienen siendo recientemente elaboradas por algunos países.

3. El mercado mundial de harina de pescado

El Perú es uno de los principales productores de harina de pescado en el mundo. En igual situación se encuentran Japón, la antigua Unión Soviética, Chile, Dinamarca y Noruega.

Sin embargo, cabe señalar que países como el Perú y Chile, que constituyen los principales ofertantes de este producto, no tienen capacidad de decisión en la formación del precio internacional, ya que éste depende también de otros factores (ver Cuadro No. 3).

Cuadro No. 3

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA FORMACIÓN DEL PRECIO LOCAL DE HARINA DE PESCADO

- La posición de inventarios o niveles de stock de los principales países exportadores.
- Los precios de la harina de pescado en otros países exportadores.
- Los precios de otras proteínas.
- Los volúmenes de producción esperados de su principal competidor: la harina de soya, en los principales países exportadores.
- La perspectiva de las industrias avícola y porcina.
- La situación de otras monedas frente al dólar.
- El costo de los fletes y de los sistemas de transporte.

En el Cuadro No. 4 se muestra la evolución del precio internacional del producto en el período 1983-1994. Según el cuadro, el precio experimentó un considerable incremento en el año 1988 debido fundamentalmente a la sequía producida en los Estados Unidos, principal productor de soya, que constituye un importante sustituto de la harina de pescado. La sequía derivó en una menor producción de soya y en el aumento de la demanda y del precio de la harina de pescado. Ello también se debió al incremento de la demanda por harina de pescado por parte de China comunista, que adquirió una fuerte cantidad del producto.

Cuadro No. 4

EVOLUCIÓN DEL PRECIO INTERNACIONAL DE LA HARINA DE PESCADO (Hamburgo)^{1/}

Años	Evolución del precio
1983	452.5
1984	373.1
1985	280.0
1986	320.5
1987	383.4
1988	544.4
1989	409.0
1990	412.1
1991	467.0
1992	483.1
1993	355.7
1994	361.6
1995 ^{2/}	432.8

1/ Datos promedio del período.

2/ Precio en abril de 1995.

Fuente: *Notas Semanal*, No. 20, Lima: Banco Central de Reserva del Perú, 25 de mayo de 1995

Durante el año 1989, los precios de la harina de pescado experimentaron una caída sustancial debido a una serie de factores. En primer lugar, China comunista, el principal comprador de harina de pescado el año anterior, experimentó problemas sociales y una situación de escasez de divisas muy fuerte, lo que hizo que restringiera su demanda por el producto. En segundo lugar, la demanda proveniente de Alemania Federal también se vio disminuida a consecuencia de la revaluación del dólar frente al marco alemán, que encareció el producto.

En tercer lugar, en el mercado norteamericano, la cosecha de soya se incrementó y experimentó una caída en su precio, lo que hizo que el de la harina de pescado también disminuyera por ser la soya su sustituto más cercano. A esto se suma la disminución de la demanda por parte del principal comprador de soya, la antigua Unión Soviética. En cuarto lugar, en este período no se produjo una demanda significativa por parte de otros países del lejano Oriente, Asia y Europa.

En los años siguientes, el Perú continuó experimentando una mejora en el precio internacional de la harina de pescado, hasta que en el año 1993 experimentó una reducción significativa.

El Perú es el segundo país más importante en la exportación de harina de pescado a nivel mundial. El Cuadro No. 5 muestra las exportaciones de harina de pescado, expresado en toneladas métricas, durante el período 1973-1994. El Gráfico No. 2 muestra la evolución de las exportaciones y la producción de harina de pescado.

Durante 1993 se exportó harina de pescado por US\$ 450 millones. Este incremento se debió a las mayores exportaciones del sector privado, que destinó al mercado externo 1,071 TM (58% del total).

Cuadro No. 3

**FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA FORMACIÓN DEL
PRECIO LOCAL DE HARINA DE PESCADO**

- La posición de inventarios o niveles de stock de los principales países exportadores.
- Los precios de la harina de pescado en otros países exportadores.
- Los precios de otras proteínas.
- Los volúmenes de producción esperados de su principal competidor: la harina de soya, en los principales países exportadores.
- La perspectiva de las industrias avícola y porcina.
- La situación de otras monedas frente al dólar.
- El costo de los fletes y de los sistemas de transporte.

En el Cuadro No. 4 se muestra la evolución del precio internacional del producto en el período 1983-1994. Según el cuadro, el precio experimentó un considerable incremento en el año 1988 debido fundamentalmente a la sequía producida en los Estados Unidos, principal productor de soya, que constituye un importante sustituto de la harina de pescado. La sequía derivó en una menor producción de soya y en el aumento de la demanda y del precio de la harina de pescado. Ello también se debió al incremento de la demanda por harina de pescado por parte de China comunista, que adquirió una fuerte cantidad del producto.

Cuadro No. 4

**EVOLUCIÓN DEL PRECIO INTERNACIONAL
DE LA HARINA DE PESCADO
(Hamburgo)^{1/}**

Años	Evolución del precio
1983	452.5
1984	373.1
1985	280.0
1986	320.5
1987	383.4
1988	544.4
1989	409.0
1990	412.1
1991	467.0
1992	483.1
1993	355.7
1994	361.6
1995 ^{2/}	432.8

1/ Datos promedio del período.

2/ Precio en abril de 1995.

Fuente: *Notas Semanal*, No. 20, Lima - Banco Central de Reserva del Perú, 25 de mayo de 1995

Durante el año 1989, los precios de la harina de pescado experimentaron una caída sustancial debido a una serie de factores. En primer lugar, China comunista, el principal comprador de harina de pescado el año anterior, experimentó problemas sociales y una situación de escasez de divisas muy fuerte, lo que hizo que restringiera su demanda por el producto. En segundo lugar, la demanda proveniente de Alemania Federal también se vio disminuida a consecuencia de la revaluación del dólar frente al marco alemán, que encareció el producto.

En tercer lugar, en el mercado norteamericano, la cosecha de soya se incrementó y experimentó una caída en su precio, lo que hizo que el de la harina de pescado también disminuyera por ser la soya su sustituto más cercano. A esto se suma la disminución de la demanda por parte del principal comprador de soya, la antigua Unión Soviética. En cuarto lugar, en este período no se produjo una demanda significativa por parte de otros países del lejano Oriente, Asia y Europa.

En los años siguientes, el Perú continuó experimentando una mejora en el precio internacional de la harina de pescado, hasta que en el año 1993 experimentó una reducción significativa.

El Perú es el segundo país más importante en la exportación de harina de pescado a nivel mundial. El Cuadro No. 5 muestra las exportaciones de harina de pescado, expresado en toneladas métricas, durante el período 1973-1994. El Gráfico No. 2 muestra la evolución de las exportaciones y la producción de harina de pescado.

Durante 1993 se exportó harina de pescado por US\$ 450 millones. Este incremento se debió a las mayores exportaciones del sector privado, que destinó al mercado externo 1,071 TM (58% del total).

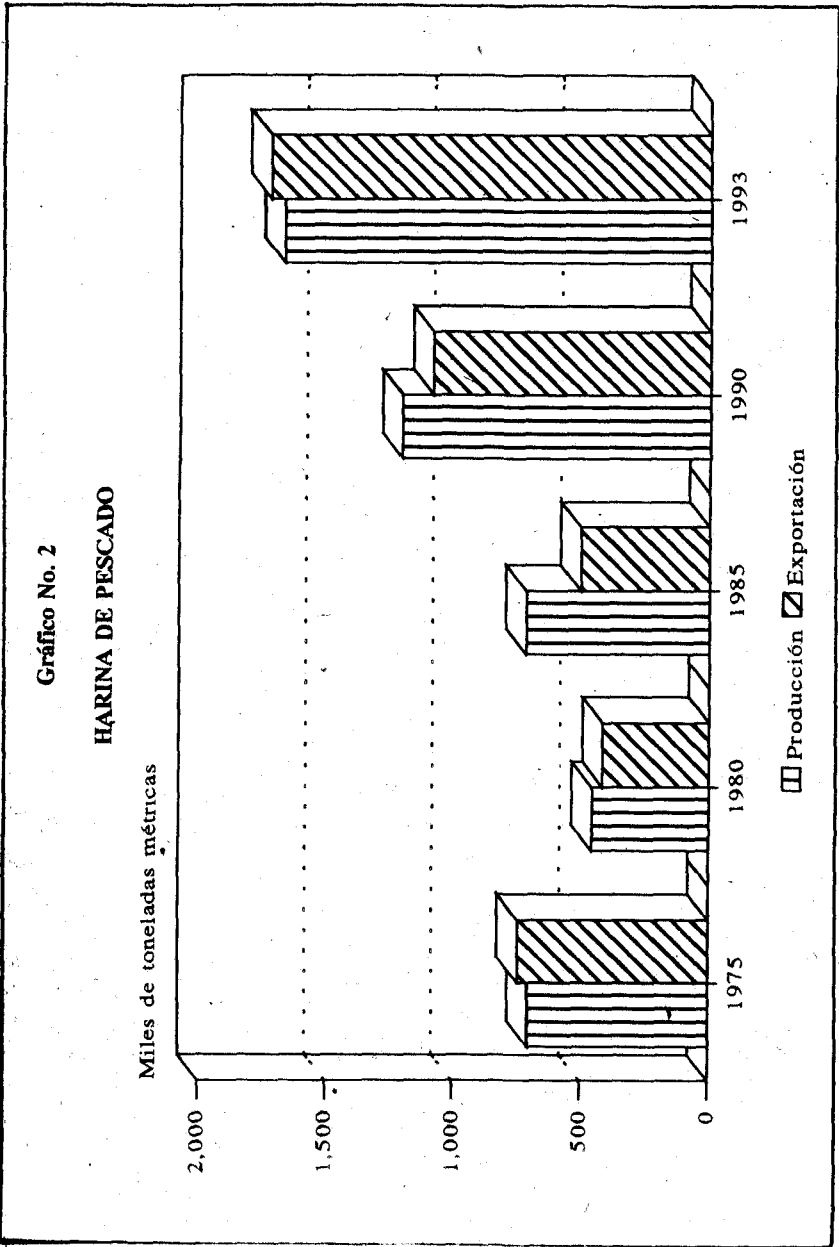
Cuadro No. 5

EXPORTACIÓN FOB DE HARINA DE PESCADO
(Miles de toneladas métricas)

Años	Monto
1973	348
1974	629
1975	781
1976	592
1977	436
1978	483
1979	657
1980	416
1981	315
1982	616
1983	205
1984	401
1985	508
1986	716
1987	732
1988	812
1989	1,095
1990	1,084
1991	1,189
1992	1,021
1993	1,723
1994	2,207

Fuente: *Perú en números*, Lima: Cuanto S.A., 1990-1994.

Nota Semanal, No. 20, Lima: Banco Central de Reserva del Perú, 25 de mayo de 1995.



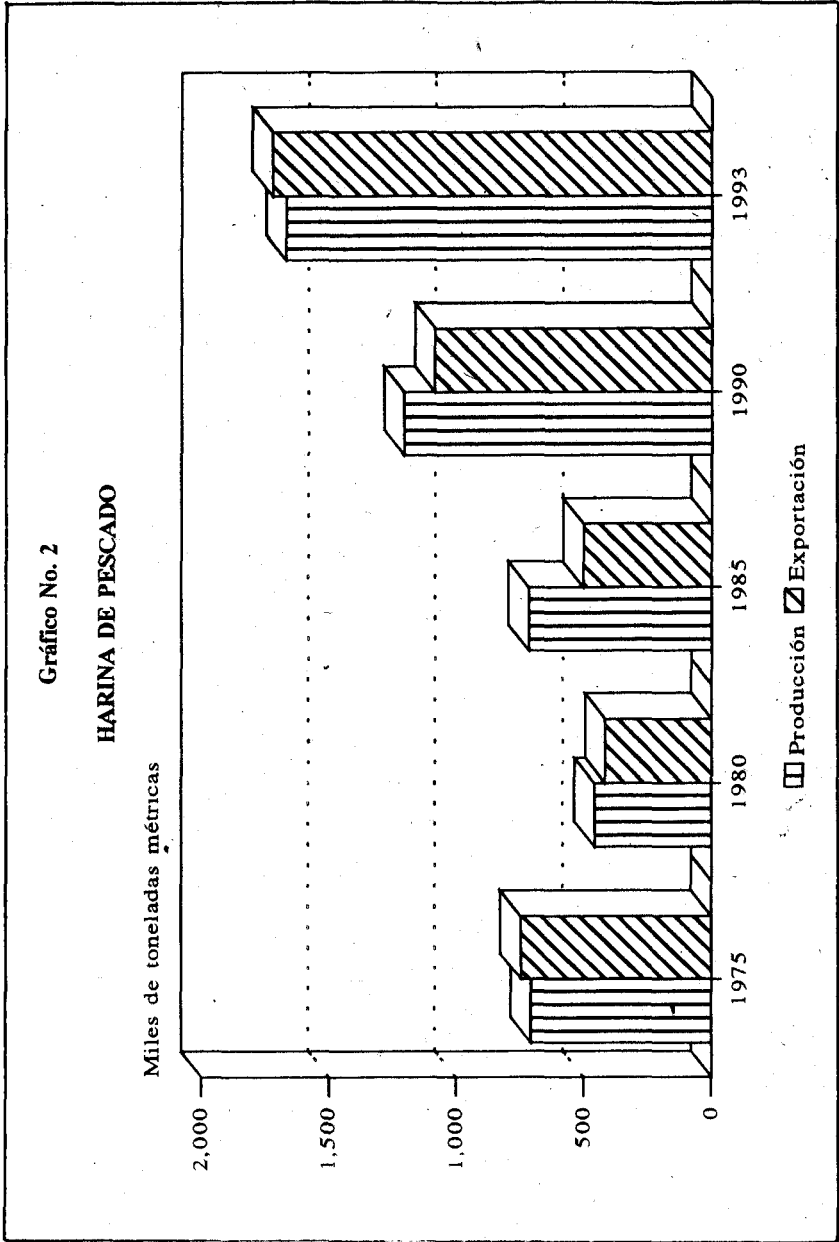
Cuadro No. 5

EXPORTACIÓN FOB DE HARINA DE PESCADO
(Miles de toneladas métricas)

Años	Monto
1973	348
1974	629
1975	781
1976	592
1977	436
1978	483
1979	657
1980	416
1981	315
1982	616
1983	205
1984	401
1985	508
1986	716
1987	732
1988	812
1989	1,095
1990	1,084
1991	1,189
1992	1,021
1993	1,723
1994	2,207

Fuente: *Perú en números*, Lima: Cuanto S.A., 1990-1994.

Nota Semanal, No. 20, Lima: Banco Central de Reserva del Perú, 25 de mayo de 1995.



4. Participantes de la industria

El sector harinero se divide en privado y público. El sector público lo representa PESPER que está en actual proceso de privatización.

Debido a la naturaleza de las operaciones de las empresas productoras de harina de pescado, éstas, por lo general, se encuentran ubicadas a lo largo de la costa peruana, en áreas cercanas a los puertos más importantes como Paita, Chimbote, Supe, Callao, Pisco, Mollendo, Ilo, entre otros (ver Cuadro No. 6).

Cuadro No. 6

**DESEMBARQUE DE ANCHOVETA PARA HARINA DE PESCADO
POR DEPARTAMENTO
(Miles de TMB)**

Departamentos	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1993
La Libertad	2	44	1	79	49	40	101
Ancash	503	2,210	452	1,569	2,285	1,896	2,506
Lima	42	624	467	630	699	766	1,854
Ica	150	305	588	137	217	32	1,579
Arequipa	2	73	85	198	137	113	141
Moquegua	145	226	17	88	324	80	483

Fuente: *Compendio estadístico 1993-1994*, tomo II, Lima: INEI.

4.1 Estructura de la industria

El análisis de la estructura de la industria se hace tomando en cuenta los siguientes factores: clientes, proveedores, competidores potenciales y sustitutos.

4.1.1 Clientes

La demanda externa por harina de pescado proviene principalmente de los países agropecuarios y avicultores. Entre los clientes más importantes del Perú durante 1990 figuran Alemania, China Popular, Estados Unidos, Taiwán, Hong Kong e Irán. Sin embargo, durante 1991, la tendencia se modificó, siendo China el principal comprador del Perú, con una participación del 56% de las exportaciones, tendencia que se mantuvo en 1992. Para 1993, Alemania vuelve a ocupar el primer lugar.

En enero de 1994, Alemania lidera las compras de harina de pescado peruana (alrededor del 30% del total), seguido de Estados Unidos y China (ver Cuadro No. 7).

4. Participantes de la industria

El sector harinero se divide en privado y público. El sector público lo representa PESPER que está en actual proceso de privatización.

Debido a la naturaleza de las operaciones de las empresas productoras de harina de pescado, éstas, por lo general, se encuentran ubicadas a lo largo de la costa peruana, en áreas cercanas a los puertos más importantes como Paita, Chimbote, Supe, Callao, Pisco, Mollendo, Ilo, entre otros (ver Cuadro No. 6).

Cuadro No. 6

DESEMBARQUE DE ANCHOVETA PARA HARINA DE PESCADO POR DEPARTAMENTO (Miles de TMB)

Departamentos	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1993
La Libertad	2	44	1	79	49	40	101
Ancash	503	2,210	452	1,569	2,285	1,896	2,506
Lima	42	624	467	630	699	766	1,854
Ica	150	305	588	137	217	32	1,579
Arequipa	2	73	85	198	137	113	141
Moquegua	145	226	17	88	324	80	483

Fuente: *Compendio estadístico 1993-1994*, tomo II, Lima: INEI.

4.1 Estructura de la industria

El análisis de la estructura de la industria se hace tomando en cuenta los siguientes factores: clientes, proveedores, competidores potenciales y sustitutos.

4.1.1 Clientes

La demanda externa por harina de pescado proviene principalmente de los países agropecuarios y avicultores. Entre los clientes más importantes del Perú durante 1990 figuran Alemania, China Popular, Estados Unidos, Taiwán, Hong Kong e Irán. Sin embargo, durante 1991, la tendencia se modificó, siendo China el principal comprador del Perú, con una participación del 56% de las exportaciones, tendencia que se mantuvo en 1992. Para 1993, Alemania vuelve a ocupar el primer lugar.

En enero de 1994, Alemania lidera las compras de harina de pescado peruana (alrededor del 30% del total), seguido de Estados Unidos y China (ver Cuadro No. 7).

Cuadro No. 7

**PRINCIPALES EXPORTACIONES PERUANAS
DE HARINA DE PESCADO SEGÚN DESTINO**
(Millones de US\$)

Destino	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Alemania	541	621	461	425	991	1066	662	486	1075
Yugoslavia	32	85	60	58	67	99	65	31	24
Estados Unidos	6	7	96	80	137	109	39	32	456
Irán	56	143	76	29	98	62	49	126	102
China	27	148	299	463	371	225	818	729	404
Formosa/Taiwán	72	80	102	54	96	119	60	78	136

Fuente: *Compendio estadístico 1993-1994*, tomo II, Lima: INEI.

4.1.2 Proveedores

El abastecimiento de la materia prima, necesaria para la elaboración de harina de pescado, plantea dos tipos de relaciones con respecto al proveedor. Por un lado, existe la relación entre el pescador y el armador y, por otro lado, la relación comercial entre el armador y el industrial, relaciones que se establecen sobre la base de la compra-venta del producto.

Entre los proveedores se encuentran también los astilleros, que son industrias conexas que proporcionan las embarcaciones, y las industrias de bienes de capital, que brindan los equipos y las maquinarias que son utilizados en la transformación de la harina de pescado.

4.1.3 Competidores potenciales

La implementación de nuevas compañías dedicadas al procesamiento de harina de pescado requiere de fuertes sumas de dinero para la instalación de las plantas de procesamiento debido a los volúmenes de pescado que manejan y a la maquinaria necesaria para el proceso de elaboración.

Además, requiere tener contactos que le faciliten la comercialización interna y externa de su producto, lo cual representa un factor importante.

4.1.4 Sustitutos

Los sustitutos de la harina de pescado lo constituyen otras fuentes proteicas como la harina de soya, la harina de semilla de algodón, la harina de sésamo, la harina de ajonjolí y las harinas especiales.

La harina de soya constituye un elemento residual en el proceso de extracción de aceite de soya. Es un factor proteico de origen vegetal que contiene entre 44% y 46% de proteínas (aminoácidos), a diferencia de la harina de pescado, que contiene entre 63% y 68%. Además, posee un alto porcentaje de lisina. Puede ser utilizado como sustituto de la harina de pescado, si se le agregan los elementos vegetales y químicos que le faltan, con lo cual puede servir para la producción de alimentos balanceados.

El precio de la harina de soya tiende a ser menor que el de la harina de pescado. Por lo general, ambos precios guardan relación porque éste constituye el sustituto más cercano de la harina de pescado. Cuando se modifican los precios relativos y se encarece el precio de la harina de pescado, ésta va a ser reemplazada por la harina de soya, frenando de esta manera el incremento del precio del anterior producto.

Otra de las ventajas de este producto es el carecer de sabor a pescado, que es probable encontrar en las raciones alimenticias de animales para consumo humano elaboradas sobre la base de la harina de pescado. Sin embargo, la harina de soya presenta un problema, ya que requiere de un producto adicional, como es la metionina sintética. Ella debe ser añadida a estas raciones alimenticias. Los principales países productores de harina de soya son: Estados Unidos, Brasil, Colombia, México, Argentina y Bolivia.

La harina de semilla de algodón y la harina de ajonjolí constituyen un elemento que también presenta un problema: contienen el gosispol, que resulta tóxico en las raciones alimenticias (por lo que es utilizado en cantidades limitadas). Además, mantiene un alto contenido de metionina, pero es pobre en lisina. Lo mismo sucede con la harina de sésamo.

Las harinas especiales son producidas con pescado muy fresco que va a ser procesado a bajas temperaturas. Éstas pueden reemplazar a la harina regular o a otras proteínas, siendo utilizadas para la alimentación de salmón, mink, langostinos, etc. El porcentaje de proteínas que contienen estas harinas varía entre 68% y 72%, lo que permite acceder a mejores precios. Estas harinas han sido producidas recientemente por países como Noruega, Chile, Dinamarca, Islandia y Reino Unido.

4.1.5 PESPER

Fue creada en el año 1973. Es una empresa que no sólo se dedica a la fabricación de harina de pescado, también elabora otros productos como el aceite crudo de pescado, aceite semirefinado, ácidos grasos, guano de islas y

alimentos para truchas (ver Cuadro No. 8). Sin embargo, su principal producto lo constituye la harina de pescado, que destina tanto al mercado local como al mercado externo.

Cuadro No. 8
PRODUCCIÓN PRINCIPAL DE PESPER
(Miles de toneladas métricas)

Años	Harina de pescado	Aceite crudo de pescado	Aceite semirefinado	Ácidos grasos	Molienda de guano
1973	412	5	-	-	-
1974	871	211	91	3	-
1975	686	211	103	11	4
1976	850	101	71	5	46
1977	447	101	105	5	30
1978	586	118	75	6	29
1979	485	102	110	8	26
1980	272	40	76	6	24
1981	346	52	68	6	15
1982	428	148	79	7	10
1983	85	3	5	1	22
1984	152	26	5	1	36
1985	214	35	1	0	25
1986	359	112	33	3	15
1987	364	112	37	3	20
1988	400	85	35	3	-
1989	404	124	19	3	19
1990	366	75	30	2	4
1991	499	86	34	2	1
1992	513	74	6	1	1
1993	544	90	9	1	14

Fuente: Perú en números 1990-1994, Lima: Cuánto S.A.

Entre los años 1974 y 1980, PESPER tuvo una importante participación (superior al 90%) en las ventas locales y externas gracias a su posición monopolística. Recién a partir de 1981, se permitió la apertura de otros canales de comercialización con el fin de incentivar la libre competencia en el sector.

En marzo de 1991, PESPER pierde el monopolio que mantenía en la fabricación de harina de pescado. En el Cuadro No. 9 se observa la importancia de esta empresa en la producción, consumo y exportación de harina de pescado. El Gráfico No. 3 muestra la evolución en los niveles de producción de PESPER y el total nacional para años específicos.

Cuadro No. 9
DESENVOLVIMIENTO DEL SECTOR DE HARINA DE PESCADO
(Miles de toneladas)

Años	Producción			Consumo interno			Exportación		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
1973.	8	412	420	44	22	66	16	332	348
1974	32	871	903	0	126	126	33	596	629
1975	21	686	707	0	139	139	17	729	746
1976	36	850	886	0	132	132	42	583	625
1977	50	447	497	0	115	115	41	395	436
1978	84	586	670	6	69	75	63	420	483
1979	203	485	688	22	73	95	132	525	657
1980	186	272	458	3	56	59	178	238	416
1981	132	346	478	38	34	72	81	234	315
1982	237	428	665	84	23	107	151	454	605
1983	167	85	252	79	25	104	92	91	193
1984	416	152	568	149	11	160	274	127	401
1985	503	214	717	205	12	217	307	196	503
1986	614	359	973	183	17	200	402	316	718
1987	457	364	821	188	20	208	334	396	730
1988	726	400	1126	140	15	155	498	308	806
1989.	755	404	1169	89	11	100	629	480	1109
1990	839	366	1205	90	12	102	706	378	1084
1991	813	499	1312	85	12	97	735	454	1189
1992	809	513	1322	91	6	97	612	409	1021
1993*	1126	544	1670	65	5	70	1105	618	1723

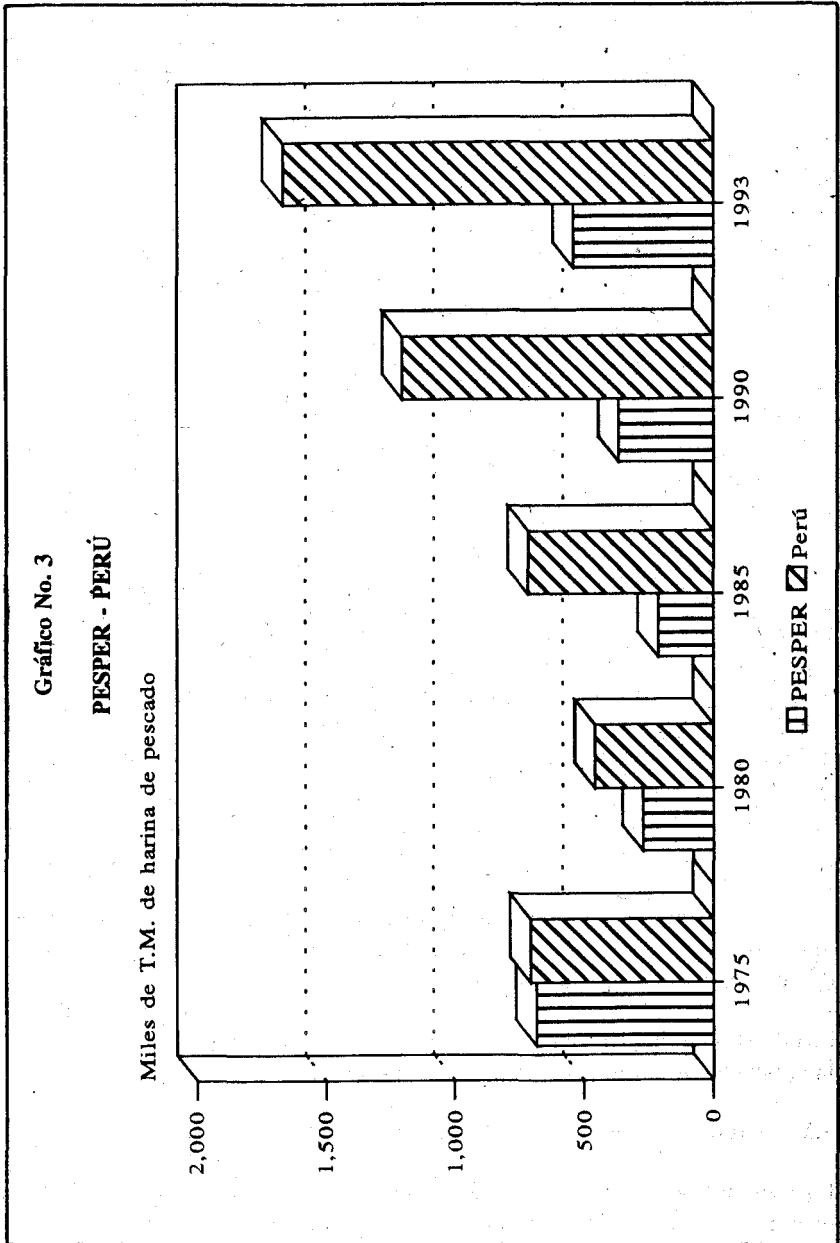
* Preliminar

(1) Otras empresas

(2) PESPER

(3) Total

Fuente: *Perú en números 1990-1994*. Lima: Cuanto S.A.



5. Tendencias de la industria

5.1 Factor político legal

Existen una serie de factores de tipo político legal que afectan el normal desenvolvimiento del sector de harina de pescado.

Entre ellos tenemos el incremento en las remuneraciones de los estibadores que afectan los costos de estas empresas. De la misma forma lo hacen otros gastos, como el del petróleo, la electricidad y los combustibles.

Las reformas tributarias también afectan el normal desenvolvimiento del sector. Durante el gobierno de Alan García, por ejemplo, se redujeron los impuestos a la exportación de harina de pescado, que pasaron de 17% a 11.2%. (Fondo de Reactivación Pesquera: 5%, Fondo de Infraestructura Pesquera: 3%, Fondo de Beneficio Comunal Pesquero: 1%, y Fondo de Investigaciones Científicas y Tecnológicas Pesqueras: 2.2%), política que permaneció vigente hasta julio de 1990. Luego, mediante D.S. No. 228-90-EF, los impuestos se redujeron sólo al 3% -incluye el Fondo de Reactivación Pesquera: 2% y el Fondo de Infraestructura Pesquera: 1%-, lo que permaneció vigente entre agosto y diciembre del mismo año. También se creó una contribución extraordinaria equivalente al 10% del valor de las exportaciones FOB, que tuvo igual período de duración.

Mediante el D.L. No. 622 se aplicó una nueva reforma tributaria que establecía un impuesto a las exportaciones del 5% del valor FOB al 31 de diciembre de 1991 y ello dejó sin efecto todos los impuestos anteriores, a excepción del Fondo del Beneficio Comunal Pesquero (FONBECPE).

A fines de 1992 se promulgó la nueva Ley de Pesquería que constituye un marco normativo del sector, esta ley eliminó todas las restricciones y controles que existían anteriormente en la actividad pesquera.

Es necesario indicar que el sector pesquero mantiene como incentivo tributario la exoneración del impuesto general a las ventas.

5.2 Factor económico

Las variables de tipo económico inciden en forma considerable en la operatividad de la empresa. Entre ellas se encuentran la evolución de la economía en general y el tipo de cambio.

En los años 1989 y 1990 se experimentó una caída del PBI de 12% y 2%, respectivamente; sin embargo, se obtuvieron reservas internacionales netas positivas, de 546 y 692 millones de dólares. Por su parte, el PBI pesquero mostró una tendencia alcista en el primer año que se revirtió al año siguiente.

En el año 1993 se experimentó un crecimiento del PBI del 6.55%, y se obtuvo reservas internacionales netas positivas de 2,925 millones de dólares. En ese año, el PBI pesquero mantuvo su tendencia alcista: creció 23.53% respecto de 1992.

5.3 Factor social

Las huelgas y las vedas afectan el normal desenvolvimiento de la actividad harinera ya que paralizan las obras determinando una menor cantidad de días efectivos de trabajo y de producción. Las huelgas, por lo general, se producen por reclamos salariales.

Las vedas son determinadas por el Estado, a través del Ministerio de Pesquería, y afectan los niveles de extracción de la anchoveta. Las vedas se establecen generalmente en los meses de febrero y agosto, coincidiendo con las etapas reproductivas y de crecimiento de los peces.

Las vedas constituyen una alternativa cuando se produce más stock del necesario de materia prima en una empresa en particular. Ello le permite quemar el stock y obtener nuevos clientes, como es el caso de los productores de harina de pescado que no pueden cumplir con sus contratos por falta de stock.

5.4 Factor tecnológico e inversiones

El factor tecnológico es importante para el desarrollo de la empresa productora de harina de pescado.

En el período 1985-1990 no se logró avanzar considerablemente en la infraestructura pesquera. El rendimiento de las fábricas productoras de harina de pescado en el Perú era menor a la de otros países productores: se requería de 5.5 toneladas de pescado para producir una tonelada de harina, mientras que en Chile, por ejemplo, sólo se requería de 3 toneladas.

En el año 1989 se logró ampliar la capacidad instalada en el sector, pero ello no fue suficiente. Lo mismo sucedió con la inversión realizada en el año 1990. En ese año, la inversión fue destinada a la adquisición de bienes de capital importado para dotar a las fábricas de plantas de agua de cola que permitan mejorar el nivel de producción, y a la adquisición de nuevas embarcaciones para renovar la flota existente en el caso de las empresas privadas.

En los últimos tres años se ha producido un dinamismo importante en la industria harinera. Se han realizado inversiones por un monto aproximado de 210 millones de dólares en instalaciones nuevas, reequipamiento de plantas y renovación de la flota.

La modernización tecnológica en el sector es importante, ya que ello le permitirá reducir sus costos y producir una harina de mejor calidad.

6. El proceso de privatización en el sector pesquero

Con la política actual del gobierno peruano, una serie de empresas entró en el proceso de privatización. Dentro del sector pesquero se incluyeron a PESPER, a la Empresa de Certificaciones Pesqueras (CERPER), a la Empresa Peruana de Servicios Pesqueros S.A. (EPSEP) y se decidió la liquidación de Flopesca quedando en manos del Estado, el Instituto del Mar del Perú (IMARPE), el Instituto Tecnológico Pesquero (ITP), el Centro de Entrenamiento Pesquero de Paita y el Fondo de Desarrollo Pesquero (FONDEPES).

La privatización de PESPER se reguló mediante una serie de dispositivos. Así, por ejemplo, según la segunda disposición complementaria del reglamento de la Ley General de Pesca (D.S. No. 01-94-PE), las embarcaciones de PESPER no podían ser utilizadas para fines extractivos ni para incrementar su flota. Además, se señalaba que el 30% de los trabajadores de embarcaciones pesqueras extranjeras, deberían ser de origen peruano.

En mayo de 1994, ya se había llevado a cabo la privatización de EPSEP, que vendió 2 millones de dólares en activos. En el caso de PESPER, la venta de activos no operativos ascendió a 7.8 millones de dólares. El número total de plantas operativas a privatizar de PESPER ascendió a 21.

Entre las empresas interesadas en PESPER se encuentran: Daybrook Fisheries Inc. y Nomura (Estados Unidos), Cruz Blanca, Copec y Unitor (Chile).

Shougang y Conecplan (China), ABN-AMRO (Holanda), Finely (Francia), Itachu (Japón-Chile), Canadian Fishing Company (Canadá), Fish Processing International (Noruega), Price Waterhouse, Argos y Sipesa (Perú).

Preguntas

1. Mencione los principales factores que hacen competitiva la industria de harina de pescado en el Perú.
2. ¿Qué factores limitan el desarrollo del sector de harina de pescado? ¿Está de acuerdo con el establecimiento de vedas por parte del gobierno? ¿Por qué?
3. Evalúe si la posición actual del gobierno sobre la privatización de PESPER favorece o perjudica el desarrollo de las actividades del sector.
4. ¿De qué manera afectan las condiciones del mercado mundial a la industria de harina de pescado?
5. ¿Está usted de acuerdo con que la Unión Europea requiera certificados en la exportación de harina de pescado? ¿Es ésta una barrera paraarancelaria? Sustente su respuesta.
6. Los cambios climatológicos como el fenómeno del Niño, ¿de qué manera afectan al sector de empresas de harina de pescado?

En el año 1989 se logró ampliar la capacidad instalada en el sector, pero ello no fue suficiente. Lo mismo sucedió con la inversión realizada en el año 1990. En ese año, la inversión fue destinada a la adquisición de bienes de capital importado para dotar a las fábricas de plantas de agua de cola que permitan mejorar el nivel de producción, y a la adquisición de nuevas embarcaciones para renovar la flota existente en el caso de las empresas privadas.

En los últimos tres años se ha producido un dinamismo importante en la industria harinera. Se han realizado inversiones por un monto aproximado de 210 millones de dólares en instalaciones nuevas, reequipamiento de plantas y renovación de la flota.

La modernización tecnológica en el sector es importante, ya que ello le permitirá reducir sus costos y producir una harina de mejor calidad.

6. El proceso de privatización en el sector pesquero

Con la política actual del gobierno peruano, una serie de empresas entró en el proceso de privatización. Dentro del sector pesquero se incluyeron a PESPER, a la Empresa de Certificaciones Pesqueras (CERPER), a la Empresa Peruana de Servicios Pesqueros S.A. (EPSEP) y se decidió la liquidación de Flopesca quedando en manos del Estado, el Instituto del Mar del Perú (IMARPE), el Instituto Tecnológico Pesquero (ITP), el Centro de Entrenamiento Pesquero de Paita y el Fondo de Desarrollo Pesquero (FONDEPES).

La privatización de PESPER se reguló mediante una serie de dispositivos. Así, por ejemplo, según la segunda disposición complementaria del reglamento de la Ley General de Pesca (D.S. No. 01-94-PE), las embarcaciones de PESPER no podían ser utilizadas para fines extractivos ni para incrementar su flota. Además, se señalaba que el 30% de los trabajadores de embarcaciones pesqueras extranjeras, deberían ser de origen peruano.

En mayo de 1994, ya se había llevado a cabo la privatización de EPSEP, que vendió 2 millones de dólares en activos. En el caso de PESPER, la venta de activos no operativos ascendió a 7.8 millones de dólares. El número total de plantas operativas a privatizar de PESPER ascendió a 21.

Entre las empresas interesadas en PESPER se encuentran: Daybrook Fisheries Inc. y Nomura (Estados Unidos), Cruz Blanca, Copec y Unitor (Chile).

Shougang y Conecplan (China), ABN-AMRO (Holanda), Finely (Francia), Itachu (Japón-Chile), Canadian Fishing Company (Canadá), Fish Processing International (Noruega), Price Waterhouse, Argos y Sipesa (Perú).

Preguntas

1. Mencione los principales factores que hacen competitiva la industria de harina de pescado en el Perú.
2. ¿Qué factores limitan el desarrollo del sector de harina de pescado? ¿Está de acuerdo con el establecimiento de vedas por parte del gobierno? ¿Por qué?
3. Evalúe si la posición actual del gobierno sobre la privatización de PESPER favorece o perjudica el desarrollo de las actividades del sector.
4. ¿De qué manera afectan las condiciones del mercado mundial a la industria de harina de pescado?
5. ¿Está usted de acuerdo con que la Unión Europea requiera certificados en la exportación de harina de pescado? ¿Es ésta una barrera paraarancelaria? Sustente su respuesta.
6. Los cambios climatológicos como el fenómeno del Niño, ¿de qué manera afectan al sector de empresas de harina de pescado?

IX

Caso: Las zonas francas comerciales (ZFC): el caso de la ZOTAC

Las zonas francas en el mundo surgen como una alternativa para impulsar el desarrollo de un país en particular. Las primeras zonas francas fueron de tipo netamente comercial y encontraron sus orígenes en la edad media cuando las ciudades del Mediterráneo y de otros lugares de Europa dependían de la industria y del comercio. Esta situación permaneció durante los siglos XVIII y XIX, cuando las metrópolis mantenían relaciones comerciales con sus colonias y veían la necesidad de establecer nuevas rutas comerciales como la de Gibraltar (1705), Singapur (1818) y Hong Kong (1842) y continuó expandiéndose en Europa, donde se establecieron zonas comerciales que estaban dedicadas principalmente al embalaje, almacenamiento y transporte marítimo de mercancías.

En el Perú tampoco se dejó de lado la utilización de este instrumento como estrategia de desarrollo. Por el contrario, en el año 1989, un acontecimiento de especial relevancia para el país fue la constitución de las zonas francas como una alternativa para el desarrollo y para la conformación de empresas orientadas a actividades internacionales. A partir de ese año se crean en el país seis zonas francas industriales y dos zonas francas comerciales, entre las que cabe destacar la Zona de Tratamiento Especial de Tacna (ZOTAC).

1. Características de las ZFC

Si bien existen diferentes tipos de zonas francas en el mundo, las más importantes son las zonas francas industriales y las zonas francas comerciales.

Éstas constituyen, en términos generales, enclaves especiales o áreas geográfica y económicamente delimitadas en las cuales se llevan a cabo actividades de industrialización y/o comercialización. Además, gozan de una serie de incentivos, ubicándose fuera del alcance de la legislación laboral, tributaria y aduanera, vigente en el resto del país.

Las ZFC son áreas geográfica y administrativamente delimitadas, donde se efectúan el almacenaje y la exhibición de productos que van a someterse a las reglas del mercado en materia de compra y venta. El principal objetivo de su creación es promover el comercio internacional de bienes dentro y fuera del territorio nacional, y hacer que las empresas nacionales traten de ser más competitivas frente a la producción de origen extranjero.

Las ZFC se caracterizan porque:

- a. Actúan como centros de almacenamiento, distribución y reexportación. De allí que los productos puedan entrar y salir libremente de las zonas, gozando de un tratamiento especial en materia de aduanas. Los productos son sometidos algunas veces a controles diversos (calidad, sanitario) con la finalidad de mejorar su calidad comercial, conservación y presentación.
- b. Son zonas de mucha utilidad para aquellos que realizan operaciones comerciales de importación y exportación. También son útiles para aquellas empresas que actúan como distribuidores, siendo el nexo entre el fabricante y el mayorista.
Normalmente están ubicadas en las fronteras o al interior de un puerto, en el cual se realiza la actividad comercial con el resto del mundo.
Las empresas ubicadas en las ZFC también gozan de una serie de incentivos en materia de aduanas, aspectos fiscales y laborales, entre otros; pero éstas dependen fundamentalmente de cada país.

En el Cuadro N.º 1 se presentan las regiones o zonas donde se encuentran las ZFC existentes en el país, como es el caso de la Zona de Tratamiento Especial de Tumbes (ZOTUMB) y la Zona de Tratamiento Especial de Tacna (ZOTAC), así como las actividades que se pretende desarrollar al interior de

IX

Caso: Las zonas francas comerciales (ZFC): el caso de la ZOTAC

Las zonas francas en el mundo surgen como una alternativa para impulsar el desarrollo de un país en particular. Las primeras zonas francas fueron de tipo netamente comercial y encontraron sus orígenes en la edad media cuando las ciudades del Mediterráneo y de otros lugares de Europa dependían de la industria y del comercio. Esta situación permaneció durante los siglos XVIII y XIX, cuando las metrópolis mantenían relaciones comerciales con sus colonias y veían la necesidad de establecer nuevas rutas comerciales como la de Gibraltar (1705), Singapur (1818) y Hong Kong (1842) y continuó expandiéndose en Europa, donde se establecieron zonas comerciales que estaban dedicadas principalmente al embalaje, almacenamiento y transporte marítimo de mercancías.

En el Perú tampoco se dejó de lado la utilización de este instrumento como estrategia de desarrollo. Por el contrario, en el año 1989, un acontecimiento de especial relevancia para el país fue la constitución de las zonas francas como una alternativa para el desarrollo y para la conformación de empresas orientadas a actividades internacionales. A partir de ese año se crean en el país seis zonas francas industriales y dos zonas francas comerciales, entre las que cabe destacar la Zona de Tratamiento Especial de Tacna (ZOTAC).

1. Características de las ZFC

Si bien existen diferentes tipos de zonas francas en el mundo, las más importantes son las zonas francas industriales y las zonas francas comerciales.

Éstas constituyen, en términos generales, enclaves especiales o áreas geográfica y económicamente delimitadas en las cuales se llevan a cabo actividades de industrialización y/o comercialización. Además, gozan de una serie de incentivos, ubicándose fuera del alcance de la legislación laboral, tributaria y aduanera, vigente en el resto del país.

Las ZFC son áreas geográfica y administrativamente delimitadas, donde se efectúan el almacenaje y la exhibición de productos que van a someterse a las reglas del mercado en materia de compra y venta. El principal objetivo de su creación es promover el comercio internacional de bienes dentro y fuera del territorio nacional, y hacer que las empresas nacionales traten de ser más competitivas frente a la producción de origen extranjero.

Las ZFC se caracterizan porque:

- a. Actúan como centros de almacenamiento, distribución y reexportación. De allí que los productos puedan entrar y salir libremente de las zonas, gozando de un tratamiento especial en materia de aduanas. Los productos son sometidos algunas veces a controles diversos (calidad, sanitario) con la finalidad de mejorar su calidad comercial, conservación y presentación.
- b. Son zonas de mucha utilidad para aquellos que realizan operaciones comerciales de importación y exportación. También son útiles para aquellas empresas que actúan como distribuidores, siendo el nexo entre el fabricante y el mayorista.
- c. Normalmente están ubicadas en las fronteras o al interior de un puerto, en el cual se realiza la actividad comercial con el resto del mundo.
- d. Las empresas ubicadas en las ZFC también gozan de una serie de incentivos en materia de aduanas, aspectos fiscales y laborales, entre otros; pero éstas dependen fundamentalmente de cada país.

En el Cuadro No. 1 se presentan las regiones o zonas donde se encuentran las ZFC existentes en el país, como es el caso de la Zona de Tratamiento Especial de Tumbes (ZOTUMB) y la Zona de Tratamiento Especial de Tacna (ZOTAC), así como las actividades que se pretende desarrollar al interior de ellas.

Cuadro No. 1

ZFC: REGIONES - ACTIVIDADES POTENCIALES

Zonas	Región	Actividades
ZOTAC	Mariátegui	Comercio Industria Minería
ZOTUMB	Grau	Comercio Industria

2. La Zona Franca de Tratamiento Especial de Tacna

La Zona Franca de Tratamiento Especial de Tacna (ZOTAC) fue creada en octubre de 1989 mediante el Decreto Supremo 071-89-PCM. Comenzó sus operaciones en setiembre de 1990, adecuándose al tratamiento especial a través del D.S. 089-89-PCM del 25 de octubre del mismo año. Se encuentra ubicada en el departamento de Tacna, en la frontera sur del país, que limita con Chile.

Entre los principales objetivos de creación de la ZOTAC se pueden señalar los siguientes.

- a. Promover el desarrollo socioeconómico de la región José Carlos Mariátegui -que comprende los departamentos de Tacna, Puno y Moquegua- mediante el fomento de las actividades comerciales, industriales y turísticas, y la utilización de la potencialidad de los recursos y agentes económicos de la zona. Aunque la constitución de las regiones ha sido un proyecto paralizado, éste aún sigue siendo uno de sus objetivos.
- b. Potenciar el desarrollo de una zona fronteriza de especial importancia geopolítica para el país. Ello genera la necesidad de promover el empleo, la inversión y la exportación en esta zona que se podría convertir en un centro geográfico de abastecimiento de mercancías.
- c. Reinsertar esta zona del país en el mercado internacional y tratar de fomentar y regular su comercio.
- d. Controlar el ingreso de las importaciones por la frontera y continuar con la lucha contra el contrabando, que termina perjudicando al país en su conjunto. Esta lucha contempla la incorporación a la legalidad de miles de comerciantes minoristas.

- e. Aumentar la captación de recursos para las obras de desarrollo hidroenergético de la subregión, a fin de que se pueda fomentar el desarrollo de las actividades comerciales, industriales y turísticas. También se requieren de mayores recursos para facilitar la infraestructura física del Complejo y para apoyar a la ZOFRILO, entre otros proyectos.

La zona está compuesta por los depósitos francos -o recintos perfectamente delimitados que sirven para almacenar los bienes provenientes del exterior, de las zonas francas y del resto del territorio nacional para su posterior comercialización interna o externa- y por la Zona de Tratamiento Especial dedicada a la comercialización al detalle.

Se espera que el Complejo de la ZOTAC cuente con una gran infraestructura de una extensión de 459 hectáreas, a un costo aproximado de 4 millones de dólares. En su primera etapa sólo se han avanzado 43 hectáreas. En ellas se comprende la construcción de la zona administrativa, los locales de exhibición, el recinto ferial, los módulos de los depósitos francos públicos y privados, los terminales ferroviarios, el patio de vehículos, el patio de contenedores, la caseta de acceso y salida, el estacionamiento público, edificaciones de usos múltiples (por ejemplo, para operaciones de la banca y otras entidades financieras) y el mantenimiento y servicio.

En cuanto a la infraestructura vial, se cuenta con varias carreteras que permiten llegar a la ZOTAC. Es el caso de la carretera Panamericana Sur, que la conecta con el resto del país y con Chile; la vía de penetración Tacna-Collpa-La Paz que la une con Bolivia; y la carretera asfaltada que une Tacna con el puerto de Ilo. Además, cuenta con el Aeropuerto de Tacna, declarado "Cielo Abierto" (en el cual operan diferentes aerolíneas nacionales) y con el Ferrocarril Tacna-Arica, que pasa por la ZOTAC.

Los usuarios de la zona franca son las personas naturales o jurídicas que, debidamente registradas, desarrollan actividades comerciales y de servicios en los centros comerciales de venta que determina el Comité de Administración. Los usuarios de los depósitos francos están exonerados de los siguientes pagos: el impuesto a la renta, el impuesto al patrimonio empresarial y todo tributo creado o por crearse.

La administración del complejo se encuentra a cargo del Comité de Administración, que es responsable de adquirir, administrar, supervisar, controlar y evaluar el funcionamiento de la ZOTAC. A su vez, él está controlado por la

Cuadro No. 1

ZFC: REGIONES - ACTIVIDADES POTENCIALES

Zonas	Región	Actividades
ZOTAC	Mariátegui	Comercio Industria Minería
ZOTUMB	Grau	Comercio Industria

2. La Zona Franca de Tratamiento Especial de Tacna

La Zona Franca de Tratamiento Especial de Tacna (ZOTAC) fue creada en octubre de 1989 mediante el Decreto Supremo 071-89-PCM. Comenzó sus operaciones en setiembre de 1990, adecuándose al tratamiento especial a través del D.S. 089-89-PCM del 25 de octubre del mismo año. Se encuentra ubicada en el departamento de Tacna, en la frontera sur del país, que limita con Chile.

Entre los principales objetivos de creación de la ZOTAC se pueden señalar los siguientes.

- a. Promover el desarrollo socioeconómico de la región José Carlos Mariátegui -que comprende los departamentos de Tacna, Puno y Moquegua- mediante el fomento de las actividades comerciales, industriales y turísticas, y la utilización de la potencialidad de los recursos y agentes económicos de la zona. Aunque la constitución de las regiones ha sido un proyecto paralizado, éste aún sigue siendo uno de sus objetivos.
- b. Potenciar el desarrollo de una zona fronteriza de especial importancia geopolítica para el país. Ello genera la necesidad de promover el empleo, la inversión y la exportación en esta zona que se podría convertir en un centro geográfico de abastecimiento de mercancías.
- c. Reinsertar esta zona del país en el mercado internacional y tratar de fomentar y regular su comercio.
- d. Controlar el ingreso de las importaciones por la frontera y continuar con la lucha contra el contrabando, que termina perjudicando al país en su conjunto. Esta lucha contempla la incorporación a la legalidad de miles de comerciantes minoristas.

- e. Aumentar la captación de recursos para las obras de desarrollo hidroenergético de la subregión, a fin de que se pueda fomentar el desarrollo de las actividades comerciales, industriales y turísticas. También se requieren de mayores recursos para facilitar la infraestructura física del Complejo y para apoyar a la ZOFRILO, entre otros proyectos.

La zona está compuesta por los depósitos francos -o recintos perfectamente delimitados que sirven para almacenar los bienes provenientes del exterior, de las zonas francas y del resto del territorio nacional para su posterior comercialización interna o externa- y por la Zona de Tratamiento Especial dedicada a la comercialización al detalle.

Se espera que el Complejo de la ZOTAC cuente con una gran infraestructura de una extensión de 459 hectáreas, a un costo aproximado de 4 millones de dólares. En su primera etapa sólo se han avanzado 43 hectáreas. En ellas se comprende la construcción de la zona administrativa, los locales de exhibición, el recinto ferial, los módulos de los depósitos francos públicos y privados, los terminales ferroviarios, el patio de vehículos, el patio de contenedores, la caseta de acceso y salida, el estacionamiento público, edificaciones de usos múltiples (por ejemplo, para operaciones de la banca y otras entidades financieras) y el mantenimiento y servicio.

En cuanto a la infraestructura vial, se cuenta con varias carreteras que permiten llegar a la ZOTAC. Es el caso de la carretera Panamericana Sur, que la conecta con el resto del país y con Chile; la vía de penetración Tacna-Collpa-La Paz que la une con Bolivia; y la carretera asfaltada que une Tacna con el puerto de Ilo. Además, cuenta con el Aeropuerto de Tacna, declarado "Cielo Abierto" (en el cual operan diferentes aerolíneas nacionales) y con el Ferrocarril Tacna-Arica, que pasa por la ZOTAC.

Los usuarios de la zona franca son las personas naturales o jurídicas que, debidamente registradas, desarrollan actividades comerciales y de servicios en los centros comerciales de venta que determina el Comité de Administración. Los usuarios de los depósitos francos están exonerados de los siguientes pagos: el impuesto a la renta, el impuesto al patrimonio empresarial y todo tributo creado o por crearse.

La administración del complejo se encuentra a cargo del Comité de Administración, que es responsable de adquirir, administrar, supervisar, controlar y evaluar el funcionamiento de la ZOTAC. A su vez, él está controlado por la

Superintendencia Nacional de Aduanas, en lo que concierne al flujo comercial de las mercancías.

En cuanto al funcionamiento mismo de la ZOTAC, cabe destacar las siguientes modalidades operativas.

El ingreso de bienes del exterior hacia los depósitos francos no está sujeto a requisitos tributarios, paraarancelarios o cambiarios.

El ingreso de bienes provenientes del resto del territorio nacional es considerado como una operación de exportación, debiendo cumplir con las disposiciones legales sobre la materia. Estos bienes pueden gozar de los beneficios, derechos e incentivos que otorga el régimen de exportación vigente si les corresponde.

El ingreso de bienes desde el resto del territorio nacional, terceros países y zonas francas a la ZOTAC, se efectúa a través de los depósitos francos y está exonerado del pago de derechos tributarios, paraarancelarios y cambiarios, con excepción del arancel especial. Así, las mercancías que se depositen en la zona franca tienen que pagar un arancel de 10%. Sin embargo, los productos elaborados bajo el régimen industrial y que sean comercializados en la zona de Moquegua, Tacna y Puno, están exonerados de todos los derechos arancelarios -es decir, del pago del arancel especial de 10%-, los derechos paraarancelarios, las tasas y las sobretasas aplicables a la importación de insumos para su producción, siempre y cuando los productos finales se destinen a la exportación.

El ingreso de bienes del depósito franco al resto del territorio nacional deberá cumplir con las normas legales y administrativas correspondientes a las importaciones, con excepción de los bienes que se destinen a las industrias y agroindustrias de la región a ser comercializados en el exterior o en la zona especial.

La salida de mercancías del depósito franco hacia terceros países está exenta del pago de derechos, tasas y de todo tributo local, regional o nacional.

El ingreso de bienes de la ZOTAC al resto del territorio nacional no está sujeto a requisitos administrativos y cambiarios.

En lo que concierne a la distribución de los recursos que capta la ZOTAC se tiene que, según el Decreto Supremo publicado el 26 de febrero de 1992, el 2% del total se destina a la administración de la ZOTAC. El 98% restante se distribuye de la siguiente manera: 42% es para los proyectos hidroenergéticos

de Kovire (primera etapa) y Vila Vilani (segunda etapa); 17% para la habilitación, equipamiento e infraestructura de la ZOFRILO; 31% para la construcción del complejo comercial y los depósitos francos de la ZOTAC; 7% para las obras de infraestructura que disponga el Concejo Provincial de Tacna; y 3% también para las obras de infraestructura que disponga el Concejo Distrital de Alto de la Alianza. En el período setiembre-diciembre de 1990 lo recaudado por este concepto ascendió a 1.1 millones de dólares. En el ejercicio correspondiente a 1991, la cifra fue de 14 millones de dólares y en 1992 fue de 22.5 millones de dólares.

Desde su creación, la ZOTAC se ha convertido en un importante motor de la actividad comercial formal en la frontera sur, incorporando a la legalidad a más de 5,000 empresarios. En ella se desarrollan básicamente actividades comerciales y se espera que su posición estratégica le permita consolidar un nexo comercial con mercados externos, como es el caso de Bolivia, Chile, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

Entre los principales beneficios que puede atribuírsele a la ZOTAC se tiene: a) permite la captación de mayores fondos para el desarrollo de obras públicas, b) ofrece mayores posibilidades de generación de empleo y c) posibilita la reinserción del país dentro de una economía globalizada, a través del desarrollo del comercio internacional.

En realidad, la ZOTAC ha permitido una mayor recaudación tributaria, logrando elevar los ingresos del Tesoro en la zona en 1,000%. Además, ha disminuido en 15% el desempleo en Tacna por la generación de fuentes de trabajo en actividades conexas al comercio, como el caso del turismo, por ejemplo. Al mismo tiempo, no sólo ha permitido el crecimiento del turismo, sino también el de las operaciones comerciales internacionales y el surgimiento e impulso de empresas de servicios colaterales, además del crecimiento de la industria a través de un régimen especial.

Otro de los beneficios se centra en que el sistema de la ZOTAC permite a las industrias diversas y a las agroindustrias de la región José Carlos Mariátegui, obtener insumos del extranjero o del resto del país utilizando los depósitos francos -con el solo pago del arancel especial- a fin de producir bienes que luego serán exportados o comercializados dentro de la misma zona.

Además, otorga beneficios de índole comercial e industrial para las personas que despen invertir en Tacna y en la región José Carlos Mariátegui y que

tengan interés en reexportar las mercaderías importadas e introducir bienes al interior del país para su comercialización o industrialización o para destinarlos a otras zonas francas.

Por el lado de la inserción dentro de una economía globalizada y el desarrollo del comercio internacional, se tiene que el movimiento comercial en Tacna desde 1990 hasta julio de 1994, ha sido de 523 millones de dólares. siendo los bienes de consumo, los productos mayormente transados en la zona. La mayor demanda de productos importados procede de los países asiáticos (Taiwán, Japón, Corea del Sur, Corea del Norte, entre otros), con una participación de 55%, seguidos de Chile, con un 28% y de otros países como Panamá, Escocia, Estados Unidos, Argentina, Brasil, etc., con una participación del 17%.

En el Cuadro No. 2 se muestran las principales salidas de mercancías realizadas durante el período de 1990-1994.

Cuadro No. 2

PRINCIPALES PRODUCTOS COMERCIALIZADOS EN LA ZOTAC

- Televisores a color
- Aparatos para el registro y la reproducción de imágenes
- Receptores de radio difusión
- Calzado con suela de cuero, de caucho o de materia plástica
- Cintas magnéticas para imp. simultánea de imagen y sonido
- Bicicletas, otras
- Whisky en envase hasta de 5 litros inclusive
- Productos de perfumería y de tocador y cosméticos
- Receptores de televisión en blanco y negro
- Harinas de trigo, de morcajo o de tranquillón
- Cintas sin grabar, otros
- Tejidos mezclados, fibras sintéticas o artificiales continuas
- Licuadoras
- Máquinas automáticas para tratamiento de información
- Aparatos eléctricos para uso doméstico
- Juegos electrónicos de vídeo

Fuente: *112. de cambio*, año XIII, No. 290, Lima: 1a. quincena de setiembre, 1994, p. 31.

3. El problema del contrabando

Desde hace varios años, en la ciudad de Tacna se venía desarrollando una actividad comercial sobre la base de productos que se introducían o salían del país vía contrabando, generando una fuerte dependencia respecto del país vecino, Chile. La presencia del contrabando representaba un gran problema para el país porque afectaba la producción nacional (al ser los productos importados más baratos que los nacionales), distorsionaba el sistema de precios y permitía una menor recaudación fiscal y una distorsión en la asignación de recursos, entre otros factores. Se estima que el comercio no registrado que ingresó al Perú vía la frontera de Tacna ascendió a 220.3 millones de dólares en 1991 y a 172.4 millones de dólares en 1992.

Existen diferentes modalidades de contrabando entre las que cabe señalar el contrabando en su versión original (que consiste en la introducción de productos a cierto territorio de manera ilegal, un ejemplo de ello es el contrabando hormiga), la subvaluación (que consiste en declarar el precio de cierto producto por debajo de su precio verdadero, a fin de pagar menos impuestos) y la subvaluación *in situ* (que consiste en la subvaluación en complicidad con el agente de aduana).

Con el fin de detener el contrabando se han adoptado una serie de medidas, entre ellas cabe resaltar las siguientes.

El establecimiento del monto máximo anual de ingreso de mercancías al país, que no debe exceder de US\$3,000 por turista.

La implementación de un sistema único de emisión de facturas de la ZOTAC.

La creación de mayores puntos de control, que no sólo incluyen las garitas ya establecidas, sino también otros sistemas de control de pasajeros en los terminales terrestres de Tacna y Lima, debiéndose lacrar las bodegas de los ómnibus interprovinciales.

Preguntas

¿Está usted de acuerdo con que el país cuente con dos ZFC o considera que el número de zonas francas de este tipo debería ser mayor? ¿Por qué?

¿Por qué cree usted que es conveniente para el país contar con ZFC?

tengan interés en reexportar las mercaderías importadas e introducir bienes al interior del país para su comercialización o industrialización o para destinarlos a otras zonas francas.

Por el lado de la inserción dentro de una economía globalizada y el desarrollo del comercio internacional, se tiene que el movimiento comercial en Tacna desde 1990 hasta julio de 1994, ha sido de 523 millones de dólares, siendo los bienes de consumo, los productos mayormente transados en la zona. La mayor demanda de productos importados procede de los países asiáticos (Taiwán, Japón, Corea del Sur, Corea del Norte, entre otros), con una participación de 55%, seguidos de Chile, con un 28% y de otros países como Panamá, Escocia, Estados Unidos, Argentina, Brasil, etc., con una participación del 17%.

En el Cuadro No. 2 se muestran las principales salidas de mercancías realizadas durante el período de 1990-1994.

Cuadro No. 2

PRINCIPALES PRODUCTOS COMERCIALIZADOS EN LA ZOTAC

- Televisores a color
- Aparatos para el registro y la reproducción de imágenes
- Receptores de radio difusión
- Calzado con suela de cuero, de caucho o de materia plástica
- Cintas magnéticas para imp. simultánea de imagen y sonido
- Bicicletas, otras
- Whisky en envase hasta de 5 litros inclusive
- Productos de perfumería y de tocador y cosméticos
- Receptores de televisión en blanco y negro
- Harinas de trigo, de morcajo o de tranquillón
- Cintas sin grabar, otros
- Tejidos mezclados, fibras sintéticas o artificiales continuas
- Licuadoras
- Máquinas automáticas para tratamiento de información
- Aparatos eléctricos para uso doméstico
- Juegos electrónicos de vídeo

Fuente: *112. de cambio*, año XIII, No. 290, Lima: 1a. quincena de setiembre, 1994, p. 31.

3. El problema del contrabando

Desde hace varios años, en la ciudad de Tacna se venía desarrollando una actividad comercial sobre la base de productos que se introducían o salían del país vía contrabando, generando una fuerte dependencia respecto del país vecino, Chile. La presencia del contrabando representaba un gran problema para el país porque afectaba la producción nacional (al ser los productos importados más baratos que los nacionales), distorsionaba el sistema de precios y permitía una menor recaudación fiscal y una distorsión en la asignación de recursos, entre otros factores. Se estima que el comercio no registrado que ingresó al Perú vía la frontera de Tacna ascendió a 220.3 millones de dólares en 1991 y a 172.4 millones de dólares en 1992.

Existen diferentes modalidades de contrabando entre las que cabe señalar el contrabando en su versión original (que consiste en la introducción de productos a cierto territorio de manera ilegal, un ejemplo de ello es el contrabando hormiga), la subvaluación (que consiste en declarar el precio de cierto producto por debajo de su precio verdadero, a fin de pagar menos impuestos) y la subvaluación *in situ* (que consiste en la subvaluación en complicidad con el agente de aduana).

Con el fin de detener el contrabando se han adoptado una serie de medidas, entre ellas cabe resaltar las siguientes.

- El establecimiento del monto máximo anual de ingreso de mercancías al país, que no debe exceder de US\$3,000 por turista.
- La implementación de un sistema único de emisión de facturas de la ZOTAC.
- La creación de mayores puntos de control, que no sólo incluyen las garitas ya establecidas, sino también otros sistemas de control de pasajeros en los terminales terrestres de Tacna y Lima, debiéndose lacrar las bodegas de los ómnibus interprovinciales.

Preguntas

1. ¿Está usted de acuerdo con que el país cuente con dos ZFC o considera que el número de zonas francas de este tipo debería ser mayor? ¿Por qué?
2. ¿Por qué cree usted que es conveniente para el país contar con ZFC?

3. ¿De qué manera cree usted que la ZOTAC favorece el desarrollo de la zona sur del Perú y el comercio con los países vecinos?
4. ¿Está usted de acuerdo con que la disminución del contrabando sea uno de los principales objetivos de las zonas francas? ¿Por qué?

X

Caso: La Zona Franca Industrial de Ilo

Los comienzos de las zonas francas se remontan a la edad media. Sin embargo, es a partir de la década de los años sesenta cuando se crean en un mayor número, existiendo en la actualidad alrededor de 300 zonas francas en todo el mundo. Una buena parte de ellas se encuentran ubicadas en los países en desarrollo.

Las actividades predominantes en las zonas francas del siglo pasado eran las de tipo comercial. Recién a partir de la segunda mitad del siglo XX predominan las industriales con características particulares. Las zonas francas industriales (ZFI) de entonces albergaban empresas orientadas principalmente a la elaboración y transformación de productos (mayormente importados), que luego eran reexportados.

La primera ZFI de este tipo fue la de Shannon (Irlanda), luego el concepto se extendió hacia Taiwán (1965), Corea (1971), Filipinas (1972), el Caribe, América del Sur, el Pacífico, África y Australia.

La creación de las ZFI en los países en desarrollo se debió básicamente a los menores costos originados por la existencia de mano de obra barata y a la necesidad de aliviar la presión que sobre los costos ejercían las medidas de seguridad sanitarias o ecológicas que imponían algunos países. También influyó el desarrollo del sistema de transporte que facilitó la comunicación y comercialización de mercancías entre países.

3. ¿De qué manera cree usted que la ZOTAC favorece el desarrollo de la zona sur del Perú y el comercio con los países vecinos?
4. ¿Está usted de acuerdo con que la disminución del contrabando sea uno de los principales objetivos de las zonas francas? ¿Por qué?

X

Caso: La Zona Franca Industrial de Ilo

Los comienzos de las zonas francas se remontan a la edad media. Sin embargo, es a partir de la década de los años sesenta cuando se crean en un mayor número, existiendo en la actualidad alrededor de 300 zonas francas en todo el mundo. Una buena parte de ellas se encuentran ubicadas en los países en desarrollo.

Las actividades predominantes en las zonas francas del siglo pasado eran las de tipo comercial. Recién a partir de la segunda mitad del siglo XX predominan las industriales con características particulares. Las zonas francas industriales (ZFI) de entonces albergaban empresas orientadas principalmente a la elaboración y transformación de productos (mayormente importados), que luego eran reexportados.

La primera ZFI de este tipo fue la de Shannon (Irlanda), luego el concepto se extendió hacia Taiwán (1965), Corea (1971), Filipinas (1972), el Caribe, América del Sur, el Pacífico, África y Australia.

La creación de las ZFI en los países en desarrollo se debió básicamente a los menores costos originados por la existencia de mano de obra barata y a la necesidad de aliviar la presión que sobre los costos ejercían las medidas de seguridad sanitarias o ecológicas que imponían algunos países. También influyó el desarrollo del sistema de transporte que facilitó la comunicación y comercialización de mercancías entre países.

En el Cuadro No. 1 se presenta una lista con algunos de los países en los cuales se han establecido zonas francas.

Cuadro No.1

PAÍSES QUE TIENEN ZONAS FRANCAS

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

1. Características de las zonas francas industriales (ZFI)

Las ZFI también conocidas como Zonas de Promoción de Inversión o Zonas de Producción para Exportación, son áreas geográfica y administrativamente delimitadas. En ellas se fomenta la instalación de industrias de exportación, que gozan de una serie de incentivos en materia tributaria, aduanera, cambiaria, financiera y laboral. También se promueve el desarrollo de operaciones mercantiles vinculadas a estas actividades.

Su creación responde básicamente al deseo de atraer capitales, nacionales o extranjeros, con el propósito de establecer industrias destinadas a la exportación de productos, caracterizados por su mayor valor agregado y su alta competitividad internacional. Asimismo, la creación de zonas francas responde a la necesidad de que las zonas de tipo industrial, ya sea en forma directa o indirecta, repercutan en el desarrollo del resto del país, partiendo del desarrollo de la región donde se establecen.

Las ZFI se caracterizan por (ver Gráfico No. 1):

- a) Mantener un régimen aduanero especial, diferenciado del resto del país con respecto al tratamiento de los productos y al sistema de control o

procedimientos utilizados. En este sentido, tanto las importaciones como las exportaciones reciben un tratamiento especial.

Se permite la libre importación de materias primas y bienes intermedios (también de bienes de capital) que requieren las empresas ubicadas en las zonas francas para la producción de bienes de exportación, estando exentos del pago de impuestos o derechos de aduana. Estos productos tampoco son afectados por las restricciones cuantitativas aplicadas por el país en cuestión o por otros países en forma unilateral, o como resultado de acuerdos o convenios entre ellos. Ejemplos de este tipo de restricciones son las cuotas de importación que mantiene el país local, las prohibiciones decretadas y las licencias de importación, entre otras. En cuanto a las exportaciones, los productos finales que obtienen las empresas establecidas en las ZFI pueden ser exportados hacia terceros países, sin el correspondiente pago de impuestos de exportación o derechos de venta.

Contar con características particulares en el proceso productivo. Las empresas ubicadas en las zonas francas pueden hacer uso de insumos obtenidos en el resto del país donde se instalan (en cuyo caso constituyen exportaciones del país hacia las ZFI) o en terceros países, bajo condiciones especiales en materia de aduanas.

Además, las mercaderías que ingresan a las zonas francas pueden permanecer allí por tiempo ilimitado, sin ser sometidas a una constante vigilancia, siempre y cuando éstas sean transformadas (a través del uso de procesos productivos que generen mayor valor agregado) y negociadas allí.

Mantener medidas fiscales favorables. Las empresas de las ZFI suelen ser exoneradas del pago de impuestos aplicados sobre las rentas o sobre el capital, siendo estas concesiones de carácter temporal y cuya duración fluctúa entre 3 y 15 años, dependiendo del país en el cual se creen. Llegado su vencimiento, este período puede ser ampliado sobre la base de negociaciones efectuadas entre las firmas usuarias de las ZFI y el gobierno. Generalmente, las negociaciones han dado resultados favorables, evitando así el retiro de las empresas allí instaladas.

Gozar de sistemas administrativos simplificados. En las ZFI, las empresas enfrentan requisitos menos exigentes en relación con los

procedimientos que son utilizados para la importación de materias primas y bienes de capital utilizados en los sistemas de producción, y para la exportación de productos finales.

Además, la diferenciación en las reglamentaciones administrativas que rigen en las ZFI respecto del resto del territorio nacional, permite el establecimiento de nuevas pautas de mayor elasticidad y poca incidencia en los costos. Estas nuevas pautas se dan en relación con la propiedad extranjera de empresas, las condiciones y montos de repatriación de utilidades, las reglamentaciones para la contratación de mano de obra nacional y extranjera, las técnicas de supervisión y control aplicadas, entre otros.

- e) Contar con una infraestructura provista especialmente. Por lo general, los complejos industriales creados en las zonas francas cuentan con infraestructura adecuada, energía eléctrica, servicios de agua y desagüe, instalaciones y servicios de comunicación (centrales telefónicas, télex), carreteras, puertos, aeropuertos y demás necesidades. En ocasiones, cuando no se cuenta con estos servicios en su totalidad, el gobierno establece las condiciones que facilitan su instalación.
- f) Contar con servicios públicos a precios adecuados a fin de que las empresas que desean operar en las zonas francas tengan facilidades para su instalación.
- g) Mantener en su área empresas pequeñas o medianas. Los proyectos más grandes corresponden generalmente a empresas mixtas (capital nacional y extranjero).
- h) Ser una zona donde las principales industrias que se desarrollan allí son la textil, confecciones, electrónica, automotriz, metal-mecánica, manufacturas diversas (joyería de fantasía, cosméticos, juguetes, etc.).
- i) Su ubicación, que suele ser cercana a puertos, con fácil acceso al transporte, respondiendo a la urgente necesidad de una infraestructura adecuada.

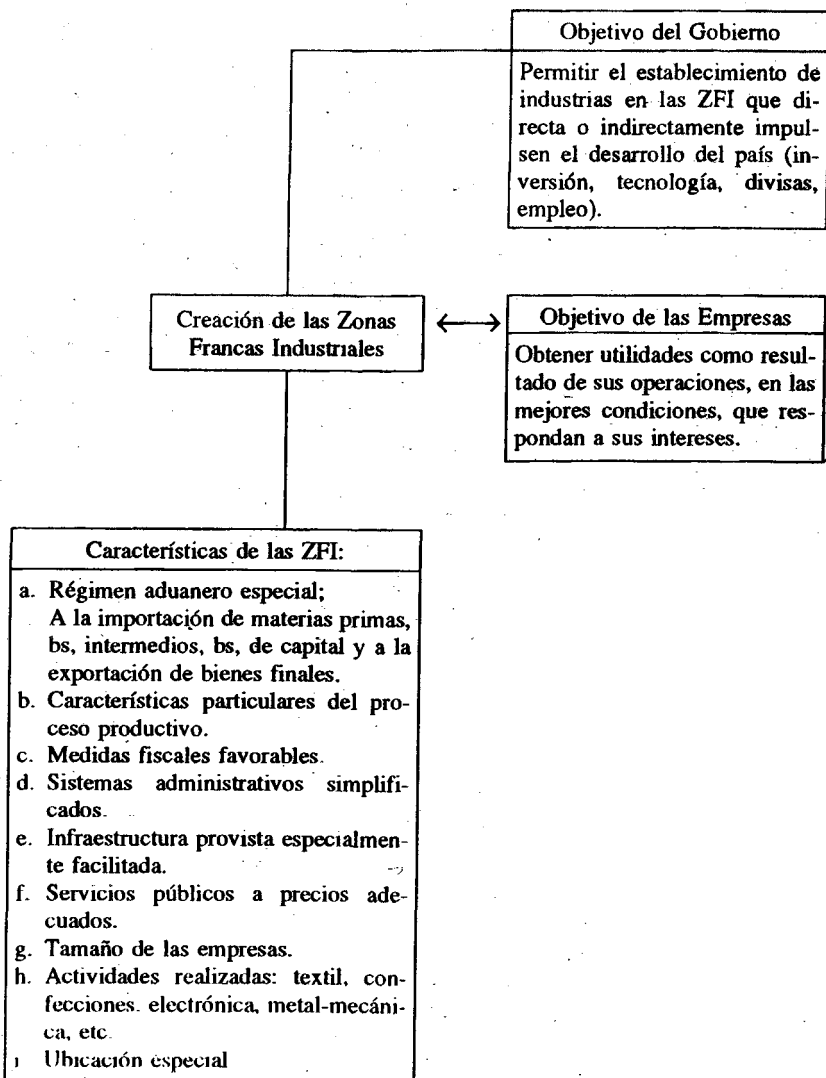
Además, las ZFI poseen otras características de acuerdo con las reglamentaciones estipuladas en diversos campos -financiero, cambiario, laboral-, que dependen básicamente de cada país.

Gráfico No. 1

CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS DE LAS ZFI

Zonas Francas Industriales

Objetivos



2. La creación de las ZFI en el Perú

La Ley No. 25100 estableció las bases para la creación de las ZFI en el país, además de las zonas de tratamiento especial (ZTE) (ver Cuadro No. 2). Luego, esta ley fue modificada por el Decreto Legislativo No. 704, publicado en mayo de 1991.

Cuadro No. 2

CREACIÓN DE ZONAS FRANCAS EN EL PERÚ

Zonas francas	Dispositivos legales	Fechas
a. ZTE y ZFI	Ley No. 25100 (Ley de Bases)	29/09/89
b. ZFI: Creación		
- Matarani	D.S. No. 104-89-PCM	23/12/89
- Ilo	D.S. No. 105-89-PCM	24/12/89
- Chimbote	D.S. No. 058-90-CPM	25/04/90
- Trujillo	D.S. No. 059-90-PCM	26/07/90
- Pisco	D.S. No. 082-90-PCM	26/07/90
- Paita	D.S. No. 086-90-PCM	26/07/90

De acuerdo con la ley, una ZFI es aquella área geográficamente delimitada que goza de una serie de incentivos en materia tributaria, aduanera, cambiaria, financiera y laboral, y donde se desarrollan actividades de industrialización orientadas a la exportación.

Entre los principales objetivos de las zonas francas destacan los siguientes.

Pretende estimular la inversión y la transferencia tecnológica.

Intenta fomentar y diversificar las industrias de exportación, que permitan generar polos de desarrollo sobre la base de la descentralización industrial, lo que a su vez redundaría en la mejora de la calidad de vida de la población.

Pretende fomentar la generación de mayor valor agregado industrial nacional, tratando de optimizar el uso de los recursos del país.

Busca generar nuevos puestos de trabajo y el incremento del empleo de la mano de obra existente.

Intenta captar mayores divisas para el país.

El principal objetivo de la creación de las ZFI es generar polos de desarrollo en las diferentes regiones a las cuales corresponden las zonas francas creadas. Esto se pretende hacer 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.

A raíz de la creación de las zonas francas en el país, el gobierno peruano estableció una serie de regulaciones en los ámbitos aduanero, tributario, cambiario, financiero, laboral, los mismos que se especifican en el Cuadro No. 3.

Cuadro No. 3

INCENTIVOS PARA LOS INVERSIONISTAS

Materia	Contenido
1. Tributaria	<ul style="list-style-type: none"> * Las empresas ubicadas en las zonas francas están exoneradas de todo tributo nacional, regional o municipal -impuesto a la renta, impuesto general a las ventas, impuesto al patrimonio empresarial, de la alcabala y licencia municipal de funcionamiento, entre otros- creado o por crearse e incluso de los que requieren exoneración expresa, por un período de 15 años renovables. También están exonerados de los aportes al Senati, Fonavi e Intec.
2. Aduanera y de comercio exterior	<ul style="list-style-type: none"> * El ingreso y la salida de bienes de las zonas francas industriales desde y hacia terceros países están exentos de pagos de derechos de aduana y demás tributos creados y por crearse y de aquellos que requieren exoneración expresa, así como de mecanismos paraarancelarios y de regulación del comercio exterior. * Las empresas ubicadas dentro del territorio nacional pueden comercializar sus productos hacia las zonas francas industriales y turísticas gozando del régimen de promoción de exportaciones no tradicionales. * Los productos provenientes de las zonas francas industriales podrán ser internados en el territorio nacional bajo el régimen de admisión temporal, internamiento temporal y reposición de stocks. También podrán ser internados en el territorio nacional, bajo el régimen de importación aplicable a terceros países, los productos que fabrique un usuario hasta por un monto que no exceda del 20% de sus ventas totales anuales. * Las empresas establecidas en las zonas francas industriales no participan de la asignación de cuotas otorgadas al país por terceros países y organismos internacionales, a través de convenios, acuerdos o tratados, ni del régimen de promoción de exportaciones que se aplique en el resto del territorio nacional. * Están exoneradas de los tributos y derechos de aduana a la importación de bienes de capital (maquinaria, equipos, herramientas y repuestos) e insumos que utilicen las Juntas, Comités de Administración y Supervisión. * No se requiere intervención del agente de aduanas.

(continúa)

(continuación)

Materia	Contenido
3. Financiera	<ul style="list-style-type: none"> * Acceso a mercados de capitales. * Se permite la instalación de bancos e instituciones financieras.
4. Cambiaria	<ul style="list-style-type: none"> * El régimen cambiario aplicable es el fijado por el artículo 5 del Decreto Legislativo No. 668. * Libre disponibilidad de tenencia y uso de moneda extranjera. Libre convertibilidad de la moneda. * La contabilidad de las empresas se puede llevar en moneda extranjera.
5. Tratamiento de capital	<ul style="list-style-type: none"> * La inversión extranjera de la zona franca industrial se rige por el D.L. 662 de setiembre de 1991. El Estado promueve y garantiza las inversiones extranjeras efectuadas y por efectuarse en el país, en todos los sectores de la actividad económica y en cualesquiera de las formas empresariales o contractuales permitidas por la legislación nacional. Los inversionistas extranjeros tienen los mismos derechos y obligaciones que los inversionistas nacionales. * Contrato de estabilidad jurídica a la inversión nacional y extranjera. * Libre repatriación de capitales, pago de regalías por marcas, utilidades, dividendos y patentes.
6. Laborales	<ul style="list-style-type: none"> * Facultad para contratar personal temporal en la proporción que requieran. * Los contratos se pueden celebrar a plazos o ser renovados sucesivamente. * Las condiciones de trabajo y remuneraciones se pactan libremente. * Las empresas ubicadas en las ZFI quedan exceptuadas de aplicar los regímenes de participación a que se refiere el Decreto Legislativo No. 677.

Fuente: Zofriolo: *uniendo el Pacífico y el Atlántico*, ZOFRILO,

3. Oportunidades y riesgos que presentan las ZFI en el país

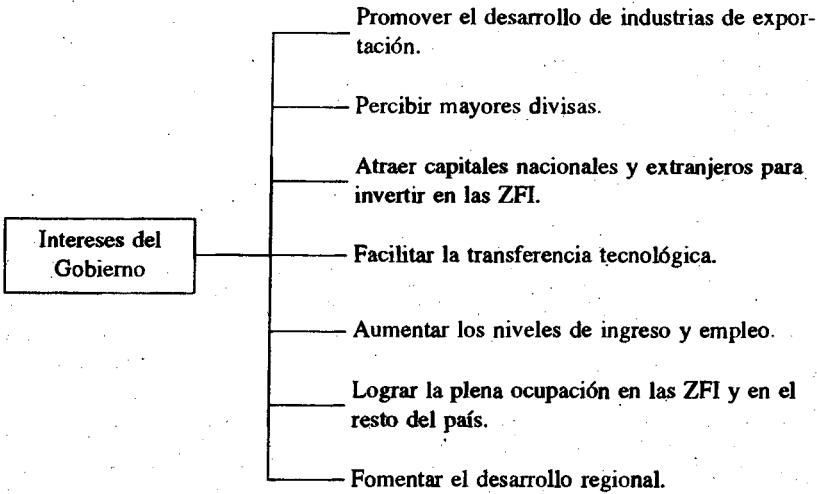
A partir del análisis de los principales agentes involucrados en la constitución de las zonas francas -el gobierno, las empresas (extranjeras, mixtas o nacionales) ubicadas en las zonas francas y aquellas ubicadas en el resto del país- se pueden evaluar los riesgos y oportunidades que éstas ofrecen. Para ello es necesario tomar en cuenta, que en cierta medida el principal objetivo es la creación de industrias destinadas a la exportación.

A. Desde el punto de vista del gobierno

Los principales objetivos del gobierno en relación con la creación de zonas francas en el país se señalan en el Gráfico No. 2.

Gráfico No. 2

PRINCIPALES FACTORES QUE IMPULSAN EL ESTABLECIMIENTO DE ZFI POR PARTE DEL GOBIERNO



El principal objetivo del gobierno es promover el desarrollo de industrias de exportación, otorgando una serie de incentivos en materia tributaria, aduanera, cambiaria, financiera y laboral, con la finalidad de atraer capitales nacionales y extranjeros que deseen invertir en las zonas francas, sin que ello perjudique las operaciones de las industrias domésticas establecidas en el resto del país. En este caso, el principal riesgo se presenta cuando la zona franca no ofrece las condiciones naturales que permitan el desarrollo de las operaciones de la empresa, es decir, cuando no se cuenta con la materia prima necesaria para el proceso productivo, o con los requerimientos básicos o infraestructura que facilite el desarrollo de las operaciones de las empresas que deseen establecerse allí.

Otro de los objetivos del gobierno es el de tratar de percibir mayores divisas como resultado de las operaciones efectuadas y de la tendencia al mayor uso de materias primas y productos locales, por parte de las empresas ubicadas en las zonas francas. Esto no se logra si es que los productos locales requeridos por estas últimas no cumplen las condiciones óptimas de calidad o no se ofrecen en las cantidades deseadas, lo que hace que se recurra a terceros mercados para su abastecimiento.

El gobierno también intenta fomentar la inversión extranjera directa e incentivar la transferencia tecnológica. El desarrollo de las industrias establecidas en las zonas francas puede favorecer la transferencia tecnológica al convertirse, estas zonas, en centros de atracción de capitales extranjeros, con afluencia de tecnología. Así, la capacitación de la mano de obra para el manejo de maquinarias y el desarrollo del proceso productivo serían una forma de transferir conocimientos y experiencias. Sin embargo, el riesgo existe en la medida en que el manejo de la tecnología (maquinaria y equipo) o de la capacitación, estén dirigidas básicamente al personal extranjero y no al personal nacional, limitando así la transferencia tecnológica.

En el aspecto laboral, el gobierno pretende incrementar los niveles de ingreso y de empleo a través de la contratación de mano de obra nacional desempleada y subempleada (fuerza laboral que recibe capacitación), por parte de las empresas establecidas en las zonas francas. Se espera que esto sea así porque, especialmente para las empresas extranjeras, esta mano de obra representaría menores costos. No sólo se intenta lograr la plena ocupación en las zonas francas sino también en el resto del país, partiendo de un desarrollo regional, que luego repercutirá en un desarrollo del país en su conjunto. Esto sucede por los efectos multiplicadores que se generan como resultado del nexo entre las empresas usuarias de las zonas francas y aquéllas ubicadas en el resto del país. Sin embargo, la necesidad de personal altamente capacitado o de tecnología más especializada en el proceso productivo puede constituir una traba para acceder a la plena ocupación.

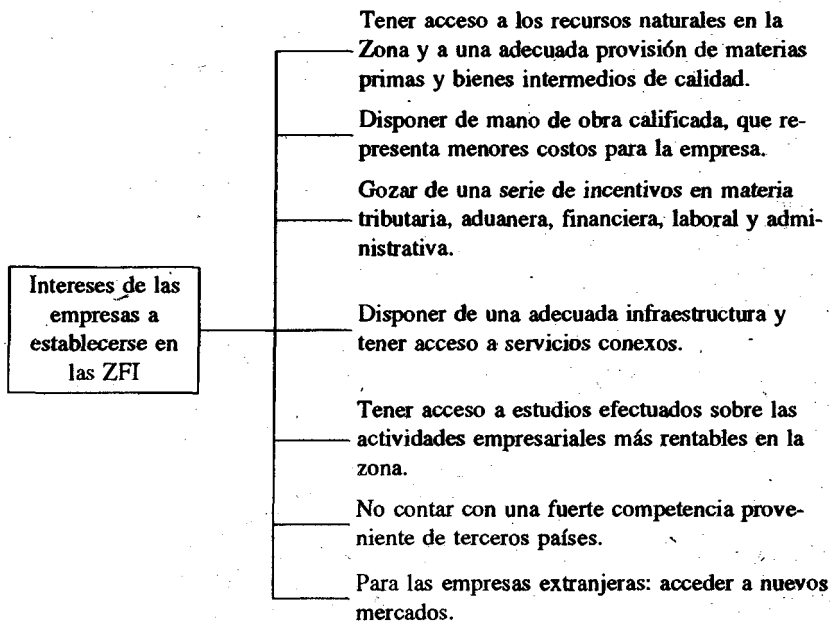
B. Desde el punto de vista de las empresas de las zonas francas

Desde el punto de vista de las empresas ubicadas en las zonas francas, sus intereses se centran en diversos factores, como se observa en el Gráfico No. 3.

La disponibilidad de recursos en la zona y la pronta y adecuada provisión de los insumos por parte de las empresas ubicadas en el resto del país o desde terceros países bajo condiciones óptimas, constituyen un estímulo para la instalación de empresas en las zonas francas. Sin embargo, cuando no tienen acceso a los recursos o no se les facilita la obtención de insumos, ya sea desde dentro del país (por la baja calidad de los mismos o insuficiente oferta) o desde terceros países (por la existencia de trabas), entonces ello constituye una desventaja.

Gráfico No. 3

PRINCIPALES FACTORES QUE IMPULSAN EL ESTABLECIMIENTO DE EMPRESAS EN LAS ZFI



La serie de incentivos que otorga el gobierno para atraer capitales a las zonas francas, con la condición de que casi toda la producción generada sea exportada, también representa una ventaja. En materia fiscal, la exoneración de impuestos -impuesto a la renta, impuesto general a las ventas- constituye un estímulo para la inversión y para el desarrollo de actividades de industrialización. De la misma forma, la libre entrada y salida de materias primas y bienes intermedios desde y hacia terceros países, sin controles ni el correspondiente pago de derechos de aduana, representa un incentivo para las empresas de las zonas francas; al igual que lo representan las facilidades otorgadas para obtener estos productos del resto del país. La menor rigurosidad administrativa, por su parte, facilita las operaciones de las firmas allí establecidas y es igualmente ventajosa. En el aspecto laboral, el menor costo que representa la mano de obra, especialmente para las empresas extranjeras, también constituye un importante aliciente.

Asimismo, los incentivos que otorga el gobierno a las empresas de las zonas francas permite que éstas obtengan precios más competitivos. Sin embargo, la carencia de una infraestructura adecuada, provista de medios y vías de comunicación óptimos (servicio telefónico, télex, correos), de puertos, aeropuertos, energía eléctrica, servicios de agua y desagüe, tiende a limitar el establecimiento de un parque industrial en la Zona. Del mismo modo, la falta de estudios formulados a fin de detectar aquellas industrias cuyo potencial permita obtener mayores rentabilidades dadas las condiciones de la zona, limitan la inversión por parte de las empresas nacionales, mixtas o extranjeras.

Finalmente, la fuerte competencia de terceros países, especialmente de países vecinos, puede representar un gran riesgo y una limitante para la conformación de empresas dentro de las zonas francas. Esto también sucede si se toma en cuenta que las empresas extranjeras pretenden acceder a nuevos mercados cuando se instalan en las ZFI.

C. Desde el punto de vista de las empresas del territorio nacional

Las empresas locales están en condiciones de obtener mayores ventajas de la creación de zonas francas si se produce el nexo entre las firmas ubicadas en las zonas y la economía interna. Esto se da cuando las empresas de las zonas francas adquieren materias primas y bienes intermedios procedentes del resto del país, o cuando ofrecen una serie de servicios conexos. En este caso es probable que los principales riesgos que las firmas locales enfrenten se relacionen con sus propias limitaciones derivadas de la falta de capital, de tecnología y de recursos, que no les permiten acceder a productos de calidad (o a la adecuada prestación de servicios), posibles de obtener a través de la transferencia tecnológica.

El nexo también se produce si se dan las subcontrataciones. Este sistema permite que la empresa local (subcontratada), previamente capacitada (ayuda gerencial) y provista de recursos técnicos (tecnología) y financieros, esté en condiciones de abastecer de los insumos (piezas, componentes, etc.) a las empresas de las ZFI cuando éstas los requieran.

Por otro lado, la creación de zonas francas puede obligar, en cierta medida, a que las empresas locales sean más competitivas, especialmente cuando no están en condiciones de establecer vínculos directos con las empresas ubicadas en las zonas francas.

En la medida en que se establezca una relación entre la zona franca y el resto del país o que su creación genere reacción favorable en las empresas locales,

resultará ventajoso el establecimiento de la zonas francas para estas últimas y favorecerá el desarrollo del país en su conjunto.

4. La Zona Franca Industrial de Ilo (ZOFRILO)

4.1 Creación de ZOFRILO

ZOFRILO fue creada el 24 de diciembre de 1989, mediante Decreto Supremo 105-89-PCM. Cuenta con un reglamento operativo, creado mediante Resolución 0010-91-Conafran el 26 de octubre de 1991.

Esta zona se encuentra ubicada en el departamento de Moquegua, en la Provincia de Ilo, en Pampa de Palo y cuenta con una extensión de 327.47 hectáreas. Está localizada a 1,255 km de Lima, 349 km de Arequipa, 152 km de Tacna, 100 km de Moquegua, en el caso de algunas principales ciudades del país; a 380 km de La Paz (Bolivia) y a 190 km de Arica (Chile). Se considera que su ubicación es estratégica por su cercanía a los mercados del suroeste de Brasil (Acre y Rondonia), Bolivia, el norte de Chile y el norte de Argentina y porque es una salida al Pacífico para los productos de estas regiones, con excepción de Chile. Además, debido a su ubicación, las áreas de interés para ZOFRILO son Japón, Corea, Hong Kong, Taiwán, Estados Unidos y Sud América.

ZOFRILO está dirigida por la Junta de Administración, dividida en el Directorio, la Gerencia General, las Comisiones Consultoras, los Órganos de Apoyo y de Línea.

La misión de ZOFRILO es impulsar el despegue económico de la región del sur, para lo cual debe fomentar el desarrollo de la industria, tratando de hacerla competitiva a nivel internacional.

La estrategia planteada por el gobierno para promover ZOFRILO consistió en los siguientes puntos.

- Cuidar porque se mantenga o mejore el régimen que la ley otorga a las empresas establecidas en la ZOFRILO.
- Desarrollar la zona franca por etapas, comenzando por la puesta en marcha de las primeras 15 hectáreas.
- Emplear una buena estrategia de *marketing* basada en el *marketing* directo y diferenciado para inversionistas nacionales y extranjeros.

Asimismo, los incentivos que otorga el gobierno a las empresas de las zonas francas permite que éstas obtengan precios más competitivos. Sin embargo, la carencia de una infraestructura adecuada, provista de medios y vías de comunicación óptimos (servicio telefónico, télex, correos), de puertos, aeropuertos, energía eléctrica, servicios de agua y desagüe, tiende a limitar el establecimiento de un parque industrial en la Zona. Del mismo modo, la falta de estudios formulados a fin de detectar aquellas industrias cuyo potencial permita obtener mayores rentabilidades dadas las condiciones de la zona, limitan la inversión por parte de las empresas nacionales, mixtas o extranjeras.

Finalmente, la fuerte competencia de terceros países, especialmente de países vecinos, puede representar un gran riesgo y una limitante para la conformación de empresas dentro de las zonas francas. Esto también sucede si se toma en cuenta que las empresas extranjeras pretenden acceder a nuevos mercados cuando se instalan en las ZFI.

C. Desde el punto de vista de las empresas del territorio nacional

Las empresas locales están en condiciones de obtener mayores ventajas de la creación de zonas francas si se produce el nexo entre las firmas ubicadas en las zonas y la economía interna. Esto se da cuando las empresas de las zonas francas adquieren materias primas y bienes intermedios procedentes del resto del país, o cuando ofrecen una serie de servicios conexos. En este caso es probable que los principales riesgos que las firmas locales enfrenten se relacionen con sus propias limitaciones derivadas de la falta de capital, de tecnología y de recursos, que no les permiten acceder a productos de calidad (o a la adecuada prestación de servicios), posibles de obtener a través de la transferencia tecnológica.

El nexo también se produce si se dan las subcontrataciones. Este sistema permite que la empresa local (subcontratada), previamente capacitada (ayuda gerencial) y provista de recursos técnicos (tecnología) y financieros, esté en condiciones de abastecer de los insumos (piezas, componentes, etc.) a las empresas de las ZFI cuando éstas los requieran.

Por otro lado, la creación de zonas francas puede obligar, en cierta medida, a que las empresas locales sean más competitivas, especialmente cuando no están en condiciones de establecer vínculos directos con las empresas ubicadas en las zonas francas.

En la medida en que se establezca una relación entre la zona franca y el resto del país o que su creación genere reacción favorable en las empresas locales,

resultará ventajoso el establecimiento de las zonas francas para estas últimas y favorecerá el desarrollo del país en su conjunto.

4. La Zona Franca Industrial de Ilo (ZOFRILO)

4.1 Creación de ZOFRILO

ZOFRILO fue creada el 24 de diciembre de 1989, mediante Decreto Supremo 105-89-PCM. Cuenta con un reglamento operativo, creado mediante Resolución 0010-91-Conafran el 26 de octubre de 1991.

Esta zona se encuentra ubicada en el departamento de Moquegua, en la Provincia de Ilo, en Pampa de Palo y cuenta con una extensión de 327.47 hectáreas. Está localizada a 1,255 km de Lima, 349 km de Arequipa, 152 km de Tacna, 100 km de Moquegua, en el caso de algunas principales ciudades del país; a 380 km de La Paz (Bolivia) y a 190 km de Arica (Chile). Se considera que su ubicación es estratégica por su cercanía a los mercados del suroeste de Brasil (Acre y Rondonia), Bolivia, el norte de Chile y el norte de Argentina y porque es una salida al Pacífico para los productos de estas regiones, con excepción de Chile. Además, debido a su ubicación, las áreas de interés para ZOFRILO son Japón, Corea, Hong Kong, Taiwán, Estados Unidos y Sud América.

ZOFRILO está dirigida por la Junta de Administración, dividida en el Directorio, la Gerencia General, las Comisiones Consultoras, los Órganos de Apoyo y de Línea.

La misión de ZOFRILO es impulsar el despegue económico de la región del sur, para lo cual debe fomentar el desarrollo de la industria, tratando de hacerla competitiva a nivel internacional.

La estrategia planteada por el gobierno para promover ZOFRILO consistió en los siguientes puntos.

- Cuidar porque se mantenga o mejore el régimen que la ley otorga a las empresas establecidas en la ZOFRILO.
- Desarrollar la zona franca por etapas, comenzando por la puesta en marcha de las primeras 15 hectáreas.
- Emplear una buena estrategia de *marketing* basada en el *marketing* directo y diferenciado para inversionistas nacionales y extranjeros.

4.2 Principales objetivos de ZOFRILO

Dentro de los principales objetivos de ZOFRILO mencionamos los siguientes.

Propiciar la integración latinoamericana como mecanismo adecuado para el intercambio comercial dentro del contexto de la Cuenca del Pacífico.

Promover el desarrollo económico en la región.

Propiciar el desarrollo de la ciencia y tecnología.

Promover la inversión nacional y extranjera creando nuevas fuentes de ingreso.

Apoyar la consolidación de un polo de desarrollo en el sur del Perú.

Favorecer el establecimiento de empresas industriales que atiendan la demanda de los mercados mundiales.

4.3 Requisitos, incentivos y ventajas que presenta ZOFRILO

Para ser usuario de la Zona Franca de Ilo se requiere de la presentación de una solicitud a la Junta de Administración, señalando lo siguiente: el nombre o razón social, la actividad a desarrollar, el estudio de factibilidad, las referencias bancarias o comerciales, la extensión de territorio a utilizar y el origen del capital accionariado.

Además, los usuarios de la Zona Franca gozan de una serie de incentivos que se encuentran enmarcados en el Decreto Legislativo 704. Según este decreto, las empresas que allí se instalen estarán libres de pagos aduaneros e impuestos creados o por crearse y de cualquier regulación exterior. Además, estarán exoneradas por un plazo de 15 años de todo tributo nacional, regional o local, creado o por crearse. Los usuarios gozarán de la libre transferencia de utilidades al exterior, así como de la reexportación del capital invertido y mantendrán un régimen cambiario especial que permita el amplio uso de divisas en sus transacciones. También mantendrán un régimen laboral especial, entre otros de los beneficios que señala el decreto y que fueron mostrados en el Cuadro No. 3.

Entre las principales ventajas de ZOFRILO se presentan las siguientes.

- Permite el intercambio comercial de países del Atlántico hacia la Cuenca del Pacífico, promoviendo el desarrollo económico a través de la industria de exportación.

- Constituye un polo de desarrollo socioeconómico para el cono sur del país.
- Su ubicación representa una ventaja competitiva frente a otros puertos porque facilita el acceso directo, a los mercados del Grupo Andino y del Mercosur. Representa una salida natural de éstos hacia los países de Asia y del Pacífico.
- Tiene la posibilidad de contar con la Zona de Tratamiento Especial de Tacna, ubicada en la frontera Perú-Chile y que complementa las actividades industriales de la ZOFRI, mediante la apertura comercial con los otros países miembros del Mercosur.

4.4 El desarrollo industrial en Ilo y los inversionistas de ZOFRILO

El desarrollo industrial en Ilo está relacionado con los recursos naturales que posee. Así, por ejemplo, en las subregiones de Moquegua y Tacna se encuentra operando la empresa minera Southern Peru Copper Corporation, que explota los yacimientos de Cuajone y Toquepala, donde se han construido plantas de concentrado de cobre. Además, tiene a su cargo la planta de molibdeno en Cuajone y la fundición de cobre en Ilo. Allí también se encuentra la refinería de cobre y la planta de lodos anódicos de Minero Perú.

En Ilo, zona de riqueza marítima, se ubica una fábrica de harina de pescado que pertenece a Pesca Perú, otra de conservas de pescado y un grupo de plantas de frío de gran capacidad.

Entre las líneas industriales potenciales en la región figuran las siguientes: agroindustria, vitivinícola, pesquera y derivados, artesanía textil -prendas de vestir-, peletería -artículos de cuero-, orfebrería, química -sustancias químicas secas-, minero metalúrgica y mecánica, industria de plásticos y de vidrio, entre otros.

En lo que concierne a ZOFRILO, se han instalado ya tres proyectos. Uno de ellos es una empresa china que piensa fabricar bolsas de polietileno y, luego, todo tipo de envases para la exportación. Esta empresa enfrentó una serie de problemas iniciales, ya que los insumos necesarios para la fabricación de estos productos no podían llegar directamente a Ilo desde los centros de producción por la falta de frecuencia naviera. En este caso, han tenido que llegar al Callao o a Ica, y los costos de transporte han hecho que el producto no sea competitivo. Su mercado es básicamente América del Sur.

4.2 Principales objetivos de ZOFRILO

Dentro de los principales objetivos de ZOFRILO mencionamos los siguientes:

Propiciar la integración latinoamericana como mecanismo adecuado para el intercambio comercial dentro del contexto de la Cuenca del Pacífico.

Promover el desarrollo económico en la región.

Propiciar el desarrollo de la ciencia y tecnología.

Promover la inversión nacional y extranjera creando nuevas fuentes de ingreso.

Apoyar la consolidación de un polo de desarrollo en el sur del Perú.

Favorecer el establecimiento de empresas industriales que atiendan la demanda de los mercados mundiales.

4.3 Requisitos, incentivos y ventajas que presenta ZOFRILO

Para ser usuario de la Zona Franca de Ilo se requiere de la presentación de una solicitud a la Junta de Administración, señalando lo siguiente: el nombre o razón social, la actividad a desarrollar, el estudio de factibilidad, las referencias bancarias o comerciales, la extensión de territorio a utilizar y el origen del capital accionariado.

Además, los usuarios de la Zona Franca gozan de una serie de incentivos que se encuentran enmarcados en el Decreto Legislativo 704. Según este decreto, las empresas que allí se instalen estarán libres de pagos aduaneros e impuestos creados o por crearse y de cualquier regulación exterior. Además, estarán exoneradas por un plazo de 15 años de todo tributo nacional, regional o local, creado o por crearse. Los usuarios gozarán de la libre transferencia de utilidades al exterior, así como de la reexportación del capital invertido y mantendrán un régimen cambiario especial que permita el amplio uso de divisas en sus transacciones. También mantendrán un régimen laboral especial, entre otros de los beneficios que señala el decreto y que fueron mostrados en el Cuadro No. 3.

Entre las principales ventajas de ZOFRILO se presentan las siguientes.

Permite el intercambio comercial de países del Atlántico hacia la Cuenca del Pacífico, promoviendo el desarrollo económico a través de la industria de exportación.

Constituye un polo de desarrollo socioeconómico para el cono sur del país.

Su ubicación representa una ventaja competitiva frente a otros puertos porque facilita el acceso directo, a los mercados del Grupo Andino y del Mercosur. Representa una salida natural de éstos hacia los países de Asia y del Pacífico.

Tiene la posibilidad de contar con la Zona de Tratamiento Especial de Tacna, ubicada en la frontera Perú-Chile y que complementa las actividades industriales de la ZOFRI, mediante la apertura comercial con los otros países miembros del Mercosur.

4.4 El desarrollo industrial en Ilo y los inversionistas de ZOFRILO

El desarrollo industrial en Ilo está relacionado con los recursos naturales que posee. Así, por ejemplo, en las subregiones de Moquegua y Tacna se encuentra operando la empresa minera Southern Peru Copper Corporation, que explota los yacimientos de Cuajone y Toquepala, donde se han construido plantas de concentrado de cobre. Además, tiene a su cargo la planta de molibdeno en Cuajone y la fundición de cobre en Ilo. Allí también se encuentra la refinería de cobre y la planta de lodos anódicos de Minero Perú.

En Ilo, zona de riqueza marítima, se ubica una fábrica de harina de pescado que pertenece a Pesca Perú, otra de conservas de pescado y un grupo de plantas de frío de gran capacidad.

Entre las líneas industriales potenciales en la región figuran las siguientes: agroindustria, vitivinícola, pesquera y derivados, artesanía textil -prendas de vestir-, peletería -artículos de cuero-, orfebrería, química -sustancias químicas secas-, minero metalúrgica y mecánica, industria de plásticos y de vidrio, entre otros.

En lo que concierne a ZOFRILO, se han instalado ya tres proyectos. Uno de ellos es una empresa china que piensa fabricar bolsas de polietileno y, luego, todo tipo de envases para la exportación. Esta empresa enfrentó una serie de problemas iniciales, ya que los insumos necesarios para la fabricación de estos productos no podían llegar directamente a Ilo desde los centros de producción por la falta de frecuencia naviera. En este caso, han tenido que llegar al Callao o a Ica, y los costos de transporte han hecho que el producto no sea competitivo. Su mercado es básicamente América del Sur.

Otra de las empresas establecidas en la ZOFRI es una empresa peruano-boliviana dedicada a la elaboración de productos alimenticios con destino a los mercados de Brasil, Corea, Estados Unidos y a la Comunidad Económica Europea. La tercera empresa es netamente peruana y se dedica a la producción de conservas de pescado con destino a Estados Unidos, Alemania, Dinamarca, Argentina, Colombia, Bolivia, Africa, Gran Bretaña y Brasil.

4.5 Avances en infraestructura

La primera etapa de la ZOFRILO comprende 15 hectáreas de infraestructura urbana e industrial, con inversiones en obras básicas, complementarias y planes de desarrollo, las cuales ya se encuentran terminadas. Se cuenta con obras de redes de agua (agua potable y planta de tratamiento propia de aguas servidas) y alcantarillado, redes eléctricas primarias y secundarias (energía hidráulica, energía térmica propia), servicios de telecomunicaciones (servicio local, nacional e internacional), una carretera de 8 km que une al terminal marítimo de Ilo con la zona franca, con un cerco perimétrico para las 15 hectáreas, con alumbrado público, sede administrativa, vías internas, veredas, etc. Además, existen 20 lotes habilitados de 4,500 metros cuadrados cada uno.

Asimismo, se cuenta con las siguientes vías de acceso.

La Panamericana Sur.- Se ubica a 47 km de la zona franca y forma parte de una red vial que la une con Bolivia a través de Puno, con Chile a través de Tacna y, posteriormente, con Brasil a través de la carretera Transoceánica, la misma que cruza el departamento de Madre de Dios.

Existen dos proyectos viales que se vienen ejecutando: la carretera binacional (Ilo-Desaguadero-La Paz) -que consolidará la integración peruano-boliviana, desarrollando a corto plazo nuevos mercados- y la carretera costanera de 340 km -que unirá las ciudades costeras del sur peruano, entre Camaná y Tacna-. También se tiene la carretera transoceánica que unirá Perú y Brasil e incrementará el intercambio comercial entre ambos países para la exportación de materias primas y productos manufacturados.

El aeropuerto de Ilo.- Se ubica a 2 km de la zona franca. Es catalogado como un aeropuerto de segundo nivel porque sólo permite el acceso de naves ligeras turbo-hélices particulares y del servicio militar. Aunque

se encuentra en la etapa de modernización, es capaz de recibir vuelos nacionales e internacionales.

El aeropuerto de Tacna.- Se encuentra a 147 km de la zona franca y presenta las características para la ejecución de vuelos internacionales durante las 24 horas del día y para vuelos comerciales con las ciudades de Arequipa, Lima y Juliaca. Cuenta con una pista de 2,500 m x 45 m. En Moquegua también existe un campo de aterrizaje.

El puerto de Ilo.- Se ubica a 8 km de la zona franca, es un puerto artificial que cuenta con dos muelles de espigón. Un muelle es administrado por la Empresa Nacional de Puertos y cuenta con una extensión de 302 m de largo y 27 m de ancho; posee 4 amarraderos que tienen una capacidad para naves entre 20,000 y 30,000 TM. El área de almacenes techados es de 1,560 m², la de zonas abiertas con piso asfáltico es de 33,500 m² y la de zonas abiertas con piso afirmado es de 18,000 m². Se piensa que con la privatización del muelle se puede mejorar su infraestructura y operatividad. El otro es un muelle particular que pertenece a la empresa Southern Peru Copper Corporation. Por él se exportan anualmente más de 175,000 toneladas de cobre de la más elevada pureza.

Cuenta, además, con telefonía, facsímil y teleproceso, que permiten el acceso a bases de información sobre mercados internacionales.

Sin embargo, también existen limitaciones. Entre ellas podemos mencionar las siguientes.

Se requiere de un puerto eficiente. A Ilo le falta la administración eficiente del puerto -que cuente con una frecuencia naviera- y la carretera que la vincule con los mercados naturales de Bolivia y las zonas mediterráneas de la región -Brasil, Argentina, Paraguay y Chile-. Después de estos mercados, se podría pensar en la Comunidad Europea y en los mercados asiáticos de la Cuenca del Pacífico, donde la competencia es ardua.

Los barcos que llegan a Ilo lo hacen de acuerdo con la carga de exportación, principalmente de productos mineros o de harina de pescado. Sin embargo, no existe en el puerto un itinerario que permita saber a los industriales cuál es la fecha de llegada de sus insumos. El puerto debe contar con frecuencia naviera y para que sea rentable, debe

Otra de las empresas establecidas en la ZOFRI es una empresa peruano-boliviana dedicada a la elaboración de productos alimenticios con destino a los mercados de Brasil, Corea, Estados Unidos y a la Comunidad Económica Europea. La tercera empresa es netamente peruana y se dedica a la producción de conservas de pescado con destino a Estados Unidos, Alemania, Dinamarca, Argentina, Colombia, Bolivia, Africa, Gran Bretaña y Brasil.

4.5 Avances en infraestructura

La primera etapa de la ZOFRILO comprende 15 hectáreas de infraestructura urbana e industrial, con inversiones en obras básicas, complementarias y planes de desarrollo, las cuales ya se encuentran terminadas. Se cuenta con obras de redes de agua (agua potable y planta de tratamiento propia de aguas servidas) y alcantarillado, redes eléctricas primarias y secundarias (energía hidráulica, energía térmica propia), servicios de telecomunicaciones (servicio local, nacional e internacional), una carretera de 8 km que une al terminal marítimo de Ilo con la zona franca, con un cerco perimétrico para las 15 hectáreas, con alumbrado público, sede administrativa, vías internas, veredas, etc. Además, existen 20 lotes habilitados de 4,500 metros cuadrados cada uno.

Asimismo, se cuenta con las siguientes vías de acceso.

La Panamericana Sur.- Se ubica a 47 km de la zona franca y forma parte de una red vial que la une con Bolivia a través de Puno, con Chile a través de Tacna y, posteriormente, con Brasil a través de la carretera Transoceánica, la misma que cruza el departamento de Madre de Dios.

Existen dos proyectos viales que se vienen ejecutando: la carretera binacional (Ilo-Desaguadero-La Paz) -que consolidará la integración peruano-boliviana, desarrollando a corto plazo nuevos mercados- y la carretera costanera de 340 km -que unirá las ciudades costeras del sur peruano, entre Camaná y Tacna-. También se tiene la carretera transoceánica que unirá Perú y Brasil e incrementará el intercambio comercial entre ambos países para la exportación de materias primas y productos manufacturados.

El aeropuerto de Ilo.- Se ubica a 2 km de la zona franca. Es catalogado como un aeropuerto de segundo nivel porque sólo permite el acceso de naves ligeras turbo-hélices particulares y del servicio militar. Aunque

se encuentra en la etapa de modernización, es capaz de recibir vuelos nacionales e internacionales.

El aeropuerto de Tacna.- Se encuentra a 147 km de la zona franca y presenta las características para la ejecución de vuelos internacionales durante las 24 horas del día y para vuelos comerciales con las ciudades de Arequipa, Lima y Juliaca. Cuenta con una pista de 2,500 m x 45 m. En Moquegua también existe un campo de aterrizaje.

El puerto de Ilo.- Se ubica a 8 km de la zona franca, es un puerto artificial que cuenta con dos muelles de espigón. Un muelle es administrado por la Empresa Nacional de Puertos y cuenta con una extensión de 302 m de largo y 27 m de ancho; posee 4 amarraderos que tienen una capacidad para naves entre 20,000 y 30,000 TM. El área de almacenes techados es de 1,560 m²; la de zonas abiertas con piso asfáltico es de 33,500 m² y la de zonas abiertas con piso afirmado es de 18,000 m². Se piensa que con la privatización del muelle se puede mejorar su infraestructura y operatividad. El otro es un muelle particular que pertenece a la empresa Southern Peru Copper Corporation. Por él se exportan anualmente más de 175,000 toneladas de cobre de la más elevada pureza.

Cuenta, además, con telefonía, facsímil y teleproceso, que permiten el acceso a bases de información sobre mercados internacionales.

Sin embargo, también existen limitaciones. Entre ellas podemos mencionar las siguientes.

Se requiere de un puerto eficiente. A Ilo le falta la administración eficiente del puerto -que cuente con una frecuencia naviera- y la carretera que la vincule con los mercados naturales de Bolivia y las zonas mediterráneas de la región -Brasil, Argentina, Paraguay y Chile-. Después de estos mercados, se podría pensar en la Comunidad Europea y en los mercados asiáticos de la Cuenca del Pacífico, donde la competencia es ardua.

Los barcos que llegan a Ilo lo hacen de acuerdo con la carga de exportación, principalmente de productos mineros o de harina de pescado. Sin embargo, no existe en el puerto un itinerario que permita saber a los industriales cuál es la fecha de llegada de sus insumos. El puerto debe contar con frecuencia naviera y para que sea rentable, debe

contar con servicio de carga. Para ello, debe existir una carretera que pueda trasladar la carga de exportación de Bolivia, que ahora sale por puertos chilenos. Si además, Bolivia se convierte en una estación de carga para Brasil, este último ya no recorrerá 6,000 km, sino solamente 1,200 km para transportar su carga.

La privatización del puerto y la integración vial con Bolivia y Brasil permitirá una mayor atracción para la inversión extranjera.

Falta de disponibilidad de agua. Según SEDA Moquegua, en la actualidad, Ilo tiene una dotación de agua de 12 litros por segundo. Ello significa que las industrias que allí puedan establecerse no serán intensivas en el uso del recurso hídrico. Es el caso de las industrias alimentarias y textiles que demandarán agua. Para solucionar este problema, el gobierno ha pensado construir el túnel de Sachacuesta, en el proyecto de Pasto Grande, lo cual permitirá que Ilo cuente con un metro cúbico de agua por segundo.

Falta de recursos energéticos. Para solucionar el problema energético, se piensa instalar plantas térmicas de 20 megavatios en Tacna. Además, se han llevado a cabo una serie de acuerdos con Bolivia. Mediante ellos se pretende utilizar los recursos energéticos de la cuenca del Lago Titicaca.

Se requiere de una infraestructura vial. Ya se ha construido la carretera costanera Tacna-Ilo, la cual va a ser extendida hasta Matarani, en un principio, y luego hasta Camaná, a fin de articularse a la Panamericana.

La carretera que sigue la ruta La Paz-Desaguadero Mazocruz-Moquegua-Ilo tiene una longitud de 462 km siendo ésta la más corta para que Bolivia acceda a un puerto del Pacífico, pero sólo se encuentra asfaltada desde Cuajone hasta Moquegua, el resto es afirmada. La ruta de la carretera La Paz-Viacha-Colpa-Tacna-Ilo tiene una longitud de 542 km, pero sólo están asfaltados 160 km, desde las afueras de Tacna hasta Ilo.

Se piensa que en un futuro será conveniente construir el ferrocarril Matarani-Ilo. Así, la carga de Ilo podrá acceder por ferrocarril hasta La Paz y de allí dirigirse hacia la red ferrocarrilera de la Cuenca del Plata.

5. Acuerdo Perú-Bolivia

5.1 La zona franca industrial y turística

El 24 de enero de 1992, los presidentes del Perú y Bolivia procedieron a la firma del Convenio Proyecto Binacional de Amistad, Cooperación e Integración Gran Mariscal Andrés de Santa Cruz. A través de este convenio se señala que el Perú otorgará a Bolivia una zona franca industrial y comercial en un área de 162 hectáreas -por un período de 50 años renovables y que se regirá por el Decreto Legislativo 704 y por el Decreto Legislativo 662 correspondiente a las inversiones extranjeras-, además del uso de sus instalaciones portuarias de Ilo y el desarrollo de una zona franca turística de playa.

La zona franca turística abarca una franja de cinco kilómetros de longitud y corresponde al gobierno boliviano la constitución de una empresa promotora pública y/o privada, integrada por personas naturales y/o jurídicas bolivianas, a la cual la Junta de Administración de la zona franca industrial de Ilo le encargará el control por un período determinado. De la misma manera sucede con el área cedida para la instalación de la zona franca industrial y comercial.

A través de este Convenio, el gobierno de Bolivia se compromete a contribuir al mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del puerto de Ilo y a otorgar al gobierno del Perú facilidades similares a las otorgadas por el Perú en el puerto de Ilo. Además, ambos países se comprometen a adoptar las medidas necesarias para facilitar el tránsito de las personas, vehículos y mercaderías utilizando las vías de comunicación existentes y las que se creen en el futuro.

Además, hay que reconocer la importancia que tiene la infraestructura vial en el desarrollo del Convenio. A través de las dos carreteras, como son Ilo-Desaguadero y la carretera Ilo-Puno-Puerto Maldonado-Iberia-Iñapari-Asis y Río Branco hasta el puerto de Santos, se podría recoger la carga de Bolivia y Brasil. Para reforzar el aspecto de la zona franca turística es importante unir estas carreteras al soporte vial del Plan Copesco, que se va a integrar a este circuito como zona de paso para el Brasil y para el norte de Argentina y Paraguay.

5.2 Implicancias del Convenio Mariscal de Santa Cruz

La inversión boliviana en la zona franca concedida podría ser importante ya que de esta manera también se pueden industrializar nuestras exportaciones primarias: minerales, pesqueras y forestales.

contar con servicio de carga. Para ello, debe existir una carretera que pueda trasladar la carga de exportación de Bolivia, que ahora sale por puertos chilenos. Si además, Bolivia se convierte en una estación de carga para Brasil, este último ya no recorrerá 6,000 km, sino solamente 1,200 km para transportar su carga.

La privatización del puerto y la integración vial con Bolivia y Brasil permitirá una mayor atracción para la inversión extranjera.

Falta de disponibilidad de agua. Según SEDA Moquegua, en la actualidad, Ilo tiene una dotación de agua de 12 litros por segundo. Ello significa que las industrias que allí puedan establecerse no serán intensivas en el uso del recurso hídrico. Es el caso de las industrias alimentarias y textiles que demandarán agua. Para solucionar este problema, el gobierno ha pensado construir el túnel de Sachacuesta, en el proyecto de Pasto Grande, lo cual permitirá que Ilo cuente con un metro cúbico de agua por segundo.

Falta de recursos energéticos. Para solucionar el problema energético, se piensa instalar plantas térmicas de 20 megavatios en Tacna. Además, se han llevado a cabo una serie de acuerdos con Bolivia. Mediante ellos se pretende utilizar los recursos energéticos de la cuenca del Lago Titicaca.

Se requiere de una infraestructura vial. Ya se ha construido la carretera costanera Tacna-Ilo, la cual va a ser extendida hasta Matarani, en un principio, y luego hasta Camaná, a fin de articularse a la Panamericana.

La carretera que sigue la ruta La Paz-Desaguadero Mazocruz-Moquegua-Ilo tiene una longitud de 462 km siendo ésta la más corta para que Bolivia acceda a un puerto del Pacífico, pero sólo se encuentra asfaltada desde Cuajone hasta Moquegua, el resto es afirmada. La ruta de la carretera La Paz-Viacha-Colpa-Tacna-Ilo tiene una longitud de 542 km, pero sólo están asfaltados 160 km, desde las afueras de Tacna hasta Ilo.

Se piensa que en un futuro será conveniente construir el ferrocarril Matarani-Ilo. Así, la carga de Ilo podrá acceder por ferrocarril hasta La Paz y de allí dirigirse hacia la red ferroviaria de la Cuenca del Plata.

5. Acuerdo Perú-Bolivia

5.1 La zona franca industrial y turística

El 24 de enero de 1992, los presidentes del Perú y Bolivia procedieron a la firma del Convenio Proyecto Binacional de Amistad, Cooperación e Integración Gran Mariscal Andrés de Santa Cruz. A través de este convenio se señala que el Perú otorgará a Bolivia una zona franca industrial y comercial en un área de 162 hectáreas -por un período de 50 años renovables y que se regirá por el Decreto Legislativo 704 y por el Decreto Legislativo 662 correspondiente a las inversiones extranjeras-, además del uso de sus instalaciones portuarias de Ilo y el desarrollo de una zona franca turística de playa.

La zona franca turística abarca una franja de cinco kilómetros de longitud y corresponde al gobierno boliviano la constitución de una empresa promotora pública y/o privada, integrada por personas naturales y/o jurídicas bolivianas, a la cual la Junta de Administración de la zona franca industrial de Ilo le encargará el control por un período determinado. De la misma manera sucede con el área cedida para la instalación de la zona franca industrial y comercial.

A través de este Convenio, el gobierno de Bolivia se compromete a contribuir al mejoramiento de la infraestructura y equipamiento del puerto de Ilo y a otorgar al gobierno del Perú facilidades similares a las otorgadas por el Perú en el puerto de Ilo. Además, ambos países se comprometen a adoptar las medidas necesarias para facilitar el tránsito de las personas, vehículos y mercaderías utilizando las vías de comunicación existentes y las que se creen en el futuro.

Además, hay que reconocer la importancia que tiene la infraestructura vial en el desarrollo del Convenio. A través de las dos carreteras, como son Ilo-Desaguadero y la carretera Ilo-Puno-Puerto Maldonado-Iberia-Iñapari-Asis y Río Branco hasta el puerto de Santos, se podría recoger la carga de Bolivia y Brasil. Para reforzar el aspecto de la zona franca turística es importante unir estas carreteras al soporte vial del Plan Copesco, que se va a integrar a este circuito como zona de paso para el Brasil y para el norte de Argentina y Paraguay.

5.2 Implicancias del Convenio Mariscal de Santa Cruz

La inversión boliviana en la zona franca concedida podría ser importante ya que de esta manera también se pueden industrializar nuestras exportaciones primarias: minerales, pesqueras y forestales.

Además, se podría lograr que la producción boliviana de soya, que hace un largo recorrido al salir de los puertos chilenos, salga de los puertos peruanos. Se estima que la producción boliviana de soya se encuentra entre 700 mil y 1 millón de toneladas y si a ello se le suma la producción proveniente de Matto Grosso y Acre del Brasil, se tiene que el volumen de producción de soya que podría salir por el puerto peruano es bastante significativo, y si sólo un 20% se destinara al Perú significaría una entrada importante.

En la actualidad, gran parte de la producción que va hacia el Atlántico se dirige fundamentalmente hacia el puerto de Sao Paulo de Brasil y de allí hacia el Canal de Panamá, para luego dirigirse al Sudeste Asiático. Lo que se pretende es que salga directamente por los puertos del Pacífico.

Para Bolivia, la zona franca de Ilo es muy importante, en especial para sus empresarios, porque les permite sacar sus productos hacia diferentes mercados, produciéndose una reducción en sus costos de flete y en el tiempo de viaje de sus exportaciones, lo que los hace más competitivos. Una demostración de tal importancia es la visita realizada al Perú por una delegación de más de 100 empresarios bolivianos para realizar contactos comerciales.

Preguntas

1. ¿Qué ventajas ofrece ZOFRILO al empresario peruano y al extranjero?
2. ¿Qué productos cree usted que pueden ser favorecidos con el desarrollo de ZOFRILO?
3. ¿De qué manera ZOFRILO favorecerá el comercio del Perú con Bolivia y Brasil?
4. ¿Considera el desarrollo de zonas francas industriales como un elemento clave en la promoción de actividades internacionales del país?

APUNTES DE ESTUDIO

1. Portocarrero Suárez, Felipe, *Cómo hacer un trabajo de investigación*, 3a. ed., Lima: CIUP, 1990.
2. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo I, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
3. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo II, 3a. ed., Lima: CIUP, 1991.
4. Injoque Espinoza, Javier, *WordPerfect 5.1. Fundamentos y orientaciones prácticas*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1992.
5. Miyashiro Miyashiro, Isabel, *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo III, Lima: CIUP, 1991.
6. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Elementos de gramática española*, 2a. ed., Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
7. Gatti Murriel, Carlos y Jorge Wiese Rebagliati, *Técnicas de lectura y redacción. Lenguaje científico y académico*, 1a. ed. corregida, Lima: Universidad del Pacífico, 1994.
8. Mayorga, David y Patricia Araujo, *Casos de política de la empresa*, Lima: CIUP, 1992.
9. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo IV, Lima: CIUP, 1992.
10. Pipoli de Butrón, Gina (comp.), *Casos de mercadotecnia aplicados a la realidad peruana*, Lima: CIUP, 1992.
11. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo V, Lima: CIUP, 1993.
12. Rivero, Eduardo, *Contabilidad I*, Lima: Universidad del Pacífico, 1993.

13. Altamirano, Jesús, *Lotus 2.4. Conceptos y consejos prácticos*, Lima: Universidad del Pacífico, 1993.
14. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Colección de casos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1993.
15. Chong, Esteban y otros, *Teoría y práctica de la contabilidad intermedia*, Lima: CIUP, 1994.
16. Wong, David, *Finanzas en el Perú: un enfoque de liquidez, rentabilidad y riesgo*, 2a. ed., Lima: CIUP, 1995.
17. Mayorga, David y Patricia Araujo, *La importancia de la mercadotecnia estratégica: el caso de la empresa peruana*, Lima: CIUP, 1994.
18. Aliaga Valdez, Carlos, *Manual de matemática financiera: texto, problemas y casos*, Lima: Universidad del Pacífico, 1994.
19. Angeles, Julio; Jorge Rubio; Yván Soto y Jorge Toma, *Procesamiento estadístico de datos con Minitab y Harvard Graphics*, Lima: Universidad del Pacífico, 1995.
20. Schwalb, María Matilde y Carlos Herrera, *Casos peruanos de mercadotecnia*, Lima: CIUP, 1995.
21. Miyashiro Miyashiro, Isabel (comp.), *Casos en administración de organizaciones que operan en el Perú*, tomo VI, Lima: CIUP, 1995.
22. Vento Ortiz, Alfredo, *Finanzas aplicadas*, Lima: CIUP, 1995.