

NACIONES UNIDAS

CONSEJO  
ECONOMICO  
Y SOCIAL



LIMITADO

ST/ECLA/Conf.37/L.20  
20 de julio 1971

ORIGINAL: ESPAÑOL

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA

REUNION DE EXPERTOS SOBRE FORMULACION  
Y EJECUCION DE ESTRATEGIAS PARA LA  
EXPORTACION DE MANUFACTURAS

Santiago de Chile, 26 de julio al 4 de agosto de 1971

LAS EMPRESAS DE COMERCIALIZACION INTEGRADA EN EL JAPON

por la

División de Política Comercial de la CEPAL

Documento de trabajo

—

### Introducción

El presente informe tiene por objeto analizar el origen y la evolución, las funciones y la organización de las empresas japonesas de comercialización en los aspectos que interesan a los países en vías de desarrollo, y que podrían aplicarse a la formulación de la política y creación de organismos de promoción de exportaciones. El análisis puede ser útil también para los países latinoamericanos como antecedente para su comercio con el Japón.

Así como abunda la información sobre el extraordinario aumento de las exportaciones japonesas, escasean los datos sobre las empresas de comercialización que fueron las principales promotoras directas de esa expansión. En los últimos años se ha hecho referencia en diversas ocasiones en el ámbito internacional a estas empresas como instrumento eficiente de fomento de las exportaciones característico del Japón, y se ha destacado también su aporte al proceso de desarrollo económico e industrialización de ese país, pero han faltado informaciones más completas.\*/

En efecto, aun en japonés son escasos los estudios sobre estas empresas, y además no analizan los aspectos que interesan a los países en desarrollo que aspiran al fomento efectivo de sus exportaciones.

En estas circunstancias, para preparar el presente informe fue preciso recurrir a las publicaciones originales de las propias empresas de comercialización a fin de aclarar diversas características, y por lo mismo, este estudio debe considerarse de carácter muy provisional.

---

\*/ Véase, entre otros, United Nations Industrial Development Organization, Export Marketing Organizations, julio de 1967 (ID/CONF.1/B.24) el estudio que se incluyó en la revista de UNIDO Industria y Productividad, N° 14. 1969. Baranson, Jack, "Clearing the Way for Exports", Finance and Development una publicación del Fondo Monetario Internacional y el Grupo del Banco Mundial. Centro Interamericano de Promoción de Exportaciones (CIPE), Consortios de Exportación, 1969. Unión Panamericana, Políticas e instituciones de promoción de las exportaciones de productos manufacturados, Estudios de casos, Japón, 1964. "Japan: Special Survey", The Economist, Londres, 27 de mayo y 3 de junio de 1967. Robert Guillain, Japón, troisième Grand, Paris 1970.

## I. ORIGEN, EVOLUCION Y SITUACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS DE COMERCIALIZACION EN EL JAPON

### 1. Sistemas del comercio exterior

Los sistemas de comercio exterior pueden clasificarse en cuatro categorías según el tipo de organismo en que se llevan a cabo. El primero es el más común entre los países de economías de mercado: predomina la venta directa al exterior de las compañías productoras, auxiliadas a veces por agentes de compra y venta. Muchas grandes empresas de los Estados Unidos y Europa tienen empresas filiales, sucursales, subsidiarias, etc., en los países extranjeros para la comercialización directa de sus productos.

Otro sistema claramente definido es el de los países socialistas y algunos países en desarrollo, en que existe un organismo especial de comercialización, a cargo directo del Estado, generalmente centralizado.

El sistema japonés se diferencia de este último ya que el Estado no participa en el manejo de las empresas de comercialización y el comercio global o de un producto cualquiera no están concentrados en un sólo órgano. También es diferente del primer sistema, pues el comercio directo por las empresas productoras no es el principal método usado en el Japón.

En varios países en desarrollo existe un sistema mixto en que participan en diverso grado entidades públicas y privadas, productoras y comerciales, nacionales y extranjeras de diferente índole.

Las empresas de comercialización integrada que representan el medio principal del sistema japonés se distinguen también en gran medida de las empresas comerciales conocidas de otros países, las cuales no necesariamente son los instrumentos principales del comercio exterior de los respectivos países. Las empresas comerciales existentes en otros países podrían clasificarse en la siguiente forma:

1) Numerosas compañías subsidiarias creadas especialmente para llevar a cabo el comercio de los productos de la compañía productora.

2) Empresas comerciales gigantescas especializadas en el comercio de un limitado número de productos, particularmente de los productos primarios, por ejemplo, las compañías más grandes del mundo en el comercio de cereales como Continental Grain, etc., las compañías de comercio del algodón, como Anderson Claiton, etc.

3) Las compañías creadas originalmente para el comercio con colonias (marchant house) como United Africa Company (UAC), East Asiatic, Jardine Matheson (para Hong Kong), etc. del Reino Unido, International-Loterdamm de los Países Bajos, etc.

4) Empresas como Great Atlantic and Pacific, o Sears Roebuck que realizan comercio por correo en gran escala.

Las empresas japonesas no pueden incluirse en ninguna de estas categorías, ya que no son compañías de comercio dependiente de una empresa productora y encargada de la venta de sus productos, ni intermediarios para la comercialización de determinados productos primarios, sino que sus actividades están muy diversificadas. Tampoco son compañías que comercian con una zona determinada, logrando a menudo una posición predominante en ella, sino que al contrario las empresas japonesas de comercialización se enfrentan en general con fuerte competencia entre ellas y con otras empresas comerciales.

## 2. Origen y evolución de las empresas de comercialización en el Japón

Estas empresas se remontan a la época de Meiji, hace cien años, cuando el Japón abrió su comercio al exterior. Al comenzar su industrialización en esa época, el Japón dio mayor énfasis a la industria textil y surgieron empresas comerciales especializadas en la importación de algodón y lana y la exportación de tejidos. La exportación de productos textiles a base de la materia prima importada constituyó uno de los factores más importantes del desarrollo económico del Japón en aquella época. Cinco de las diez más grandes empresas de comercialización que existen actualmente en el Japón a que se hace referencia más adelante tienen este origen. Estas compañías se ocupaban no sólo de las transacciones con el exterior, sino del comercio interno mayorista de diversos productos derivados o conexos.

Por otra parte, en los primeros decenios de este siglo se formaron compañías encargadas de la importación de materias primas siderúrgicas y de la venta del producto final junto con el desarrollo de las empresas productoras de acero. Al comienzo esas compañías se dedicaron a importar

/chatarra del

chatarra del exterior para las empresas siderúrgicas y actuaban también como casas mayoristas del acero y sus derivados, convirtiéndose posteriormente en importadoras de materias primas metálicas y exportadoras de productos metálicos elaborados. Dos de las diez compañías más grandes de la actualidad tienen este origen.

Además dos compañías se formaron como integrantes de Zaibatsu, y también se dedicaron a las actividades relacionadas con la producción y comercialización tanto de textiles como de metales. Antes de la segunda guerra mundial, en el Japón se formaron y tuvieron influencia cada vez mayor sobre la economía los consorcios financieros dominados por un reducido número de familias llamados Zaibatsu. Los consorcios más grandes formaron empresas de comercialización aprovechando uno de ellos sus ventajas en el transporte marítimo y los seguros en el Japón. Estas dos compañías que habían logrado una importante participación ya antes de la guerra, pese a las subdivisiones obligadas en el período de postguerra, se reformaron y son actualmente las dos empresas de comercialización más grandes del Japón. Cabe destacar, sin embargo, que los llamados consorcios Zaibatsu no renacieron en la postguerra, sino que las empresas que pertenecían antes a estos consorcios formaron en la postguerra grupos frecuentemente llamados Keiretsu, a fin de coordinar sus actividades económicas y financieras, organizar nuevas industrias que requerían la participación de diversas empresas, etc., y sin tener los lazos financieros muy estrechos que tuvieron anteriormente. (El sistema Zaibatsu basado en la holging company se considera ilegal según la ley antimonopólica establecida en la postguerra.)

Estas empresas comerciales creadas antes de la guerra, cualquiera que sea su origen, tuvieron que atravesar duros períodos durante y después de la guerra durante los cuales no se les permitió desarrollar sus actividades comerciales normales. En estos períodos, el primero por razones bélicas, el segundo por la ocupación de fuerzas armadas extranjeras durante siete años y por la difícil situación de balance de pagos, el comercio exterior estuvo sujeto a estrictas restricciones.

/Las compañías

Las compañías comenzaron a organizarse con el sistema actual sólo cuando la economía japonesa empezó a crecer con extraordinario dinamismo, desde mediados del decenio de 1950, y hubo una mayor disponibilidad de divisas que permitió actividades más libres a las empresas. Las empresas comerciales comenzaron a ampliar sus actividades y organizarse, asumiendo diversas funciones que hoy son comunes a todas ellas a lo largo de este período, y sobre todo a comienzos del decenio de 1960 cuando se adoptaron diversas decisiones favorables para ellas, como la aceptación del artículo 8 del Fondo Monetario Internacional, consiguiente aplicación del artículo 11 del GATT, participación en la OECD, programa de liberalización de las importaciones, etc.

Así pues, pese a su largo período de formación, el actual sistema de las empresas de comercialización integrada se ha consolidado en un período relativamente reciente y las características actuales son bastante diferentes a las de antes de la guerra y del primer decenio de postguerra. Una de las diez empresas más grandes incluso se formó en el período de postguerra, con la participación del grupo de empresas pertenecientes a un Keiretsu, y pese a su escasa experiencia comparada con las otras empresas, logró crecer muy rápidamente. Es interesante observar que aunque cada una de las empresas de comercialización tienen orígenes diferentes, como se explicó anteriormente, durante el último período han llegado a tener características muy similares y se ha agudizado la competencia entre ellas, en vez de especializarse cada una en determinados productos, o en determinadas funciones tendiendo a la monopolización.

Los últimos quince años (a partir de mediados del decenio de 1950) podrían considerarse como de formación definitiva de las actuales empresas, siendo la primera mitad una etapa más bien de transición. Los llamados consorcios Zaibatsu fueron disueltos casi inmediatamente después de la guerra y al mismo tiempo las empresas de comercialización correspondientes fueron divididas en numerosas compañías, lo que ofreció la posibilidad de que crecieran otras empresas o se formaran nuevas y aumentara la competencia en el sector del comercio exterior. Sin embargo, hacia fines del período,

/varias empresas

varias empresas tuvieron dificultades financieras, sobre todo por la depresión económica después de la guerra de Corea, que se tradujo en la fusión de estas empresas. Al mismo tiempo ocurrió un movimiento hacia la diversificación de sus actividades comerciales, a través de fusiones y otras medidas. Por otra parte, las empresas que antes habían pertenecido a Zaibatsu, se volvieron a reunir formando las empresas comerciales gigantescas integrantes de dos Keiretsu y una nueva fue creada por un tercer Keiretsu. Los demás Keiretsu, que no establecieron sus empresas de comercialización, estrecharon sus vínculos con las existentes. Así se habían preparado algunas condiciones previas para entrar luego en el período de pleno desarrollo de las empresas de comercialización integrada en la forma que se conocen en la actualidad.

En el período siguiente, caracterizado por el gran auge de la economía japonesa causado por la política comercial más libre y más amplias políticas industriales y de promoción de exportaciones <sup>1/</sup>, las empresas de comercialización aumentaron su escala de operaciones, diversificando sus funciones y los artículos, - desde los productos de las industrias ligeras como la textil hacia los de industrias pesada y química - y modernizando y racionalizando radicalmente su organización. En este período se intensificaron en gran medida las relaciones de las empresas de comercialización con las empresas manufactureras y las instituciones bancarias. Es interesante señalar también que en este período aparecieron numerosas empresas especializadas, en general pequeñas y medianas, lo que ocasionó la competencia, a veces excesiva, entre las empresas de comercialización. Algunas crecieron dinámicamente con la especialización, otras se unieron para crear cooperativas pequeñas y medianas y otras se integraron a las empresas grandes.

---

<sup>1/</sup> Véase el capítulo III del documento de información L.3.

### 3. Características principales de las empresas de comercialización integrada

Según estadísticas del Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI) <sup>2/</sup>, había en el Japón al final del año fiscal 1969, 8 770 empresas que se dedicaban al comercio exterior, entre ellas las empresas de comercialización propiamente tales, empresas mayoristas o minoristas grandes y empresas productoras. El total de personas ocupadas en esa actividad fue 155 000. A las empresas de comercialización correspondió 70.6 % del valor total de las exportaciones japonesas y 82.2 % del valor total de las importaciones.

Las 27 empresas comerciales más grandes, el valor de cuyas ventas superó los 100 000 millones de yenes (278 millones de dólares aproximadamente), cada una, llevaron a cabo 64.5 % y 75.5 % del valor total de las exportaciones e importaciones realizadas por el conjunto de las empresas comerciales japonesas en el año fiscal de 1969. Según otras fuentes de información a las 10 empresas más grandes del Japón correspondió 46.9 % del valor total de las exportaciones y 62.3 % de las importaciones del año 1969.<sup>3/</sup>

Estas diez empresas suelen llamarse empresas de comercialización integrada (Sogo Shosha) por su alta participación en el comercio exterior de casi todos los productos y por su sistema moderno de comercialización. El análisis de los capítulos siguientes corresponde en general a estas empresas. Tres de ellas fueron formadas por empresas que pertenecieron a Zaibatsu, dos antes de la guerra (Mitsubishi y Mitsui) y la otra después (Sumitomo). Cinco se originaron en las casas comercializadoras de productos textiles (Marubeni-Iida, C.Ito, Tomen, Nichimen-Jitsugyo, y Kanematsu-Gosho) y las dos restantes en casas comercializadoras de productos metálicos (acero) (Nissho-Iwai y Atakasangyo). (Véase el cuadro 1).

---

2/ MITI, Tsusho Hakusho (Libro blanco sobre el comercio exterior) Tokio, 1970.

3/ Karita, Sogo Shosha (empresas comerciales integradas) Nikon Keizai Shinbunsha, Tokio, 1970.

Cuadro 1

## INDICADORES PRINCIPALES DE LAS ACTIVIDADES DE LAS EMPRESAS DE COMERCIALIZACION INTEGRADA

(A fines de marzo de 1970)

Empresas comercia les por orden de valor global de venta	Valor global anual de la venta (Mil millones de yens)		Tasa de crecimiento anual acumu lativa 1960-69 (porcentajes)
	Año	Año	
	fiscal 1969	fiscal 1960	
1	32 420	6 444	19.9
2	30 902	6 395	19.0
3	21 642	6 127	11.5
4	20 564	5 446	11.6
5	15 082	3 396	18.0
6	13 082	1 966	23.0
7	11 853	2 778	17.3
8	7 778	3 056	11.0
9	7 155	2 813	11.0
10	6 584	1 447	18.1
<u>Total</u>	<u>167 062</u>	<u>39 808</u>	<u>17.0</u>

Fuente: Arita, K., Sogo Shosha (empresas comerciales integradas), Nihon Keizai  
Shimbunsha, Tokyo, 1970.

La gran escala de sus operaciones se confirma por el número de personas ocupadas en ellas. Las dos más grandes emplean cada una alrededor de 9 000 personas en las oficinas radicadas en el Japón, además de unas 2 500 personas en las oficinas ultramar. En promedio las diez empresas ocupan 5 844 personas en el Japón y 1 410 en las oficinas de ultramar. (Véase el cuadro 2.)

El número de oficinas en ultramar es también un buen indicador de la magnitud de las operaciones. Llegó a 67 a principios de 1970.

Otra característica de las empresas integradas de comercialización que se puede observar en las estadísticas disponibles es su mayor eficiencia en comparación con otras empresas comerciales. El total de 58 437 ocupados en las oficinas en el Japón de diez empresas de comercialización integrada representa aproximadamente 30 % del total que en el Japón se ocupa en el comercio exterior; en cambio a esas empresas corresponde 46.9 % de las exportaciones y 62.3 % de las importaciones totales del país. Las empresas de mayor escala de operaciones tienen en general mayor eficiencia en función del valor de las ventas por persona ocupada. Las 27 empresas comerciales más grandes, entre ellas las diez empresas de comercialización integrada, pese a su alta participación en las exportaciones y las importaciones (64.5% y 75.5% del valor del comercio realizado por todas las empresas comerciales en su conjunto), absorber sólo 40.5 % de las personas ocupadas en ese ramo.

En tercer lugar, cabe destacar la diversificación de las actividades comerciales. El cuadro 3 presenta el valor del comercio realizado por estas empresas, por grupos principales de productos. En este cuadro se observa que todas las empresas comercializan casi todos los artículos. No obstante, la proporción relativa de los artículos difieren entre ellas según su origen. Por ejemplo, algunas empresas que derivaron de casas comercializadoras de productos textiles mantienen un alto porcentaje de ese comercio; sin embargo, se tiende a la disminución paulatina de estas diferencias.

Cuadro 2

NÚMERO DE PERSONAS OCUPADAS Y DE OFICINAS DE ULTRAMAR  
 DE LAS EMPRESAS DE COMERCIALIZACION INTEGRADA

(Marzo de 1970)

Empresas comerciales por orden de valor glo- bal de venta a/	Número de personas ocupadas en las oficinas en el Japón	Número de personas ocupadas en las oficinas de ul- tramar	Total de personas ocupadas	Número de oficinas ultrameres
1	8 664	2 514	11 178	89
2	9 412	2 399	11 811	134
3	7 556	2 024	9 580	75
4	6 552	1 579	8 131	74
5	7 031	1 324	8 355	67
6	5 620	1 001	6 621	69
7	3 983	872	4 855	58
8	3 387	852	4 239	58
9	3 532	1 088	4 620	48
10	2 700	446	3 146	44
Promedio	5 843.7	1 409.9	7 253.6	67.2

Fuente: Isoda, K., Boeki Shōsha no Miraizō, Tōyōkeizaishimpō-sha, Tokyo, 1970.

a/ Mismo orden del cuadro 1.

Cuadro 3

VALOR GLOBAL DE LAS VENTAS POR GRUPOS PRINCIPALES DE PRODUCTOS

(Correspondiente al segundo semestre del año fiscal 1969)

(Porcentajes)

Empresas comerciales por orden del valor total de las ventas <sup>a/</sup>	Metales y sus productos	Maquinaria	Alimentos	Materias primas	Textiles
1	39.2	18.5	12.4	21.9	8.0
2	38.2	18.5	10.8	24.7	7.7
3	30.5	19.5	10.8	17.7	22.1
4	17.3	14.1	13.2	19.8	35.7
5	43.7	16.2	9.3	22.0	8.8
6	50.6	19.3	4.9	22.0	3.3
7	22.6	19.5	17.9	13.5	26.5
8	24.2	13.3	12.6	22.5	26.9
9	21.2	9.9	13.4	25.1	30.3
10	40.9	12.8	11.2	24.0	11.1

Fuente: Isoda, K., Boeki shosha no miraizo (imagen futura de las empresas comerciales), Tōyō keizai shimpō-sha, Tokyo, 1971.

a/ Mismo orden del cuadro 1.

Finalmente cabe mencionar la activa participación de las empresas de comercialización integrada en el comercio interno. Las operaciones del comercio interno y externo se complementan mutuamente. Por ejemplo, los canales de distribución mantenidos por ellas en el mercado nacional facilitan en gran medida sus importaciones. El comercio interno de estas empresas suele alcanzar un valor igual o mayor al de su comercio exterior (la suma de las exportaciones e importaciones). (Véase el cuadro 4.)

El valor total del comercio (el valor de las ventas) de las diez empresas de comercialización integrada más grandes fue de 16 700 000 millones de yenes en 1969 (46 400 millones de dólares) cifra que corresponde a 26.7% del producto nacional bruto del Japón en el mismo año.<sup>4/</sup> (Véase el cuadro 5.) El valor total del comercio interno y externo de cada una de las dos empresas más grandes ascendió a alrededor de 10 000 millones de dólares (más de 3 000 000 millones de yenes) en 1969.

Pese a su gran escala de operación, eficiencia relativa y alto grado de diversificación, ninguna de las empresas por sí sola tiene necesariamente una posición de dominio absoluto o monopólico ni en el comercio exterior japonés ni en el comercio interno. En realidad hay fuerte competencia, tanto entre las empresas de comercialización integrada como entre éstas y el resto de las empresas de comercialización (empresas especializadas, en general pequeñas y medianas). Estas últimas, pese a las desventajas de su limitada operación y menor capacidad de financiamiento, tienen considerable capacidad de competencia con respecto a los artículos en que se especializan. Aunque no se dispone de estadísticas precisas para mostrar esta competencia, el cuadro 6 muestra la participación de las empresas especializadas,<sup>5/</sup> en el comercio de los principales

---

<sup>4/</sup> Ello no significa que las empresas integradas contribuyan con tan alto porcentaje a la generación de PBN, ya que se trata del valor global de sus ventas de ellos y no del valor agregado.

<sup>5/</sup> Definidas como aquellas cuyo valor del comercio exterior de un grupo de artículos es mayor que el 50% del valor total de ese comercio.

Cuadro 4  
 VALOR TOTAL DE LAS VENTAS SEGUN SU DESTINO  
 (Correspondiente al segundo semestre del año fiscal 1969)  
 (Porcentajes)

Empresas comerciales por orden del valor de las ven- tas a/	Comercio en el mercado interno	Exportaciones	Importaciones	Comercio entre terceros países, etc.
1	58.1	15.7	23.1	3.1
2	55.5	19.1	23.8	1.6
3	60.1	18.0	19.3	2.6
4	60.5	14.9	19.0	5.0
5	54.2	16.0	23.8	6.0
6	63.1	17.8	16.2	2.9
7	62.0	14.4	16.8	6.8
8	51.9	19.7	22.9	5.5
9	53.9	15.1	23.5	7.6
10	61.0	13.9	20.2	4.9

Fuente: Isoda, K. Bōeki shōsha no mirai, Toyokeizaishimpo-sha, Tokyo, 1971.

a/ Mismo orden del cuadro 1

Cuadro 5

PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS DE COMERCIALIZACION INTEGRADA EN EL COMERCIO EXTERIOR DEL JAPON,  
VALOR GLOBAL DE VENTA DE ESTAS EMPRESAS COMPARADO CON PBN

(En mil millones de yenes)

Año	Valor de las exportaciones del Japón	Valor de las exportaciones realizadas por las empresas comerciales integradas	Valor de las importaciones del Japón	Valor de las importaciones realizadas por las empresas comerciales integradas	Producto bruto nacional del Japón	Valor global de venta de las empresas comerciales integradas	Participación de empresas comerciales integradas en las exportaciones (2)/(1) %	Participación de empresas comerciales integradas en las importaciones (4)/(3) %	Valor de venta de las empresas comerciales integradas comparado con PNB (6)/(5) %
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1960	1 482	692	1 678	1 013	16 207	3 981	46.7	60.4	24.6
1961	1 556	730	2 163	1 339	19 853	5 009	47.0	61.9	25.2
1962	1 803	886	2 024	1 272	21 660	5 248	49.1	62.9	24.2
1963	2 029	1 037	2 609	1 644	25 576	6 734	51.1	63.0	26.3
1964	2 587	1 348	2 852	1 809	29 531	7 916	52.1	62.0	26.8
1965	3 141	1 658	3 030	1 957	32 650	8 654	52.8	64.6	26.5
1966	3 585	1 864	3 607	2 342	38 118	10 615	52.0	64.9	27.8
1967	3 879	1 973	4 342	2 825	44 767	11 721	50.9	65.1	26.2
1968	4 938	2 378	4 784	3 019	52 780	13 375	48.2	63.1	25.3
1969	6 052	2 840	5 762	3 588	62 550	16 706	46.9	62.3	26.7

Fuente: Arita, K., Sōgō Shōsha (empresas comerciales integradas), Nihon Keizai Shinbun-sha, Tokyo, 1970.

Cuadro 6

PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS COMERCIALES ESPECIALIZADAS <sup>a/</sup> EN EL COMERCIO EXTERIOR DEL JAPON

(Porcentajes)

Grupo de productos	Exportaciones		Importaciones	
	1968	1969	1968	1969
<u>Total</u>	<u>58.0</u>	<u>54.1</u>	<u>43.2</u>	<u>36.9</u>
Alimentos, bebidas y tabaco	43.9	46.3	32.5	34.7
Textiles o su materia prima	44.4	43.9	37.4	35.9
Madera, pulpa y papel	41.2	41.5	21.8	20.8
Productos de animales y vegetales	41.4	50.2	22.0	27.7
Carbón, petróleo, etc. y sus productos	68.7	76.5	58.6	56.0
Productos químicos o su materia prima	37.1	29.1	50.1	42.2
Metales y sus productos	36.9	35.5	51.1	26.4
Minerales no metálicos y sus productos	61.1	50.8	38.9	22.1
Maquinaria	75.8	67.2	53.6	46.1
Otros productos	61.4	59.8	28.5	32.8

Fuente: NITI, Tsūshō Hakusho (Libro blanco sobre comercio exterior) 1970, Tokyo, 1970.

<sup>a/</sup> Más del 50% del valor del comercio exterior de estas empresas está representado por un solo grupo de productos.

/grupos de

grupos de productos. Se observa allí la participación bastante alta de estas empresas en la exportación de algunos grupos de productos como carbón, petróleo, y sus derivados, maquinaria, productos elaborados de minerales no metálicos, etc.

Además existen varias empresas especializadas según la zona con que comercian. Las empresas que comercian casi exclusivamente con China continental son típicas de esta categoría. También hay empresas especializadas en el comercio con algunos países de Asia, Estados Unidos, etc.

A este respecto interesa señalar que tanto la participación de las empresas de comercialización integrada en el comercio exterior como el porcentaje del valor del comercio realizado por ellas con respecto al producto nacional bruto no ha aumentado considerablemente salvo pequeñas fluctuaciones en los últimos diez años. (Véase el cuadro 5.) Esto demuestra que otras empresas han mantenido e incluso aumentado su participación. En efecto, la venta directa al exterior de las empresas productoras grandes ha aumentado mucho en los últimos años, y las actividades de algunas empresas especializadas han sido también importantes.

La fuerte competencia entre las empresas de comercialización, en general, y entre las empresas de comercialización integrada en particular, no les permite tener utilidades monopólicas. La tasa de utilidad neta (utilidad neta dividida por el valor de las ventas) de todas las empresas comerciales del Japón fue 0.9% en 1969 en tanto que la tasa correspondiente a las diez empresas de comercialización integrada fue 0.34%. Esta proporción es similar en cuanto a la tasa de utilidad global (utilidad global dividida por el valor de las ventas): las empresas comerciales en su conjunto registraron un 5.9% comparado con 2.27% de las empresas de comercialización integrada.<sup>6/</sup> Las empresas pueden soportar esta baja tasa de utilidad global porque minimizan el gasto de comercialización con respecto al valor unitario de la venta gracias a la gran escala de sus operaciones y su sistema eficiente y

---

<sup>6/</sup> Según las publicaciones de MITI y de K. Isoda ambas ya citadas.

moderno de comercio. Del mismo modo el gran valor de las ventas permite a las empresas de comercialización integrada obtener una alta utilidad neta con respecto a su capital, pese a que la tasa de la utilidad neta unitaria es baja comparada con la de otras empresas comerciales.

En síntesis, si bien el conjunto de las empresas de comercialización integrada maneja el grueso del comercio exterior del Japón y es el sistema más representativo de su comercio exterior, no es posible afirmar que cada una de las diez empresas monopolice ni el total del comercio exterior, ni el de determinados productos.

/II. FUNCIONES

## II. FUNCIONES PRINCIPALES DE LAS EMPRESAS DE COMERCIALIZACION INTEGRADA

Las funciones de las empresas de comercialización integrada son múltiples y no se ha intentado clasificarlas en forma sistemática, aunque a algunas se les han dado denominaciones convencionales como se señala más adelante.

Para facilitar la comprensión de las funciones de las empresas se han resumido provisionalmente distinguiendo entre las funciones básicas, las combinadas o aplicadas y las relacionadas o complementarias.

Las funciones básicas serían:

- 1-a) transacción;
- 1-b) financiamiento;
- 1-c) almacenamiento y transporte;
- 1-d) información y marketing.

Funciones combinadas o aplicadas:

- 2-a) promoción de exportaciones e importaciones;
- 2-b) promoción de producción y exportación;
- 2-c) promoción de producción e importación;
- 2-d) organizar el comercio exterior especial.

Funciones relacionadas o complementarias:

- 3-a) organizar las inversiones en el exterior;
- 3-b) organizar inversiones en el mercado interno;
- 3-c) promover la transferencia de tecnología.

### 1. Funciones básicas

#### a) Función de transacción

La ejecución de todos los trámites de la transacción, incluso contratación, formalidades legales, entrega y pago, constituye una de las funciones básicas de cualquier empresa comercial; pero esta función en forma aislada, la realizan rara vez las empresas de comercialización integrada, pues la combinan con otras funciones que se explicarán más adelante. En este sentido estas empresas difieren claramente del simple

/comerciante que

comerciante que trabaja a base de comisiones. Las empresas de comercialización realizan sus transacciones tanto por cuenta e iniciativa propia, como por cuenta e iniciativa de terceros.

En relación con esta función, podrían distinguirse tres diferentes formas en que actúan las empresas de comercialización. En primer lugar, suscriben ellas mismas el contrato de comercio. En segundo lugar, hay contratos cuyas partes son los productores y las empresas usuarias apareciendo las empresas de comercialización generalmente como testigo del contrato, pero las transacciones se efectúan a través de ellas. En tercer lugar, las empresas organizan una compraventa sin participar en el contrato, limitándose solo a colaborar en su establecimiento, a llevar a cabo los trámites administrativos y demás formalidades y a hacer cumplir las transacciones.

b) Función de financiamiento

El financiamiento es otra de las funciones fundamentales de las empresas de comercialización integrada. Estas empresas, además de su propio capital movilizan el de los bancos comerciales, obtienen financiamiento de las instituciones públicas y paraestatales encargadas de la promoción comercial y promueven el financiamiento entre empresas privadas. El financiamiento que realizan estas empresas difiere del que otorgan los bancos comerciales, pues casi siempre se destina al comercio de estas empresas. Entre las formas más frecuentes de financiamiento directo que otorgan estas empresas figuran los siguientes:

- a) Descuento de letras de exportación;
- b) Pago anticipado del valor de las exportaciones a los productores;
- c) Financiamiento destinado a la inversión en equipos y maquinarias industriales o gastos necesarios de racionalización de la producción y comercialización, especialmente para las compañías pequeñas y medianas vinculadas con las empresas de comercialización integrada.

Además del financiamiento directo, las empresas de comercialización integrada facilitan financiamiento entre empresas, convirtiéndose en ese caso en avales de este tipo de financiamiento. Por ejemplo, las

/empresas consiguen

empresas consiguen determinado material industrial con crédito otorgado por el productor para las empresas que elaboran artículos destinados a la exportación, a base de ese material, aunque las formas de financiamiento se han modificado continuamente de acuerdo con las situaciones económicas conyunturales, las grandes facilidades de financiamiento que siempre han mantenido han representado una de las ventajas principales de estas empresas y su financiamiento ha constituido en el Japón un sistema institucionalizado equiparable al de los bancos comerciales.

En comparación con el financiamiento por los bancos comerciales, el financiamiento de las empresas de comercialización integrada abre mejores perspectivas en el comercio exterior o interior pues el financiamiento está destinado a ampliar o diversificar el comercio a cargo de esas empresas. Es así como hasta cierto punto las empresas de comercialización integrada han orientado la industrialización del Japón, sobre todo en los sectores desarrollados con miras a la exportación, pues esas empresas han dado prioridad en su financiamiento a los sectores que ofrecen mejores perspectivas de expansión comercial. También han influido en modernizar y racionalizar el sistema de comercialización en el Japón.

c) Funciones de almacenamiento y transporte

Lograr el almacenamiento y transporte más racionales posibles, ha sido una de las funciones importantes de las empresas de comercialización integrada ya que el costo del comercio puede rebajarse considerablemente usando sistemas eficientes de almacenamiento y transporte. El gran volumen de productos que comercializan estas empresas también les permite mayor libertad de acción en este campo. Por ejemplo, en el caso de los artículos de alto peso unitario, estas empresas logran contratar fletes marítimos más baratos, en general en líneas no regulares, mientras esperan la entrega de esos artículos que compran a fecha. También han promovido estas empresas el uso de barcos especiales de carga o de gran tonelaje.

Para algunos productos, es importante el control de las existencias que almacenan estas empresas, para rebajar el costo de comercialización.

/Muchas veces

Muchas veces logran colocar los excedentes de artículos de exportación en un período de receso o cuando cancela importación algún país extranjero. Aunque este último caso puede solucionarse parcialmente con el seguro de exportación, las empresas de comercialización logran exportar esos artículos al mercado de otros países. En lo que toca a la importación, las empresas comerciales prevén la eventual escasez de determinados productos en el mercado interno, aunque con esto se corre el riesgo de caer en las importaciones especulativas, lo cual ha sido criticado por algunos sectores. De todos modos, no se puede negar que las empresas de comercialización desempeñan una función importante de transporte y de almacenamiento, que en algunos casos llega a la formación de existencias reguladoras.

d) Función de información y marketing

Otra característica que distingue a las empresas de comercialización integrada frente a los comisionistas es que desarrollan una amplia actividad de marketing, que incluye no sólo la investigación del mercado propiamente tal de determinados artículos de exportación, sino también todos los aspectos generales relacionados con el mercado tanto interno como externo, métodos de venta, alternativas de canales de comercialización, estrategia según productos y mercados, etc. Las empresas en algunos casos se encargan incluso de la decisión del nivel de precios, y diversas actividades de promoción de las ventas que en general corresponden a las empresas productoras en Estados Unidos y Europa. Otra de las actividades importantes de las empresas es la investigación de todos los reglamentos locales de los países extranjeros (restricciones sobre la importación, transacciones internas, diversos tipos de impuestos, etc.), y de sistemas especiales de comercialización, diferentes hábitos de consumo, etc.

2. Funciones combinadas o aplicadas

Cada una de las funciones básicas rara vez se ejerce en forma aislada sino en forma combinada con otras funciones con determinado objetivo:

/a) Promoción

a) Promoción de exportaciones e importaciones

Las actividades de esta función podrían clasificarse en tres diferentes tipos de actividad según la iniciativa de quién la realiza:

- i) por la propia iniciativa de las empresas de comercialización integrada;
- ii) por iniciativa del sector vinculado con el consumo del artículo;
- iii) por iniciativa del sector vinculado con la producción del artículo.

Por ejemplo, en la importación, algunas gestiones se originan en el sector vinculado al consumo, tales como las asociaciones o cadenas de supermercados, almacenes múltiples, agentes de compra para los usuarios, etc. En este caso, las empresas de comercialización se encargan de buscar las fuentes de suministro más favorable, particularmente con respecto al precio, la calidad, el diseño, el plazo de entrega, etc. Para llevar a cabo la importación las empresas cumplen las diversas funciones básicas ya explicadas.

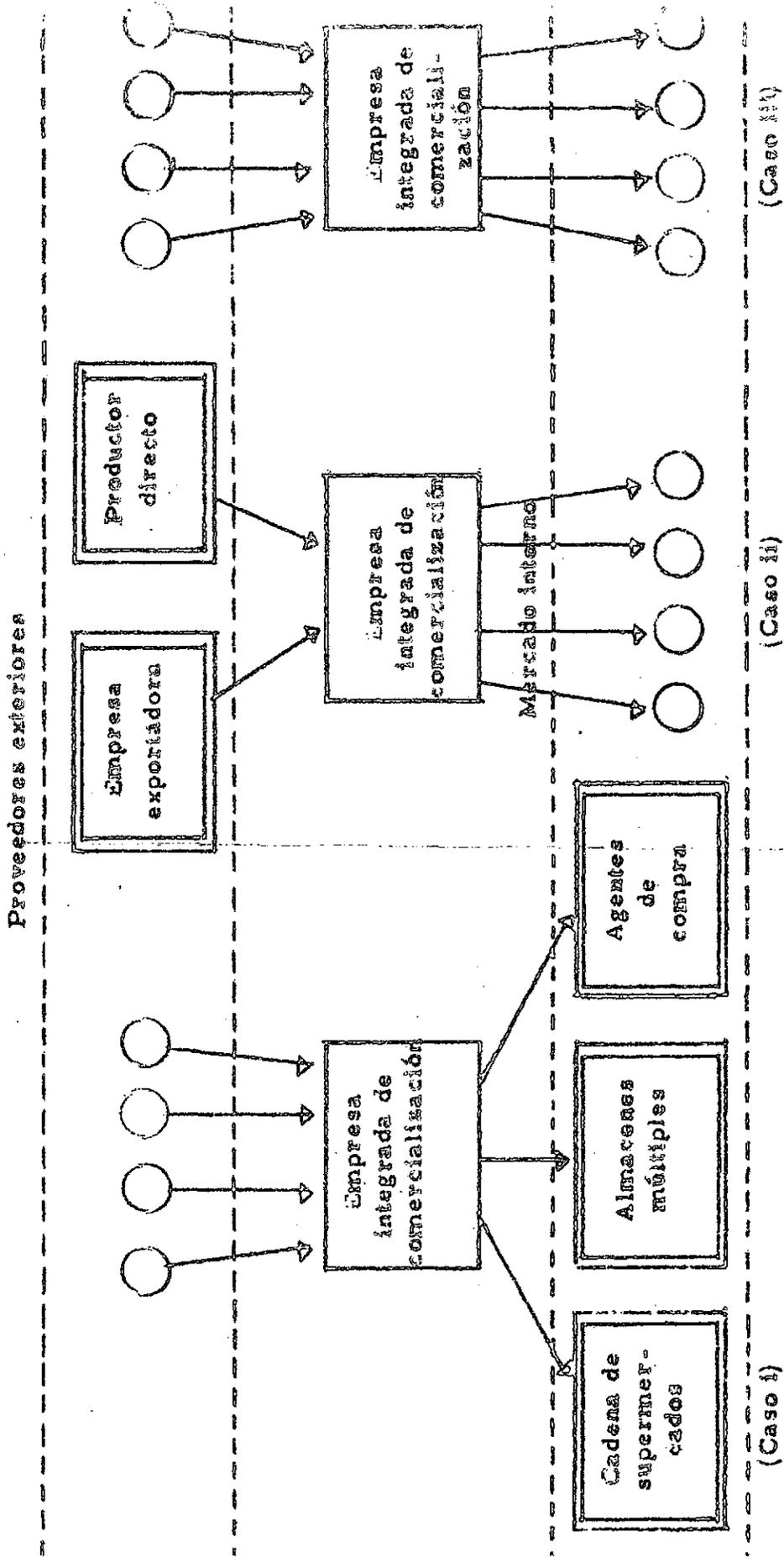
En otras ocasiones, la importación se origina en los proveedores extranjeros, como por ejemplo, los productores directos, o las empresas exportadoras. En este caso las empresas de comercialización integrada se encargan de buscar compradores en el mercado interno en las condiciones más favorables, convirtiéndose en agentes de las empresas exportadoras extranjeras. Por consiguiente, son representantes oficiales de numerosas compañías extranjeras. Estas dos funciones se explican en los casos i) y ii) del Gráfico I. Las mismas funciones las realizan también en las exportaciones. Ahora bien, la comercialización de artículos por la propia iniciativa de las empresas de comercialización requiere que actúen tanto en el mercado interno como en el externo. (Véase el caso iii) del Gráfico I.) Pero la gestión por iniciativa propia de estas empresas en la mayoría de los casos, va más allá de la simple promoción de la exportación y la importación, y llega por ejemplo, a la promoción combinada de producción y comercialización.

b) Función de promoción de producción y exportación

Las empresas integradas de comercialización tienen una larga experiencia en la promoción sobre todo en la producción y comercialización

Gráfico I

PROMOCION DE LA IMPORTACION INICIADA POR EL SECTOR VINCULADO CON LOS CONSUMIDORES (CASO I); POR LOS PROVEEDORES EXTRANJEROS (CASO II); Y POR LAS EMPRESAS INTEGRADAS (CASO III). PERO SIEMPRE CON LA PARTICIPACION DE ESTAS ULTIMAS



Las unidades marcadas con doble línea son las que inician los negocios.



de productos textiles, pues se formaron como organizadoras que contrataban con las empresas especializadas la elaboración de textiles en sus etapas sucesivas - desde el hilado hasta la prenda confeccionada. (Véase el Gráfico II.) Importan materia prima del exterior para suministrar a las hilanderías que luego entregan su producto a las tejedurías, que a su vez entregan a las fábricas de confecciones para que el producto sea exportado o comercializado internamente por las empresas de comercialización integrada a través de los canales que mantienen tradicionalmente.

Aunque esta función en lo que concierne a los productos textiles ha venido perdiendo importancia relativa, sigue siendo una de las principales de las empresas de comercialización integrada del Japón ya que la importación de materias primas textiles todavía asciende a 6.2% de la importación total del Japón (1969) y la exportación de los productos textiles incluso tejidos de fibras sintéticas, representa 14.2% de la exportación global del Japón (1969). Por lo demás gran parte de la comercialización interna de los productos textiles sigue en manos de las empresas de comercialización integrada.

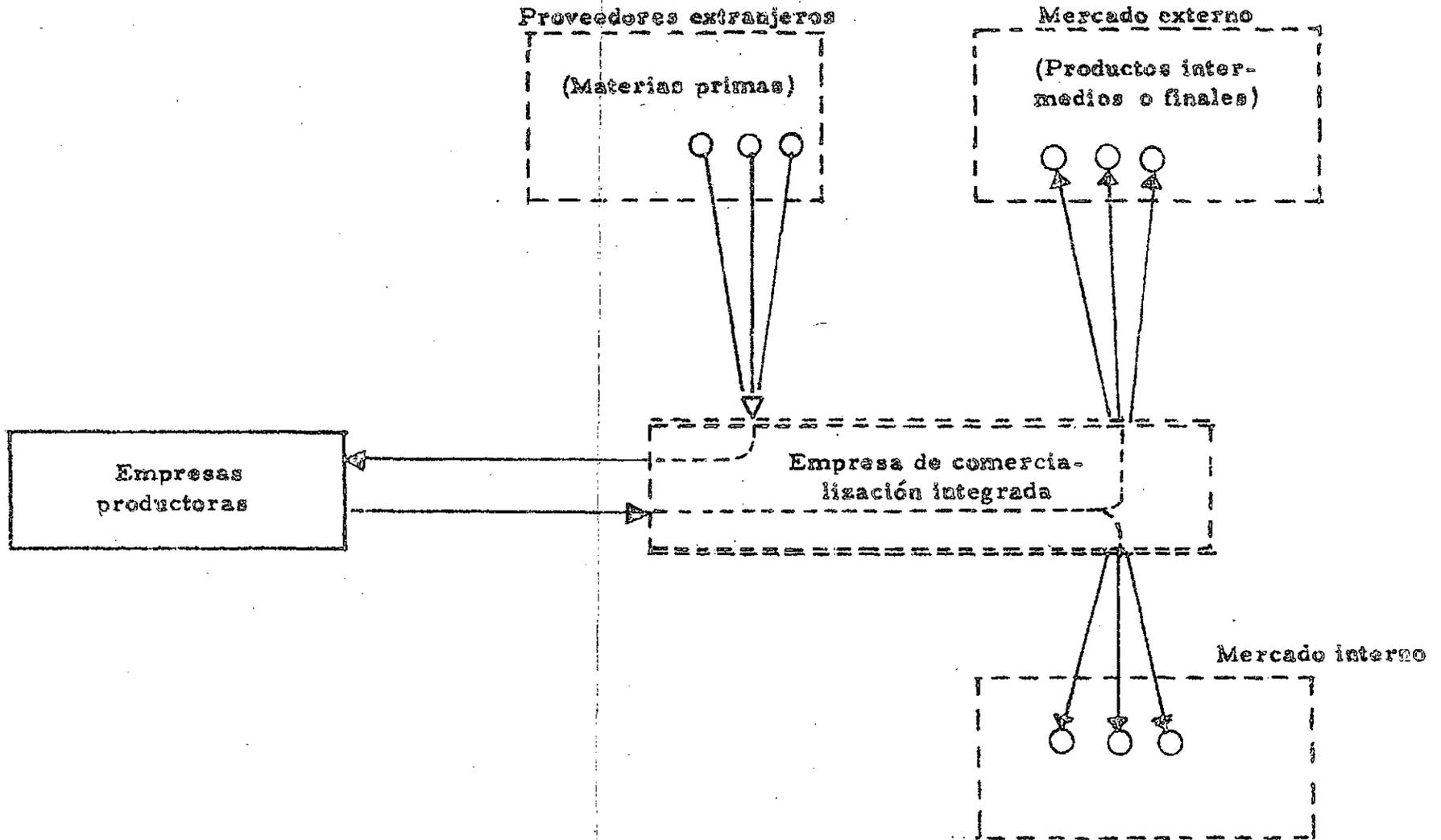
Además de los productos textiles, las empresas ejercen una función similar, si bien en menor grado, con respecto a los productos siderúrgicos, los alimentos, el cuero, el papel, etc.

Cabe incluir en esta función, la organización de las exportaciones de fábricas completas. Para muchos proyectos, especialmente de los países en desarrollo, se llama a una licitación internacional en que se pide la entrega de una fábrica terminada lista para entrar en funcionamiento. Las empresas productoras de los diversos equipos integrantes de la fábrica junto con una empresa de comercialización integrada participan en la licitación. La empresa se preocupa de organizar todos los trámites, desde coordinar la producción de diversos equipos de diferentes compañías según las especificaciones y el embarque, hasta la construcción en el lugar y la entrega de la fábrica a la autoridad local. Aunque el contrato no sea tan amplio, la exportación de una fábrica, sea en parte o completa, requiere siempre coordinar la acción de los proveedores de los diversos equipos que la integran, y las empresas de



Gráfico II

PROMOCION DE LA PRODUCCION Y LAS EXPORTACIONES



Estadística de Comercio Exterior  
Página 25

/comercialización integrada



comercialización integrada actúan como organizadoras y coordinadoras de estas exportaciones.

c) Promoción de la producción y las importaciones

A diferencia de los textiles, cuya producción se lleva a cabo en el Japón, las empresas de comercialización participan activamente en la producción o explotación en países extranjeros de determinados productos, en su mayoría, materias primas industriales y alimentos para animales, destinados al Japón. Esta función organizadora se realiza en estrecha colaboración con las empresas locales de los países extranjeros, las empresas de construcción o explotación y las empresas que necesitan las materias primas u otros artículos en cuestión. En algunos proyectos forrajeros, las empresas de comercialización han colaborado también con las federaciones de cooperativas agrícolas compradoras de esos productos.

Esta función de las empresas de comercialización se está ampliando cada vez más por la mayor necesidad que hay en el Japón de importar materias primas y alimentos. Con su larga experiencia en el exterior las empresas de comercialización se consideran muy capacitadas para organizar este tipo de proyectos y llevarlos a cabo en colaboración con las empresas interesadas y hasta con los gobiernos correspondientes. Su conocimiento de la situación local donde se pretende establecer algún proyecto y sus conexiones comerciales con el mercado japonés al cual se exportan los productos, facilitan en gran medida la pronta y eficiente ejecución del proyecto que ni las empresas productoras ni las locales, pueden en general realizar por si solas. Las empresas de comercialización se encargan además de proveer los artículos necesarios para estos proyectos en el exterior, como equipos y maquinaria. Estos bienes de inversión suelen exportarse con créditos a mediano plazo, pagaderos por una parte con las materias primas que se producen mediante su uso.

Las empresas de comercialización se encargan de conseguir financiamiento para estos proyectos y de lograr el contrato de importación a largo plazo de los productos. El sistema ha facilitado el aprovechamiento de los recursos naturales o agropecuarios de países en desarrollo, aliviando así sus problemas de balance de pagos, pero se utiliza también en países desarrollados como Australia y Canadá. Uno de los problemas

/más difíciles



más difíciles es cómo cubrir el riesgo implícito en este tipo de proyectos, ya que requieren grandes inversiones (estudios de preinversión, exploración preliminar, instalación antes de entrar en plena producción, etc.). Para solucionar este problema, el gobierno japonés tomó diversas medidas, entre ellas el establecimiento de varios organismos especializados semigubernamentales, como la Corporación del Petróleo, Corporación de Fomento de la Exploración de Minerales Metálicos, etc.<sup>7/</sup> Las empresas comerciales trabajan en estrecha colaboración con estos organismos. También podría incluirse en esta función los proyectos de producción de manufacturas en los países extranjeros con miras a la exportación al Japón o a terceros países, que están aumentando.

El valor total de la inversión o el financiamiento en los proyectos en el exterior en que tienen alguna participación las diez empresas de comercialización integrada ascendieron en 1969 a 322 500 millones de yenes, vale decir 40% del valor total de las inversiones y financiamiento en el exterior realizado por el Japón. (Véanse los gráficos III y IV.)

Aunque en estas actividades se trata principalmente de promover la producción y la comercialización subsiguiente, se despliega una actividad complementaria como proveer materias primas o equipos industriales para la producción. Este tipo de organización sólo puede desarrollarse en las empresas de comercialización integrada pues requiere actividades coordinadas que abarcan la importación, la exportación y la producción. Aún cuando las llamadas empresas multinacionales realizan proyectos similares en algunas ocasiones, se limitan a determinados productos y se hacen cargo directamente de la producción; en cambio, las empresas de comercialización integrada del Japón no se dedican directamente a la producción sino que se limitan a la organización y coordinación de los proyectos, así como a la comercialización de los artículos producidos. Por otra parte, las actividades de estas empresas son mucho más diversificadas en cuanto a los productos.

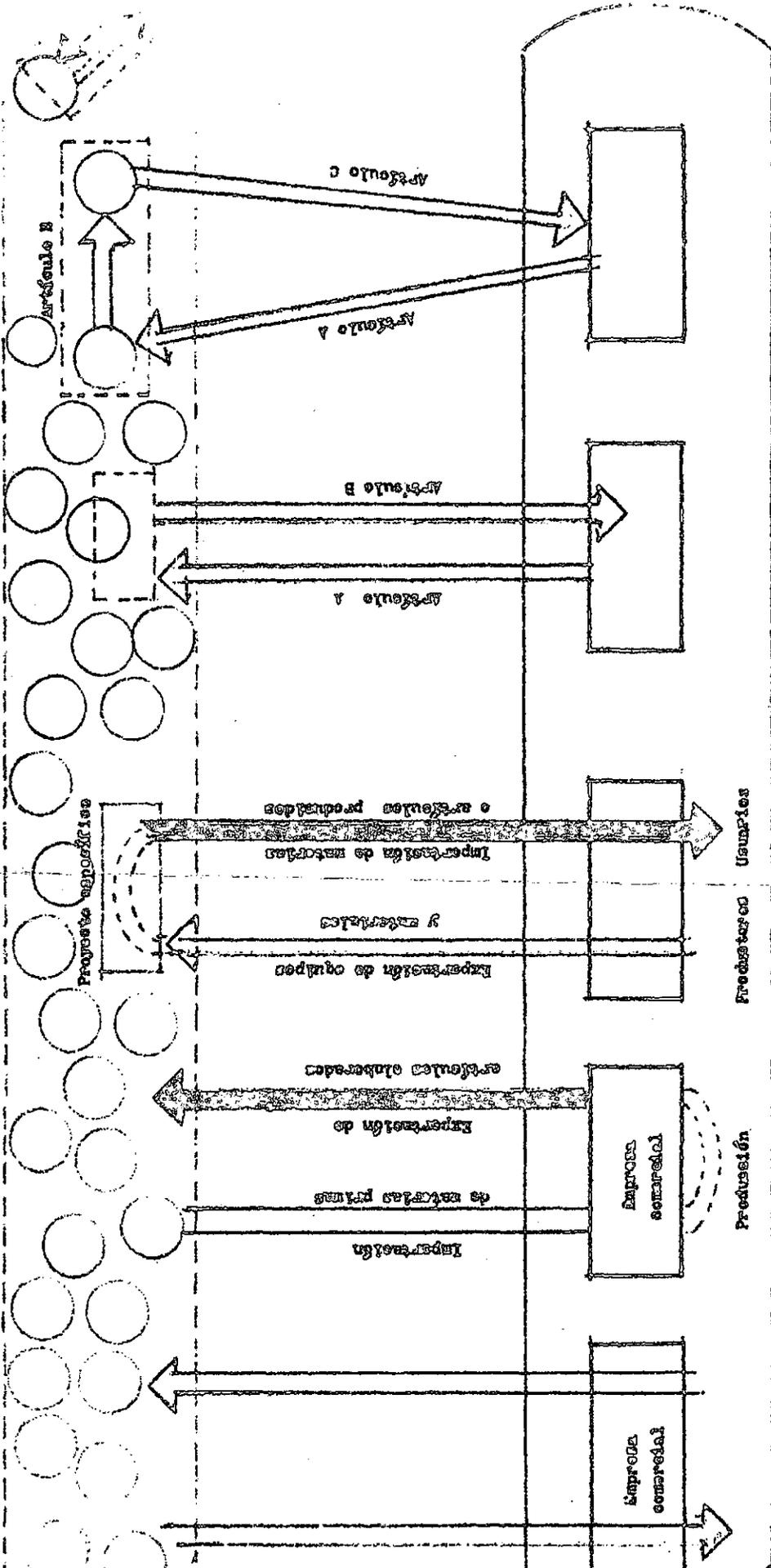
Ahora bien, los proyectos mencionados anteriormente podrían considerarse como operaciones combinadas de exportación e importación de

---

<sup>7/</sup> Sobre las medidas y organismos citados véase CEPAL, Estudio Económico de América Latina, 1970, (E/CN.12/868 Add.2)



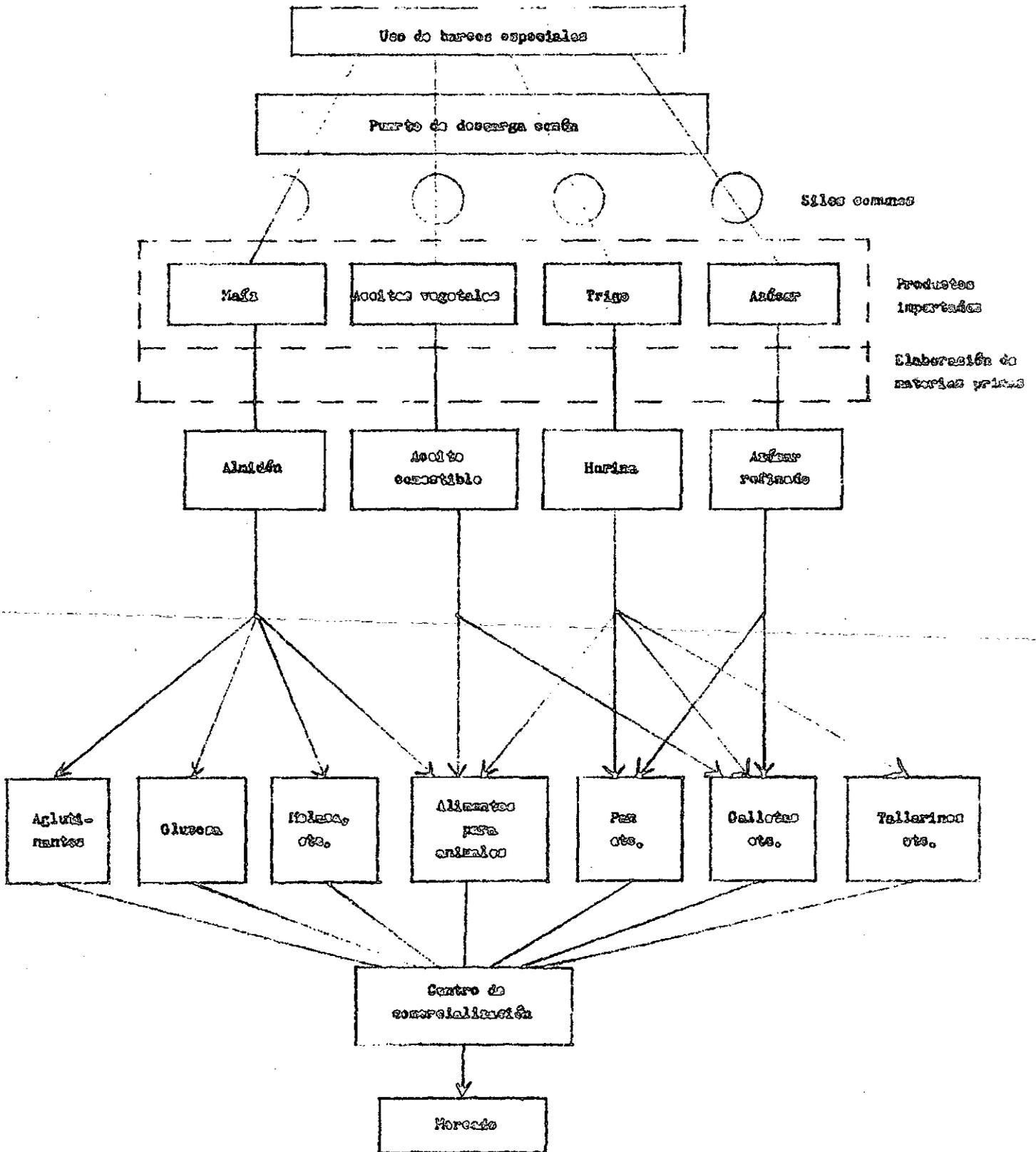
COMBINACION DE FUNCIONES COMBINADAS



- 2 - a) Función de promoción de exportación o importación
- 2 - b) Función de promoción de producción y exportación (Conversion function)
- 2 - c) Función de promoción de producción o importación (Original function)
- 2 - d) Función de promoción del comercio exterior especial
  - i) Combinación dual
  - ii) Comercio triangular y/o Out going
  - iii) Comercio entre mercados países



UN EJEMPLO DEL COMPLEJO INDUSTRIAL DE ALIMENTOS ORGANIZADO POR EMPRESAS DE COMERCIALIZACION INTEGRADA





productos relacionados entre sí, mediante el proyecto de producción, pero difieren de las operaciones combinadas típicas (combination deal) en que suelen asociarse la exportación y la importación de productos que no tienen ninguna relación entre sí como plátanos a cambio de automóviles, y que se efectúan por motivos muy diferentes.

d) Función de organizar formas especiales de comercio exterior

Una de las funciones de importancia más bien potencial, es la organización de formas especiales de comercio exterior como operaciones combinadas, intercambio entre terceros países, trueque o comercio triangular, switching de superávit, etc.

Las empresas que mantienen nexos comerciales con numerosos países y manejan miles de productos tienen ventajas exclusivas para desarrollar este interesante tipo de comercio exterior. Sin embargo, por el momento el promedio del comercio entre terceros países que desarrollan las empresas de comercialización integrada es relativamente bajo, sólo 3 a 4% de su comercio total.

Entre esas operaciones figuran: la exportación de productos agropecuarios de Estados Unidos, Canadá, Australia, etc. a los países asiáticos (trigo, maíz, soja, algodón, lana, etc.), manufacturas de la industria ligera desde los países asiáticos a Estados Unidos y Europa, y comercio intrazonal en Asia. Podría aumentar la exportación desde los países socialistas a los países del sudeste de Asia a cargo de las empresas de comercialización integrada.

Las empresas de comercialización tienen también ventajas en organizar operaciones combinadas de exportación e importación, o de trueque, con los países socialistas o países en desarrollo cuyo balance de pago se encuentra en situación difícil o cuyo comercio exterior está en manos del Estado.

Ahora bien, en la categoría de operaciones combinadas entran otras formas interesantes del comercio exterior. Las empresas de comercialización pueden realizar, por ejemplo, la exportación desde el Japón a países que tienen superávit comercial permanente con respecto a un tercer país, que no tienen productos exportables a esos países, pero sí al Japón. Así se organiza un comercio triangular por iniciativa de las empresas de comercialización integrada. Este tipo de comercio se organiza tomando



en cuenta el estado del balance comercial con los respectivos países (estado del saldo de la cuenta establecida bilateral o multilateralmente entre los países interesados) restricciones sobre la importación según los países, la disponibilidad de los productos exportables a los países involucrados, etc.

A este respecto cabe señalar también las grandes posibilidades que ofrece la operación de switching, esto es, de utilizar el saldo positivo permanente de un país en desarrollo con respecto a algunos países socialistas para la importación desde un tercer país como el Japón.<sup>8/</sup>

### 3. Funciones relacionadas o complementarias

#### a) Función de organizar inversiones en el mercado interno

Aunque no es objeto principal del presente informe analizar las actividades de las empresas de comercialización en el mercado interno, sus funciones en éste están íntimamente vinculadas con las que tienen en el comercio exterior. La principal se refiere al comercio mayorista que canaliza los productos nacionales e importados a las empresas minoristas. Por este conducto, las empresas de comercialización mantienen importantes canales para la comercialización interna de numerosos productos. Actualmente están empeñadas en modernizar el sistema de comercialización en el Japón, dando mayor apoyo a los supermercados, racionalizando las empresas mayoristas y minoristas y creando centros de comercialización todos destinados esencialmente a bajar el costo de la comercialización, tomando en cuenta la evolución de la demanda de los consumidores, la carencia relativa pero creciente de mano de obra, y otras condiciones nuevas de este sector.

---

<sup>8/</sup> Se decidió crear una compañía de financiamiento internacional en un país de Europa Oriental con fondos de los bancos europeos y del Japón a fin de efectuar operaciones de switching. Por ejemplo, esta nueva compañía comprará los créditos acumulados de la India con Hungría, a fin de venderlos a terceros países. Conviene recordar que algunos países latinoamericanos también tienen superavit considerable en forma permanente con los países de Europa Oriental.

Las empresas comerciales participan en la construcción de complejos industriales, como el complejo industrial de alimentos basados en productos importados, organización del desarrollo regional de determinadas zonas destinadas a la industria, urbanización o turismo. Los complejos industriales de alimentos se construyen para recibir los productos importados en la forma más racional posible a fin de poder usar barcos especiales de gran tonelaje, aprovechar silos comunes grandes, ahorrar transporte terrestre al tener fábricas que elaboran inmediatamente los productos importados en el mismo recinto, usar un sistema combinado de producción desde la materia prima hasta los productos derivados o elaborados, y utilizar un sistema común de transporte terrestre de los productos finales o semifinales al mercado de consumo. (Véase el Gráfico IV.) Se estima que con este sistema, se ahorra 50% del costo de importación y otros gastos que demanda el sistema convencional de comercialización.

Finalmente cabe mencionar que las empresas están actuando positivamente como organizadoras de nuevas industrias, aprovechamiento de las riquezas marinas, industrias de información con el uso de computadoras, industrias relacionadas con la vivienda, etc.

b) Función de organizar las inversiones en el exterior

La experiencia y los canales de comercialización exteriores, que tienen las empresas de comercialización integrada son útiles para los proyectos de inversión en el exterior de diversa índole, como elaboración de materias primas, armaduría, producción de ciertos componentes que resulten menos costosos de producir que en el Japón, o bien producción completa de determinados artículos. En general, estas inversiones se llevan a cabo en cooperación con las empresas locales y las empresas manufactureras japonesas que suscriben acciones de las empresas establecidas. Al participar en el proceso de industrialización de los países en desarrollo, se trata de lograr una serie de ventajas, como abaratar el costo de transporte y comercialización comparado con la producción en el Japón, incorporar los componentes producidos en los países en desarrollo cuyo costo de producción sea menor que en el Japón, etc. En la mayoría de los casos, las empresas de comercialización se encargan de organizar estas inversiones.

/c) Función

c) Función de promover la transferencia de tecnología

Las empresas de comercialización han servido de instrumento transmisor de tecnologías tanto desde los países extranjeros a la industria japonesa como del Japón a ellos. Algunas publicaciones de organismos internacionales han puesto hincapié en esta función. Una de ellas,<sup>9/</sup> recalcó que las empresas tuvieron un activo papel en la importación de la tecnología y el conocimiento técnico industrial más necesario. Otra señala que las empresas de comercialización suelen ser de las primeras en conseguir información sobre la demanda de tecnología en los países extranjeros y al mismo tiempo se mantienen al tanto de la oferta potencial de tecnología por parte de las empresas productoras japonesas con que están estrechamente vinculadas. En más de un 80% de las exportaciones de tecnología japonesa sirvieron de intermediarias las empresas de comercialización.<sup>10/</sup>

Además es incalculable la contribución de estas empresas en mejorar y mantener la calidad de los productos de exportación mediante algún tipo de asistencia, particularmente para los productos elaborados por las empresas pequeñas y medianas.

---

<sup>9/</sup> Baranson, Jack "Clearing the way for exports", Finance and Developments, IMF and the World Bank Group, March 1971.

<sup>10/</sup> Véase, Japans' Transfer of Technology to Developing Countries, preparado para UNITAR por Terumoto Ozawa, 1970, especialmente, V. Technology of Transfer and Trading Companies.

### III. ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS COMERCIALES

Dado el gran volumen de sus operaciones comerciales y las múltiples funciones que desempeñan es vital para las empresas de comercialización integrada organizar lo más racionalmente posible sus actividades. Aunque sus organizaciones no son exactamente iguales, presentan aspectos comunes que podrían considerarse como los factores que les permiten una actividad eficiente.

En general, están constituidas por cuatro órganos principales:

- 1) Oficina de la gerencia;
- 2) Divisiones comerciales de compra y venta por productos;
- 3) Divisiones de supervisión, coordinación y servicios;
- 4) Sucursales dentro y fuera del país.

Las actividades fundamentales las desarrollan las divisiones de compra y venta organizadas por productos. Las más importantes suelen ser las de productos textiles, maquinaria, metales, productos químicos, alimentos y materias primas. Estas tienen cierta autonomía en la comercialización de sus productos. Casi todas las empresas de comercialización integrada procuran obtener utilidades al nivel de estas divisiones, en general con un sistema de contabilidad independiente. Cada división está constituida por varias subdivisiones también por productos. En realidad, el grado de autonomía concedido a las divisiones y subdivisiones y en el nivel en el cual se trata de lograr la máxima de eficiencia y utilidad dependen de la política de cada empresa. Las empresas que otorgan mayor autonomía a las unidades de nivel más bajo pueden agilizar sus actividades, ya que la amplia libertad de acción permite a las divisiones tomar iniciativas propias y expeditas, amén de otras ventajas. Sin embargo se corre riesgo de perder coherencia entre las actividades, de duplicar esfuerzos y de dificultar la promoción de proyectos multidivisionales.

Para obviar estos inconvenientes, las actividades de las divisiones por productos están orientadas o supervisadas por dos órganos de las empresas. En primer lugar, la gerencia en consulta con los directores

/de las

de las divisiones les da ciertas pautas con respecto a la estrategia que deben seguir, por ejemplo, el orden de prioridad de las actividades a corto plazo, métodos de compra y venta, relaciones con las filiales, condiciones de financiamiento, planeamiento a largo plazo de las actividades comerciales, distribución óptima del personal y los recursos financieros según la prioridad a corto plazo y el plan de mediano y largo plazo, etc. Asimismo, para promover los proyectos multidivisionales, se crean a menudo comisiones especiales o grupos de trabajo por proyecto en que participa el personal de varias divisiones.

Por otra parte la supervisión y coordinación de las actividades complementarias de las divisiones como la contabilidad, el financiamiento, el transporte y el almacenamiento y la documentación (información) están a cargo de las divisiones de supervisión y servicios.

Las sucursales radicadas en diferentes centros, tanto del país como en ultramar, tienen también bastante autonomía, pero los negocios que gestionan se centralizan en general en las divisiones establecidas por productos en la sede central de las empresas. Algunas empresas han organizado centros regionales para las oficinas del exterior, en general, Estados Unidos y América Latina, Europa y Africa, Asia, Oceanía y los países socialistas. Las relaciones entre las oficinas del exterior y las divisiones de la sede son muy estrechas. El personal de las divisiones que tiene más conexiones con determinados países es destacado a esos países. En cada oficina del exterior se cuenta con personal local de nacionalidad japonesa o extranjera, que trabajan en su país de residencia y tienen conocimientos y experiencia del mercado local. La colaboración del personal enviado de la sede, sea por varios años o temporalmente, que conoce las especificaciones y comercialización de determinados artículos, y del personal radicado en diferentes países permite una acción oportuna y eficiente en materia de comercio exterior.

Las divisiones comerciales y sucursales del exterior gozan de diferente autonomía según el valor de las compras o las ventas de cada operación. Aunque el sistema difiere de una a otra empresa suele fijarse un valor máximo hasta el cual los gerentes de las divisiones o sucursales

/pueden tomar

pueden tomar una decisión, debiendo consultar a la sede si éste se supera. Mientras mayor sea el valor del negocio, más alta la jerarquía del gerente que lo autoriza.

A diferencia de las divisiones por productos y las sucursales, las divisiones de supervisión, coordinación o servicios no pretenden en general producir utilidades (excepto la división de transporte y almacenamiento en algunas empresas).

La división de supervisión se encarga de controlar las actividades de las divisiones por productos, particularmente con respecto a los contratos de compra y venta y el financiamiento que la empresa puede otorgar a las compañías con que comercia. Algunas empresas tienen una división encargada de la supervisión exclusiva de las oficinas de ultramar. Realiza permanentemente investigaciones sobre el estado financiero de las numerosas compañías para poder tomar decisiones rápidas y precisas. Además de controlar los créditos otorgados por las divisiones por productos, controla las actividades desde el punto de vista de la capacidad de financiamiento total de la empresa. En varias empresas hay una división de finanzas que se encarga de este tipo de control.

La contabilidad no es muy uniforme entre las empresas; en algunas el sistema es bastante centralizado, en otras cada división tiene una sección de contabilidad.

La división de informaciones se encarga de centralizar y compilar las informaciones sobre las actividades de todas las divisiones, generalmente con gran uso de computadoras; entre esas informaciones figuran: el valor de compra y venta, estado de los créditos, contratos de compra y venta concretados, estado de situación del fondo, información sobre exportación e importación realizada por la empresa, existencia, estado de cuenta de cada una de las divisiones, etc. El procesamiento eficiente de estos datos básicos, mantenidos al día, facilitan la rápida y adecuada acción del personal y la racionalización y modernización de los trámites administrativos dentro de la empresa.

/La centralización

La centralización de las actividades de transporte y almacenamiento obedece al hecho de que estas actividades requieren un conocimiento y experiencia especializados, sobre todo ahora que se están introduciendo nuevas modalidades como: transporte en barcos especiales y de gran tonelaje, el uso de contenedores, y la construcción de grandes centros de almacenamiento y distribución para abaratar el costo de comercialización. En algunas empresas hay secciones de transporte en cada división.

En lo que toca al sistema de comunicación cabe señalar que todas las oficinas de la empresa dentro y fuera del Japón, están conectadas por telex y por redes telefónicas y telegráficas arrendadas, generalmente de uso exclusivo de la empresa. Entre las ciudades de mayor importancia también tienen el sistema de faccimili, así como la red de comunicación vinculada con el sistema de computadoras.

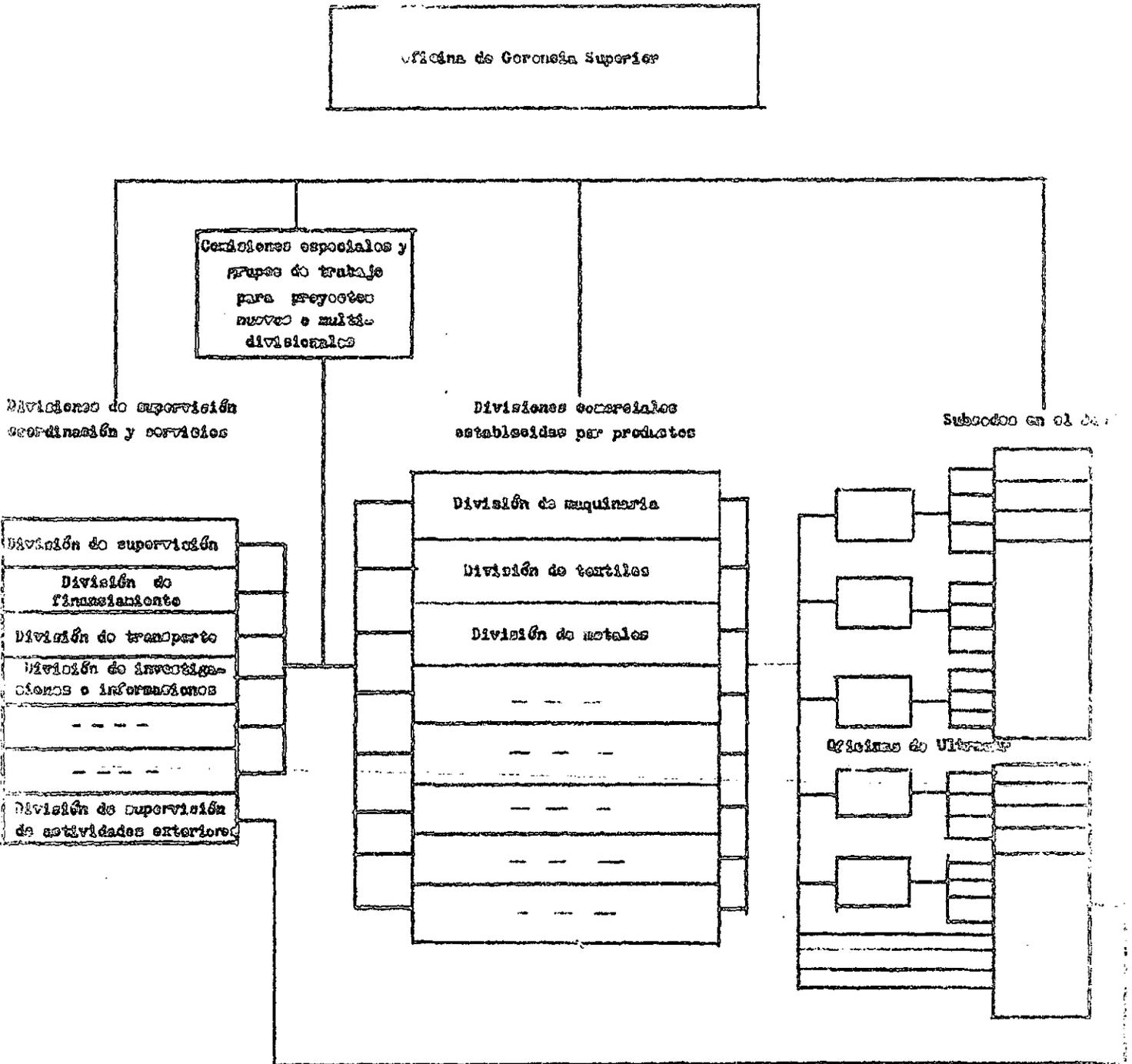
Además de sus propias informaciones las empresas de comercialización cuentan con las proporcionadas por el Japan External Trade Organization (JETRO) (una institución paraestatal especializada en investigación del comercio exterior con un personal de más de 1 500 personas y unas setenta oficinas en el exterior) y con sus propias divisiones de investigación.

Por último, cabe señalar que la gerencia tiene a su cargo la supervisión de todas las divisiones, a base de un programa a corto y largo plazo, que toma en cuenta diversos objetivos como ajustar las funciones desde el punto de vista de la demanda mundial y la oferta del país, aumentar la eficiencia y bajar el costo de comercialización, etc. La gerencia elabora el plan de distribución de personal y de recursos financieros y se encarga directamente, o a través de alguna oficina especializada, de la contratación y la capacitación.

Con el auspicio de la gerencia, frecuentemente se crean comisiones especiales o grupos de trabajo de carácter temporal para los proyectos multidivisionales o nuevos en que no esté en claro a qué división competen. En general estas comisiones o grupos de trabajo se disuelven o se trasladan a determinada división una vez que esté en marcha el proyecto respectivo. (La organización de las empresas de comercialización integrada se presenta en el gráfico V.)



ORGANIZACIÓN TÍPICA DE LAS EMPRESAS DE COOPERATIVACIÓN MEXICANA



/En resumen



En resumen, podría decirse que la organización de las empresas de comercialización integrada se caracteriza por la descentralización a nivel de los grupos principales de productos, pero con la orientación, supervisión y colaboración de la gerencia y las divisiones de supervisión y servicios. Este sistema no coincide con los modelos de organización de consorcios de exportación recomendados por algunos organismos internacionales.<sup>11/</sup> (Véase el gráfico VI.)

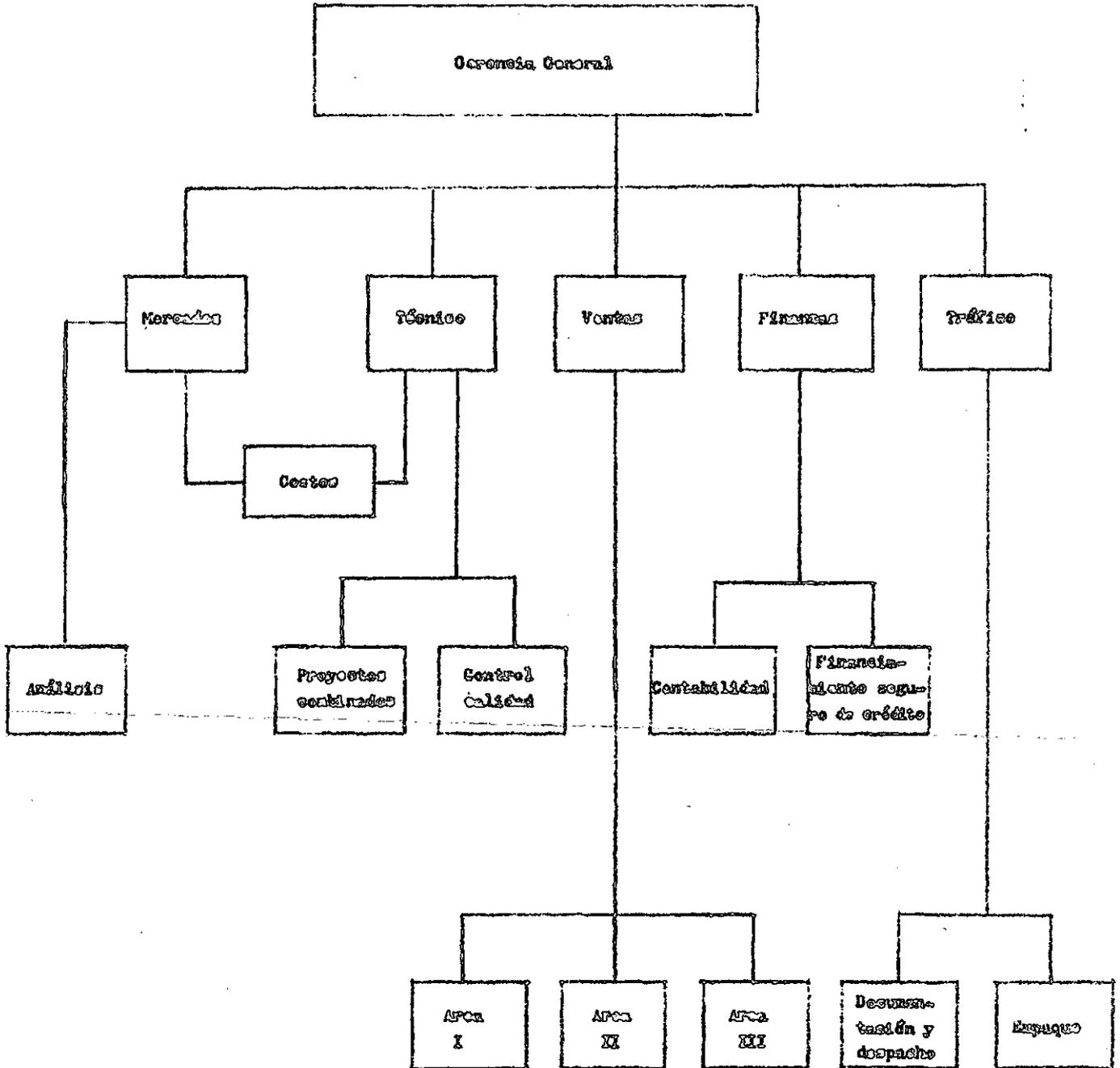
Sería importante hacer una comparación detenida de las posibles formas de organización, considerando entre ellas las de las empresas japonesas como una posibilidad susceptible de adoptarse ya que se consolidó tras un largo período de formación en que afirmó sus diversas ventajas, y ha demostrado su eficiencia en la práctica.

---

<sup>11/</sup> CIPE, Consortio de exportación, Bogotá, 1969 y ONUDI, Industrialización y productividad, Boletín N° 14.



ORGANIZACION DE CONSORCIOS DE EXPORTACION CITADO DE UN ESTUDIO DE CIFE (CSA):  
CONSORCIOS DE EXPORTACION, BOGOTÁ, 1969 (?)





IV. POSIBILIDAD DE APLICACION DEL SISTEMA DE EMPRESAS.  
DE COMERCIALIZACION INTEGRADA EN LOS  
PAISES EN DESARROLLO

1. Sistema del comercio por empresas comerciales como posible  
alternativa para los países en desarrollo

Uno de los impedimentos más importantes para la expansión de las exportaciones en los países en desarrollo, aparte del problema de la capacidad de competencia misma, es la falta de experiencia de los productores por haber atendido antes casi exclusivamente al mercado interno lo que implica un limitado conocimiento de los mercados extranjeros, los reglamentos del comercio exterior y otras formalidades. Sin embargo, dado el volumen relativamente pequeño de la exportación inicial, la mayoría de los productores no estimaría justificable la inversión necesaria para iniciar sus exportaciones directas.

En el comercio de exportación la competencia es mucho más aguda, no sólo por parte de los productores del país de destino sino también de terceros países. Además, como en el mercado internacional puede aparecer en cualquier momento un competidor y las condiciones de competencia pueden cambiar también de un momento a otro, el resultado de la promoción de las ventas es mucho menos previsible que en los mercados nacionales. Por ello los exportadores deben contar con las informaciones más completas, precisas y actualizadas que sea posible para que puedan actuar expeditamente.

En este sentido, podría afirmarse que las empresas de comercialización japonesas han demostrado su eficiencia en promover exportaciones de productores que no tenían experiencia en el comercio exterior. A diferencia de los países europeos que durante siglos se habrían dedicado al comercio exterior, el Japón mantuvo su territorio prácticamente cerrado hasta hace sólo cien años y se quedó por ello en un estado muy atrasado de industrialización. Las empresas productoras del Japón creadas posteriormente no estaban en condiciones de participar en el comercio exterior. Esta situación de subdesarrollo del comercio y la industria, así como otras desventajas especiales del Japón - barrera lingüística, diferencias de costumbres, problemas culturales - llevó

/a la

a la creación de las empresas de comercialización peculiares del Japón en esa época y se estableció así el sistema de comercio exterior a través de ellas, en vez del sistema de las ventas o compras directas con el exterior adoptado por los países europeos.

Es interesante recordar también que en el Japón en el decenio de 1950 las empresas pequeñas y medianas, pese a la considerable capacidad de competencia de sus artículos, no estaban capacitadas para iniciar las exportaciones sin la colaboración activa de las empresas de comercialización. Por otra parte, varias empresas grandes, que ahora tienen sus propios canales de exportación e incluso canales de distribución en los mercados extranjeros, comenzaron y expandieron sus exportaciones a través de las empresas de comercialización hasta llegar a un volumen de actividad que les justificaba establecer sus propios canales.

La experiencia del Japón sirve en primer lugar como antecedente para determinar la conveniencia de un sistema de venta directa de los productores frente a la de un organismo especializado en comercialización.

En segundo lugar, hay que considerar las ventajas en cuanto al costo de la comercialización. La experiencia enseña que a mayor escala de operaciones menor en general el costo unitario, sobre todo en el comercio exterior que exige gran proporción de gastos comunes y generales como el costo de oficinas en el exterior, comunicaciones, información, tramitación, etc. siempre y cuando las empresas estén adecuadamente organizadas para aprovechar esta ventaja. Podría considerarse como otro tipo de ventaja el hecho de aliviar el riesgo comercial por la diversificación de actividades en cuanto a artículos y zonas.

En tercer lugar, un aspecto de suma importancia para los países en desarrollo, es que algunos organismos deben promover diversas funciones combinadas y aplicadas. Los organismos de promoción de exportaciones de los países en desarrollo no satisfarían la urgente necesidad de elevar las exportaciones si se limitaran a fomentar la venta de los productos exportables del país, sino que deberían desempeñar diversas funciones de organización y promoción entre otras la promoción de las producciones de artículos destinados a las exportaciones a base de un estudio de mercado.

Diversas funciones de organización de las empresas de comercialización merecen un estudio más detenido. El proceso de integración entre los países en desarrollo, como ALALC, mercado común centroamericano, mercado común andino, etc., tal vez se verá facilitado por la creación de alguna institución especializada en las funciones explicadas en la Sección II, como operaciones combinadas, comercio triangular entre países miembros y entre ellos y terceros países además de otras funciones de organización y promoción. Surgirán también grandes posibilidades de esta naturaleza a medida que se vaya intensificando la integración y habrá que tomar en cuenta también las negociaciones entre los países en desarrollo de diferentes continentes por las concesiones recíprocas que se están llevando a cabo en el seno del GATT. Por otra parte, entre las funciones que desempeñarían las instituciones del comercio mencionado podría incluirse la promoción de la transferencia de tecnologías, sobre todo las que fuesen indispensables para la producción de los artículos susceptibles de exportarse.

## 2. Formación de las empresas comerciales en los países en desarrollo

Quedaría por determinar como crear o fomentar la creación de las empresas de comercialización. Dos posibles líneas serían: 1) formar una nueva institución, o 2) orientar a las empresas comerciales nacionales hacia un sistema adecuado mediante incentivos de diversa índole, o en su caso por la vía reglamentaria.

Ante todo sería indispensable obtener informaciones suficientes sobre el actual sistema del comercio exterior de cada país, especialmente de productos manufacturados o nuevos. La formación de las empresas de comercialización debería concebirse dentro del sistema del comercio exterior del país en su conjunto y no en forma aislada. Las empresas de comercialización integrada japonesas no podrían transplantarse a regiones con condición muy diferente del Japón, donde esas empresas resultan eficientes también porque las ayuda el ambiente estimulante de competencia, la estrecha cooperación con los productores y las instituciones financieras y las medidas y la política adoptadas por el gobierno.

/Con estas

Con estas reservas, sería posible formular alguna proposición concreta acerca de dos líneas de acción mencionadas. La primera fórmula podría ser más factible para algunos países cuyos productores no tienen prácticamente casi ninguna experiencia en la exportación o cuyo sistema económico es de naturaleza tal que las empresas productoras aptas para la exportación estén en manos del Estado. Podría crearse una empresa estatal o paraestatal limitándose primero a determinados productos manufacturados o nuevos y a determinados mercados de mayores perspectivas. La experiencia de los primeros años permitiría encontrar otros nuevos productos susceptibles de exportación, aprovechando los servicios y los canales de comercialización que ya tiene establecidos la empresa para los productos con que iniciará su actividad. Del mismo modo podrían buscarse nuevos mercados con los métodos que la empresa adquiere por la experiencia.

Por otra parte, la segunda fórmula sería más factible para aquellos países en que existen ya varias empresas que comenzaron la exportación de productos manufacturados, en forma directa o a través de alguna empresa comercial, nacional o extranjera. Por ejemplo, los países de mayor grado de industrialización de la ALALC que han tenido éxito en aumentar considerablemente sus exportaciones de manufacturas a los países integrantes, así como a terceros países, tal vez preferirían crear instituciones de comercio exterior a base de esas empresas. Sería oportuno aprovechar la valiosa experiencia y las organizaciones ya formadas, en cuyo caso sería más factible formar asociaciones o cooperativas de empresas que tengan capacidad de exportar sus productos. Podría comenzar, con la orientación del gobierno, con los órganos principales destinados al intercambio de informaciones con miras a establecer algunos servicios comunes relacionados con las exportaciones. Podría otorgarse una serie de incentivos a estas asociaciones para que vayan intensificando sus actividades comunes o coordinadas. El gobierno podría establecer metas para la organización de esas asociaciones o cooperativas lo que les permitiría a las empresas tomar iniciativas para establecer el tipo de organización más adecuado. Las empresas especializadas en la producción de determinados productos o grupos de ellos, podrían ir participando

/con una

con una función similar a la de las divisiones comerciales por productos de las empresas de comercialización integrada, con cierta autonomía, pero formando al mismo tiempo divisiones de servicios centrales como transporte, contabilidad, informaciones etc. Un directorio formado por los representantes de las empresas integrantes desempeñarían el papel de la gerencia que toma las decisiones más importantes, como sobre prioridades y estrategias.

El tipo de organización de las empresas de comercialización integrada del Japón ofrece una gran posibilidad de aplicación tanto para un organismo estatal o paraestatal como para organismos privados.

El sistema de organización descentralizada con bastante autonomía a nivel de las divisiones formadas por grupos de productos fue la solución a que llegaron las empresas del Japón tras un largo proceso de tanteos sucesivos. Aunque el sistema presenta ciertas desventajas y limitaciones se trató de subsanarlos por diversas medidas. Lo importante es que el grado de autonomía en que se basa este sistema permite acciones rápidas y la iniciativa creadora en las actividades de estas empresas, factores fundamentales para lograr buenos resultados en el comercio exterior, particularmente en las exportaciones. También son importantes varias medidas tomadas por las empresas de comercialización para responder a las situaciones nuevas en el comercio exterior. Además de la organización en su conjunto, debieran estudiarse las comisiones temporales, los grupos de trabajos multidivisionales, las decisiones de la gerencia sobre las prioridades a corto plazo, las estrategias y planes a largo plazo, y el alto grado de movilidad interna ya que son éstos los factores que le dieron a la empresa de comercialización integrada su gran flexibilidad y capacidad para ir transformándose continuamente en forma adecuada con respecto a los cambios del comercio exterior e interior.

La formación de las instituciones mencionadas en los países en desarrollo debería acompañarse con diversas medidas complementarias para facilitarlas. Aquí se plantean algunas de ellas a la luz de la experiencia japonesa.

/En primer

En primer lugar, un factor fundamental es la competencia. Se ha señalado ya que las empresas de comercialización integrada desarrollan el grueso del comercio exterior del Japón, pero no gozan de una posición monopólica sino hacen frente permanentemente a la competencia entre ellas mismas y otras instituciones de comercio exterior. Tal vez sea este el factor, aparte una adecuada organización, recursos humanos calificados, etc. más importante que influyó en el aumento extraordinario de las exportaciones japonesas.

Huelga decir que el monopolio entraña el riesgo de la burocratización, la arbitrariedad y la falta de iniciativa. En este sentido, sería ideal si las empresas productoras que desean exportar sus productos pudieran escoger entre dos o más instituciones especializadas en el comercio exterior. Pero los países en desarrollo con poco volumen de exportación de productos manufacturados o nuevos, no podrían crear más de dos instituciones de comercio exterior, y tendrían un problema muy serio de este tipo. Para ellos habría que encontrar alguna fórmula a fin de evitar los inconvenientes que podría acarrear la eventual monopolización de las exportaciones de determinados productos. La experiencia de los países socialistas que tienen establecidas durante largo tiempo empresas de comercio exterior centralizadas, podría tal vez ser ilustrativa,

En segundo lugar cabe destacar la importancia de la cooperación de otros sectores, particularmente de las empresas productoras, instituciones financieras y el gobierno. La eficiencia de las empresas del Japón no se habría logrado sin la cooperación de estos sectores. En los países en desarrollo donde el sector de exportación de productos manufacturados y no tradicionales en general está en formación se necesitaría aún más la comprensión y la cooperación técnica y financiera de los sectores mencionados.

Sería indispensable para las empresas comerciales una relación estrecha con los productores a fin de cumplir su papel en forma satisfactoria, sobre todo para cumplir los plazos de entrega y las especificaciones, dar los servicios posteriores a la venta y proporcionar una oportuna solución en caso de reclamaciones. Además el conocimiento en general

/sobre la

sobre la producción y la especificación de los diversos productos susceptibles de exportación es indispensable para que las empresas comerciales busquen compradores con mejores condiciones. La colaboración de las instituciones financieras también es de suma importancia para que las empresas comerciales tengan suficiente capacidad de financiamiento puesto que en general el capital propio no basta para agotar las posibilidades de exportación.

La asistencia por parte del gobierno tendría igual importancia, particularmente para la iniciación de las empresas comerciales. Este tiene grandes posibilidades de prestar apoyo en el campo del financiamiento, colección de informaciones y capacitación de personal. La colección de informaciones es indispensable para estas empresas. Sin embargo, es tarea que necesita mucho personal y presupuesto y que las empresas recién formadas no estarán en condiciones de afrontarla excepto en lo que concierne a las informaciones directamente relacionadas con su negocio concreto. Una institución estatal o paraestatal autónoma podría desarrollar esta actividad complementaria en cuanto a las informaciones de interés común para los exportadores. Las actividades de la Japan External Trade Organization (JETRO) son muy interesantes y su experiencia ha sido ya aprovechada por algunos países en desarrollo.<sup>12/</sup>

En lo que toca a la capacitación de personal hay que recordar que el funcionamiento eficiente de estas empresas depende primordialmente de los recursos humanos, su principal recurso en contraste con las empresas productoras. Desde luego los funcionarios de la administración pública o los empleados de las empresas privadas dedicadas a la producción no podrían desempeñar satisfactoriamente los trabajos de este campo que requieren conocimientos y técnicas especiales. Por consiguiente, sería indispensable organizar cursos de capacitación interna o al nivel nacional para el personal a cargo directo de las actividades comerciales, a medida que vayan formándose las empresas de comercialización. Posiblemente los

---

<sup>12/</sup> Véase CEPAL, "El fomento de las exportaciones en el Japón y la aplicación de esa experiencia en América Latina", Boletín Económico de América Latina, vol. XV, N° 1, primer semestre de 1970.

organismos internacionales especializados y algunos países que tienen experiencia en esta materia podrían colaborar en los cursos. También sería útil enviar al personal a diferentes centros comerciales para adquirir experiencia. En el Japón diversas empresas de comercialización han establecido cursos cortos internos y un sistema de becas para que su personal estudie en el extranjero. Asimismo por la iniciativa del Gobierno y con su aporte financiero mayoritario se creó en el Japón el centro de capacitación de personal del comercio exterior, con su propio edificio. Los materiales y métodos empleados en ese centro podrían también aprovecharse.

3. Aprovechamiento del actual sistema de empresas de comercialización del Japón

Finalmente conviene referirse a la posibilidad de aprovechar a las propias empresas de comercialización integrada japonesas para la expansión del comercio de los países en desarrollo. Algunos países en desarrollo podrían interesarse en encargar a esas empresas el fomento de sus exportaciones de productos manufacturados o nuevos, por un plazo determinado durante el cual ellos se prepararían para crear sus propias empresas comerciales. También sería posible la colaboración entre las empresas recién formadas de los países en desarrollo y las empresas de comercialización integrada para lograr determinados objetivos.

Parece que ya se están explorando algunas posibilidades de esta naturaleza. Según una información de la prensa, el Banco de Exportación e Importación de los Estados Unidos acordó con las principales empresas de comercialización del Japón que se encargaran de fomentar la exportación de una serie de productos manufacturados por las industrias pequeñas y medianas de los Estados Unidos con fondos proporcionados por el Banco. Según un estudio las actividades de éstos se extendieron al comercio de los países en desarrollo que no tienen medios muy adecuados de comercialización internacional.<sup>13/</sup> Por ejemplo, según la misma fuente esas empresas

---

13/ Ozawa T. Japan Transfer of Technology to Developing Countries preparado para UNITAR, agosto 1971.

actuaron de intermediarios en el año 1968 para alrededor de 40 millones de dólares de productos exportados por Corea a todos los países excepto Japón, contribuyendo así a los esfuerzos por llegar a la meta fijada por el Gobierno de Corea. Es muy conocida también la experiencia de producción de maíz en Tailandia con destino a la exportación al Japón iniciada gracias al esfuerzo de las empresas de comercialización. Esas exportaciones se elevaron de casi cero en 1958 a 800 millones de toneladas en 1964, aunque luego bajó a un promedio anual de 680 000 toneladas (1966-1968).

Estos antecedentes muestran que la colaboración de las empresas de comercialización japonesas podría ser muy positiva para la expansión efectiva de las exportaciones de los países en desarrollo. Tal vez podría plantearse que el gobierno japonés asignara una parte del fondo destinado a la asistencia a los países en desarrollo a las empresas mencionadas para que lo utilicen exclusivamente en financiar el fomento de las exportaciones de determinadas manufacturas o productos nuevos de los países en desarrollo al Japón o a terceros países, cuando así deseen los países interesados, aprovechando la larga experiencia en el comercio mundial y los canales de comercialización que mantienen.

Evidentemente esta fórmula no debe implicar que la exportación de los países que las utilicen dependa permanentemente de las empresas comerciales extranjeras. Como ya se señaló, numerosas empresas productoras del Japón comenzaron a realizar exportaciones directas con sus propios canales de comercialización luego de cierto período en que exportaban por conducto de las empresas de comercialización, mientras les convenía utilizarlas. También es interesante destacar que el maíz producido en Tailandia para abastecer al mercado japonés se exporta ahora también a terceros países por cuenta propia de los tailandeses, a lo que se atribuye el descenso posterior de las exportaciones al Japón.

Por lo demás, en otras ocasiones las empresas comerciales japonesas podrían asociarse al comercio y la producción tanto en el mercado nacional como en el mercado mundial, ya sea en los proyectos conjuntos de desarrollo y comercialización o en operaciones combinadas o triangulares.

/Sería muy

Sería muy fructífera también la colaboración entre empresas comerciales del Japón y los organismos de exportación centralizados o no centralizados de los países en desarrollo, una vez que se establecieran. Diversos proyectos conjuntos en lo que concierne al comercio mutuo entre estos países y el Japón podrían desarrollarse mediante esta colaboración. Los resultados positivos del comercio entre el Japón y los países socialistas mediante estas empresas permiten vislumbrar amplias posibilidades.



