



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

07125-S

Distr. RESERVADA

UNITED/IOD.31

22 julio 1976

ESPAÑOL

Originals: INGLÉS

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

MANUAL SOBRE ZONAS FRANCOAS DE EXPOSICION^{1/}

por

Thomas Kelleher
Shannon Free Airport Development Company Ltd.

con la cooperación de funcionarios de la ONUDI

^{1/} La versión española de este documento es traducción de un texto
no revisado.

14.76-4325

Índice

		<u>Página</u>
CAPITULO 1.	<u>INTRODUCCION</u>	
1.1	El desarrollo de las zonas francas comerciales en el mundo	1
1.2	Definición	2
CAPITULO 2.	<u>CONCEPTOS BASICOS DE LA PLANIFICACION DE ZONAS FRANCA DE EXPORTACION</u>	
2.1	Las zonas francas de exportación y la industrialización global	5
2.2	Costos y beneficios	7
2.3	Requisitos que ha de reunir la ubicación	11
2.4	Emplazamiento para una zona franca de exportación	12
2.5	Dimensiones de emplazamiento	14
2.6	Zonas Francas de Exportación en explotación	15
2.7	Densidad de empleo	18
CAPITULO 3.	<u>PLANIFICACION FISICA DE ZONAS FRANCA DE EXPORTACION</u>	
3.1	Disposición general de la Zona	21
3.2	Fases del desarrollo de la ZFE	26
3.3	Infraestructura	27
3.4	Edificios para fábricas y almacenes	28
3.5	Servicios auxiliares	32
3.6	Consideraciones relativas al ambiente	34
CAPITULO 4.	<u>PROMOCION E INCENTIVOS INDUSTRIALES</u>	
4.1	Tipos de incentivos	36
4.2	Elaboración de un conjunto de incentivos	41
4.3	Promoción de una zona franca de exportación	44
4.4	Identificación de industrias posibles	50

		Página
CAPITULO 5.	ADMINISTRACION DE ZONAS FRANCOAS DE EXPORTACION	
5.1	Organización	55
5.2	Gestión	57
5.3	Actividades de control en una zona franca de exportación	60
5.4	Servicios auxiliares	64
5.5	Mantenimiento	65
5.6	Arriendo o venta de edificios	66
APENDICE 1	Lista de Zonas Francas de Exportación en diversas partes del mundo	69
APENDICE 2	Estadísticas y observaciones relativas a costos, beneficios y demás factores conexos, en Batavia, Masán y Shannon	71
APENDICE 3	Diseño de fábricas	88
APENDICE 4	Incentivos ofrecidos en zonas francas de exportación	95
APENDICE 5	Estructura de las zonas de Batavia, Masán y Shannon	104
APENDICE 6	Fuentes de información	114

PROLOGO

Este manual tiene por objeto proporcionar algunas directrices útiles para la planificación y gestión de zonas francas industriales.

Las fuentes de información del manual comprenden publicaciones (en muy pequeña medida), la experiencia personal del autor, y la experiencia acumulada por la firma Shannon Development en la administración de su propia zona, en trabajos de consultoría y en sus cursos de capacitación, que han reunido a directivos de zonas francas de muchos países.

Deseo expresar mi agradecimiento a la ONUDI por la importante ayuda prestada en la búsqueda de información impresa; a las autoridades de distintas zonas francas, que me han suministrado pormenores sobre sus operaciones; y a mis colegas de Shannon Development que me han ayudado con material inédito y con sus observaciones personales.

El tiempo y los recursos disponibles no permitieron recoger todos los datos que hubieran sido necesarios ni verificar mediante contactos personales algunos de los recibidos del extranjero. Sin embargo, espero que las inexactitudes sean las menos posibles y, sobre todo, que no sean señaladas. Estas correcciones le podrán ser útiles a la persona que se encargue de componer el próximo manual.

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1 El desarrollo de las zonas francas comerciales en el mundo

El concepto de las zonas comerciales hizo su aparición hace más de 2000 años. El trasbordo, almacenamiento, y reexportación de mercaderías se practicaban en la época del imperio romano. Las ciudades del Mediterráneo cuya subsistencia dependía del comercio utilizaban zonas francas en la Edad Media. Cuando comenzó a desarrollarse el comercio entre las potencias coloniales y sus colonias, varios Estados europeos más pequeños establecieron ciudades y puertos francos para atraerse una parte de ese comercio. Las potencias coloniales establecieron zonas francas comerciales en puntos de confluencia de las rutas comerciales internacionales. Los ejemplos más importantes son Gibraltar (establecido en 1704), Singapur (establecido en 1819) y Hong Kong (establecido en 1842). Estos puertos se dedicaban principalmente a actividades de reexportación y de avituallamiento de naves en tránsito. A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, el concepto del puerto franco obtuvo una amplia difusión en Europa. Después de la segunda guerra mundial, al desarrollarse de nuevo el comercio internacional, se crearon zonas francas comerciales en puntos básicos de las rutas comerciales internacionales por todo el mundo. La zona franca comercial de Colón, en Panamá, alcanzó probablemente el mayor éxito entre las que se establecieron durante ese período.

Hasta hace poco, la zona franca comercial constituía fundamentalmente un centro de almacenamiento y reexportación. Era utilizada por ciudades y puertos situados sobre las rutas comerciales internacionales, o en sus proximidades, para atraer una parte de ese comercio. La mayoría de estas zonas se establecieron en un período cuando el comercio mundial se encontraba en fase expansiva.

Desde hace unos diez años se ha generalizado una nueva forma de zona franca comercial. Su objetivo no es tanto el comercio, como crear oportunidades de empleo y fomentar la exportación de manufacturas. Procura atraer una parte de la corriente de inversión internacional orientada hacia la industria manufacturera. La primera zona de esta índole fue establecida en

Irlanda, en la localidad de Shannon, en 1959, y abrió una nueva era en el desarrollo del nuevo concepto de zona franca comercial. En un principio, el objetivo primordial de la zona de Shannon era mantener el empleo, en el aeropuerto fomentando el tráfico de mercaderías. Esto se procuraba atrayendo actividades manufactureras que originasen transporte aéreo de mercaderías. La zona franca de Shannon se estableció en un momento cuando la política de Irlanda en materia de industrialización pasó de la sustitución de importaciones a una expansión encabezada por la exportación. Por lo limitado del abastecimiento nacional de materias primas industriales, la mayor parte de éstas para la nueva industria tuvieron que importarse desde 1959 en adelante; y por la suma pequeñez del mercado nacional, la exportación se hizo necesaria si se iban a usar procedimientos modernos de producción. La zona franca resultó ser un método ideal para promover industrias a base de materias primas importadas y productos acabados para la exportación. Shannon se convirtió así en un motor primordial del esfuerzo nacional para el desarrollo de una industria de exportación durante el decenio de 1960.

Tras el éxito de Shannon, zonas de tipo similar, denominadas zonas de elaboración para la exportación o zonas francas de exportación, se crearon en otras partes del mundo, en países que trataban de establecer un sector industrial orientado hacia la exportación. Los ejemplos más notables hasta la fecha son los de Kaoshiung (Taiwán), que surgió en el decenio de 1960, y Sungai Way y Bayan Lepas (Malasia), Mauricio, Bataan (Filipinas) y Masan (Corea), que datan de principios del decenio de 1970. Zonas similares están ya en funcionamiento o estudio en otras partes del mundo.

1.2 Definición

Las características de la zona franca comercial pueden agruparse bajo cinco epígrafes fundamentales:

Delimitación: una zona franca es un área limitada, situada por lo general junto a servicios de transporte (puerto o aeropuerto). Está cercada y posiblemente patrullada. Las medidas de vigilancia varían considerablemente, según sea la ubicación de la zona y el tipo de mercaderías que circulan por ella.

Importación: Generalmente se pueden importar a una zona franca industrial mercaderías de todo tipo, libres del pago de derechos y de restricciones de cuota, con tal que su importación no esté prohibida por una ley o un embargo comercial (por ejemplo, armas, estupefacientes). Algunos países y grupos comerciales, incluso la CEE, imponen restricciones a la libre importación de manufacturas. La restricción más usual es la de utilizar los productos del país huésped (o de sus asociados comerciales) cuando las condiciones de precio y calidad no sean inferiores a las de los productos importados. En algunos casos, la maquinaria utilizada en una zona franca comercial está sujeta al pago de derechos.

Operaciones: En una zona franca comercial, las mercaderías se pueden embalar, desembalar, mezclar, combinar, almacenar, montar, fabricar o manipular en general. No todas las zonas francas comerciales permiten todas las señaladas operaciones. Las zonas francas antiguas suelen dar preferencia a las actividades comerciales y de almacenamiento, mientras que las más nuevas tienen más interés por las actividades manufactureras. Por lo general, no suele haber ningún límite temporal al almacenamiento de mercaderías en una zona franca.

Exportación de mercaderías: Las mercaderías almacenadas en zonas francas comerciales suelen destinarse a la exportación. Esto vale sobre todo para las zonas francas comerciales establecidas en los decenios de 1960 y 1970, en las que se da gran importancia a la exportación de las manufacturas de la zona hacia los mercados de Europa, América del Norte y Japón. Por el contrario, la antigua zona franca, de índole primordialmente comercial, es fundamentalmente un punto de reunión y distribución de mercaderías para los mercados interno y regional. En muchas zonas francas europeas y norteamericanas, la mayor parte de las mercaderías se importan hacia el país huésped, previo pago de los derechos arancelarios del caso. Las mercaderías, por lo general, no pueden utilizarse para el consumo personal dentro de la zona franca sin el pago de los derechos de aduana.

Estaduto jurídico: Por lo general, en la zona franca se aplican todas las leyes del país huésped, con excepción de las de aduanas. Las autoridades aduaneras tienen jurisdicción en el interior de la zona y ejercen control sobre las mercaderías que se encuentran en ella. El grado de control que ejercen depende de la actitud de las autoridades aduaneras, del tipo de mercaderías y de la cuantía de los derechos.

En una conferencia celebrada, bajo los auspicios de la ONUDI, en Barranquilla (Colombia) en octubre de 1974, se recomendó utilizar la expresión "zona franca de exportación" o "zona manufacturera de exportación" en vez de zona franca industrial. El término "zona franca (o manufacturera) de exportación" define con mayor precisión las actividades de las zonas recientemente establecidas en países como Irlanda, Taiwán, Malasia, Corea y Filipinas, y las distingue del tipo anterior de zona franca dedicada a actividades comerciales y de almacenamiento. En el presente manual se utilizará el término "zona franca de exportación" (ZFE) por corresponder a un concepto más amplio que el de la "zona manufacturera para la exportación". La ZFE se ocupa principalmente de actividades manufactureras, pero crea asimismo las condiciones para estimular el desarrollo de otras exportaciones apropiadas para determinadas economías, por ejemplo, la elaboración de datos y las operaciones de secretaría que se realizan sobre una base comercial para clientes extranjeros. Estas actividades reportan importantes ganancias en divisas y generan considerables oportunidades de empleo, por lo que pueden resultar interesante para diversos países.

CAPITULO 2

CONCEPTOS BASICOS DE LA PLANIFICACION DE ZONAS FRANCAS DE EXPORTACION

2.1 Las zonas francas de exportación y la industrialización global

El proceso de industrialización comienza en todo país con la producción de bienes destinados al mercado nacional. Al principio, los procesos de producción son muy simples: fabricación y reparación de maquinaria agrícola de tipo sencillo y de utensilios caseros esenciales. Esas actividades están protegidas contra la competencia exterior por barreras naturales, como son las distancias, la fidelidad de los consumidores locales y los costos de transporte. Luego se crean industrias manufactureras más complejas, como por ejemplo, de bicicletas, de prendas de vestir, de tejidos, de elaboración de alimentos y, en ocasiones, de montaje de vehículos. Estas empresas están protegidas contra la competencia mediante tarifas aduaneras, cupos y otras barreras comerciales. Si el país es bastante grande, se suman a esas actividades vastas industrias pesadas, como acerías, refinerías de petróleo, plantas petroquímicas, etc., y el proceso de industrialización basado en el mercado nacional puede continuar indefinidamente, como en los Estados Unidos de América, China y Rusia. En la mayoría de los países, sin embargo, los límites del desarrollo basado en el mercado nacional se alcanzan con el establecimiento de una gama limitada de industrias ligeras de bienes de consumo. Toda industrialización ulterior, en razón de su carácter y escala, exige la penetración en los mercados de exportación. Ahora bien, es poco probable que un sector industrial que se ha desarrollado bajo protección esté en condiciones de exportar, pues carecerá de los necesarios conocimientos tecnológicos, de comercialización o de gestión. Aunque, en teoría, es posible desarrollar la pericia y los conocimientos técnicos necesarios, la experiencia que se precisa para ello es tal, que, en la práctica, hay que importarla en una forma u otra. Una solución consiste en adquirir esos conocimientos técnicos, como lo están haciendo algunos países productores de petróleo. Por desgracia, la mayoría de los países en desarrollo no tienen esa opción, y han de procurarse una solución más económica. Las ZFE son un medio que se ha revelado viable y que ha adquirido general aceptación en los últimos años. Además de las oportunidades de capacitación que ofrecen, proporcionan desde un principio al país huésped ingresos derivados de las exportaciones.

En las ZFE pueden encontrar acomodo, en las condiciones que establezca el país huésped y bajo su control, aquellas empresas extranjeras (incluidas las multinacionales) que poseen la pericia técnica y el know-how necesarios para poder abrirse paso en los mercados de exportación; y, por ello, la idea de las ZFE puede acomodarse a economías y conceptos políticos particulares.

Las ZFE se adaptan particularmente bien a países pequeños, con reservas limitadas de divisas, que se embarcan en una expansión industrial orientada a la exportación. Pueden ser un factor primordial en la generación de exportaciones de bienes industriales. Al cabo de algunos años, una ZFE próspera puede servir de vitrina del desarrollo industrial de un país. En muchos casos, una ZFE puede desempeñar un papel importante en el proceso de desarrollo regional. Hasta la fecha, la mayoría de las ZFE prósperas se han ubicado en ciudades o poblaciones que, aunque muy alejadas de la capital, poseen una infraestructura bien desarrollada.

Las ZFE ofrecen también otras posibilidades. Entre éstas, cabe mencionar el efecto de demostración, que contribuye a atraer inversiones extranjeras a áreas situadas fuera de las ZFE (siempre que los poderes públicos lo juzguen aconsejable), y brinda a las empresas y hombres de negocios locales una oportunidad de conocer los procesos involucrados en la fabricación de bienes de exportación. Las ZFE pueden ofrecer a las empresas locales mercados de componentes, materiales y servicios. En una fase posterior, pueden engrosar el acervo de especialidades industriales a disposición de las industrias locales; y son un vivero de empresarios locales, los cuales, al tiempo que conocen las nuevas oportunidades ofrecidas por la industria manufacturera, aprenden los procesos de fabricación.

Las ZFE pueden aumentar la gama y calidad de los servicios auxiliares con que cuenta la industria, ya que las empresas exportadoras necesitan y exigen buenos servicios, entre ellos servicios de transporte y banca eficientes, y un alto grado de precisión en los trabajos de ingeniería por contrata.

En los primeros años será preciso invertir sumas considerables en terrenos, edificios, servicios públicos y actividades de promoción para lograr el éxito de una ZFE. Como consecuencia de ello, puede registrarse una pérdida neta de divisas en los primeros años, a menos que el proyecto esté financiado en gran parte por instituciones internacionales, o que una elevada proporción de los

materiales de construcción pueda obtenerse de fuentes nacionales. Aunque los costos iniciales puedan parecer elevados, serán siempre inferiores al costo de crear en forma dispersa la infraestructura que requiere una moderna industria orientada a la exportación.

Para que una ZFE pueda dar los resultados apetecidos y obtener todos los beneficios que pueden derivarse de ella, es preciso proyectarla y ejecutarla con el mayor cuidado desde el principio. La legislación deberá otorgar a la Administración de la Zona amplia libertad de acción, y el proyecto habrá de estar vinculado a los planes de desarrollo de puertos y aeropuertos conexos, y figurar en el programa de gastos de capital del Estado.

2.2 Costos y beneficios

Los costos y beneficios inherentes a las ZFE pueden contemplarse desde diversos ángulos. El Gobierno puede contemplarlos desde el punto de vista de los gastos e ingresos. ¿Qué aportaciones de fondos estatales exigirá el proyecto? ¿En qué forma contribuirá a aumentar los ingresos estatales? En segundo lugar, puede contemplarse desde el punto de vista de la balanza de pagos. ¿Habrá una pérdida neta de divisas en los primeros años, y cuáles son las perspectivas a largo plazo? Por último, puede examinarse desde una perspectiva nacional global. En este caso, habría que tener en cuenta los beneficios que no se pueden contabilizar, como la introducción de nuevas técnicas y tecnologías y los efectos del desarrollo regional. Esta sería la mejor forma de contemplar las ZFE. En los cuadros 1 y 2, se indican los costos y beneficios principales de las Zonas de Shannon, Masan y Bataán. Se eligieron esas tres Zonas porque el autor poseía más información actualizada sobre ellas que sobre ninguna otra. Las tres funcionan desde hace varios años. Además, responden muy bien a la definición de Zona Franca de Exportación empleada en el presente manual. Exportan prácticamente toda su producción, y cada una de ellas representa un intento, por parte del respectivo gobierno, de desarrollar un sector industrial moderno orientado a la exportación. En el apéndice 2, aparecen más estadísticas detalladas acerca de los costos, beneficios y otros aspectos conexos.

Quadro 1
Gastos de desarrollo industrial por Administraciones
de ZFE (en \$ EE.UU.)

	Shannon, al 31/12/74, 200 acres	Masan, al 31/12/74, 232 acres	Bataán, al 31/6/75, 995 acres
Conjunto del emplazamiento			
Obras del emplazamiento	3,6m	7,4m	n.d. ^{3/}
Servicios públicos	2,4m	1,6m	13,7m
Construcción de fábricas	15,6m	3,1m	7,1m
Otros gastos	23,2m ^{1/}	4,7m ^{2/}	17,0m ^{4/}
Total	44,8m	16,8m	48,1m

Nota:

Costo de las obras del emplazamiento por acre	18.000	33.000	n.d.
---	--------	--------	------

Per muchas razones, estas cifras no son comparables.

1/ Comprende una suma de 22,8 millones de dólares invertida en construcción de viviendas y desarrollo urbano, como consecuencia del desarrollo de la ZFE, y otra suma de 0,4 millones empleada en la adquisición de muebles y equipo.

2/ Comprende construcción portuaria (3,3 millones), servicios sociales (0,8 millones) y servicios auxiliares (0,6 millones).

3/ Como aún no se han terminado las obras del emplazamiento, se desconoce el costo total, aunque al 31/6/75 se habían gastado 10,3 millones de dólares.

4/ Se refiere a los trabajos de construcción en curso.

Quadro 2
Beneficios del desarrollo de Zonas Francas de Exportación

	Bataán	Masan	Shannon
Personas empleadas: Construcción	7.478 ^{1/}	n.d.	248 ^{1/}
Fabricación y servicios	5.299	20.953 ^{2/}	3.844
Año en que se comenzó a exportar	1974	1971	1960
Exportaciones anuales actuales (millones de \$ EE.UU.)	8,7	156 ^{3/} (aprox.)	108,4 ^{3/}
Total de exportaciones hasta la fecha (millones de \$ EE.UU.)	10,890	417,6 ^{3/}	897,8

1/ 30 de junio de 1975.

2/ Agosto de 1975.

3/ Diciembre de 1975.

4/ A base de la cifra de 104 millones de dólares que sumaron las exportaciones en el período enero/agosto. Las exportaciones anuales para 1975 se estiman en 156 millones de dólares.

En Shannon y Masan la producción industrial y las exportaciones pudieron iniciarse a los dos años de emprendida la construcción de la Zona. En menos de cinco años, las ganancias netas reportadas por las exportaciones rebasaron el costo total de desarrollo de las Zonas.

Hasta la fecha, la cuantía de las divisas reportadas por Masan (Zona que comenzó a desarrollarse a principios de 1970) supera los 80 millones de dólares, en tanto que Shannon ha reportado el equivalente de unos 200 millones de dólares en divisas desde 1959. Desde el punto de vista del rendimiento obtenido de sus inversiones por el Gobierno, ambas Zonas han generado, a partir del tercer año, unos ingresos fiscales suplementarios que superan en un 10% las inversiones efectuadas por el Gobierno. Si se contemplan ambas Zonas desde la perspectiva costos/beneficios nacionales, donde también se tienen en cuenta los beneficios "menor contabilizables", el rendimiento de esas inversiones es bastante más alto que un 10%.

En comparación con Shannon y Masan, la Zona de Bataán progresa lentamente. Desde febrero de 1970 hasta junio de 1975, se invirtieron cerca de 70 millones de dólares en obras de infraestructura y compra de equipo. El componente de importación de ese gasto fue de 10 a 20 millones de dólares. Hasta junio de 1975 se habían obtenido ingresos netos de divisas equivalentes a 4,0 millones de dólares (el importe bruto de las exportaciones ascendió a 10,9 millones de dólares). Descontando los efectos de la entrada de capitales extranjeros y de las importaciones de maquinaria y de otros bienes de equipo, hasta la fecha los efectos de la Zona en cuanto a obtención de divisas son negativos. Hay, desde luego, razones muy fundadas que explican la lentitud con que progresa la Zona de Bataán. En primer lugar, se encuentra en un lugar relativamente aislado, donde los servicios públicos (agua, electricidad, etc.) eran totalmente inadecuados. En segundo lugar, el emplazamiento mismo presentaba grandes dificultades, pues encerraba varias colinas que hubo que nivelar y, además, hubo que drenar el terreno. En tercer lugar, hasta 1972, los fondos destinados al desarrollo, además de precarios, fueron insuficientes. Las razones que llevaron a escoger esa ubicación fueron, en parte, sociales y, en parte, políticas. Había una política positiva encaminada a la industrialización de las zonas rurales y a la reducción de la tasa de migración a Manila. Existen claros indicios de que el rendimiento de las inversiones hechas en Bataán será mayor en los próximos años. Para junio de 1975, un total de 18 empresas, que representaban una inversión de 130 millones de dólares, habían iniciado la producción, y nueve más, en las que se habían invertido 20 millones de dólares, tenían sus plantas en construcción.

Al comparar la experiencia de Bataán con la de Shannon y Masan, se advierte claramente que una Zona bien ubicada, desde el punto de vista de los servicios y de otros factores, puede reportar rápidos rendimientos con inversiones relativamente reducidas, a condición de que esté debidamente organizada y promocionada. En una ubicación menos favorecida, una Zona puede reportar beneficios a más largo plazo, y habrá que desarrollarla a una escala razonablemente grande, a fin de justificar las considerables inversiones que se requieren en infraestructura.

2.3 Requisitos que ha de reunir la ubicación

El hecho de que las empresas que operan en una ZFE se dediquen primordialmente al comercio internacional influye en la ubicación de la Zona con relación a los servicios de transporte y comunicación. La necesidad de mantener contactos rápidos y continuos con los mercados de exportación significa que es indispensable contar con buenos medios internacionales de transporte y con unos servicios telefónicos, postales y télex de alta calidad.

También se requerirá una infraestructura de servicios -agua, alcantarillado y electricidad- que funcione con toda seguridad. En efecto, las interrupciones en el abastecimiento de agua, por ejemplo, pueden ser aceptables en una zona residencial, pero no lo serán para las empresas que operan en las ZFE.

Será una ventaja, tanto para las empresas que se asientan en las zonas como para el país huésped, que el lugar que se elija para la ZFE o sus alrededores esté parcialmente industrializado y urbanizado. En primer lugar, los industriales se sentirán, generalmente, más atraídos por una ubicación en la que ya existen señales de desarrollo industrial. En segundo lugar, sobre el terreno se dispondrá de un núcleo de personas con experiencia industrial, que puedan ser capacitadas en muy poco tiempo para desempeñar tareas más especializadas o de supervisión. En tercer lugar, es posible que algunas de las empresas establecidas estén en condiciones de ofrecer servicios de subcontratación, o componentes, a las empresas de la ZFE. En cuarto lugar, el costo de establecer una zona en un lugar que ya se encuentra parcialmente desarrollado será siempre inferior al que entrañaría el desarrollo de uno completamente nuevo y, además, se acortará el período de tiempo necesario para la entrada en servicio de la primera fábrica. En quinto lugar, se contará con servicios de comunicación al menos parcialmente desarrollados. Y, en sexto lugar, es posible que haya un excedente de capacidad en los servicios existentes de abastecimiento de agua y electricidad o de alcantarillado que pueda utilizarse, así como posibilidades de vivienda para los trabajadores.

La disponibilidad de mano de obra de todas las categorías a una distancia que permita el desplazamiento fácil, es un factor importante que hay que tener en cuenta al seleccionar las ubicaciones. Al calcular el número de personas que pudieran ocupar puestos en la producción, pueden tomarse en consideración

las procedentes de un medio rural que no posean experiencia industrial, a condición de que hayan cursado estudios primarios. La experiencia adquirida en las ZFE establecidas desmiente la noción tradicional de que los habitantes de zonas rurales no pueden ser tan buenos obreros industriales como los de las ciudades.

Otro factor necesario es contar con buenas condiciones de vivienda para el personal extranjero encargado de montar la planta y capacitar obreros, así como un buen hotel de categoría internacional y algunos centros y lugares de esparcimiento y recreo. De no existir ya, deberán planearse como parte del desarrollo de la ZFE.

Los factores que contribuyen a atraer industriales a una ZFE, a saber, buenos medios de transporte internacional, buenos hoteles, esparcimientos y la promoción de la región, contribuirán también de muchos modos a atraer turistas, por lo que, en muchos casos, el desarrollo de una ZFE y el fomento del turismo a menudo van juntos.

2.4 Emplazamiento para una zona franca de exportación

Es probable que las opciones de emplazamiento para una ZFE sean mucho más limitadas que en el caso de un parque industrial de tipo corriente; sin embargo, puede darse cierto margen de selectividad. El emplazamiento ideal debe ser plano pero bien drenado, con terreno resistente, sobre todo si se desea atraer industria pesada. Sería conveniente también que la capa superficial fuese arable, a fin de facilitar la jardinería ornamental.

Las pendientes de más de 1 por 15 requerirán costosas operaciones de excavación y relleno, así como la construcción de carreteras de acceso a las fábricas. Una capacidad de carga de aproximadamente una tonelada por pie cuadrado será suficiente; para los edificios de dos pisos o para cargas normales de pisos industriales, no se requerirá pilotaje.

Desde el principio, deberá preverse espacio para ulteriores ampliaciones (espacio adquirido o protegido mediante rigurosos controles de planificación), así como un cinturón protector que imposibilite una edificación indeseable en las inmediaciones de la Zona y en sus accesos por carretera. Cuando la ZFE esté junto a un puerto, podrán señalarse áreas para la expansión de una u otro, o de ambos, según las necesidades. Como la previsión de un alto grado de

flexibilidad con miras a ulteriores ampliaciones podría entrañar un aumento de los costos iniciales, con respecto, por ejemplo, a requisitos y trazado de carreteras, tal vez sea ésa la solución más sensata y práctica.

Cuando sea norma de política nacional ubicar las industrias en terrenos no aptos para la agricultura, habrá que contar con los costos suplementarios que entrañen las operaciones de nivelado o drenaje. Por otra parte, no basta con que el emplazamiento se preste para edificación; además en consonancia con la finalidad promocional de una ZFE, debe ser atractivo. Cuando la ubicación linde con un aeropuerto, se darán algunas condiciones especiales. El terreno será probablemente llano y, por ende, apto para la construcción de instalaciones industriales, pero la jardinería ornamental requerirá atención especial. Si se trata de un aeropuerto más antiguo, es posible que haya una o más pistas que ya no se necesiten para los aviones modernos, los que son menos sensibles a la dirección del viento. La puesta fuera de servicio de una pista, con la consiguiente eliminación de su trayectoria de vuelo, puede liberar una amplia y valiosa zona edificable.

El ruido de los aviones no es un factor importante en la ubicación de instalaciones fabriles. Sin embargo, las oficinas no deberán dar a las trayectorias de vuelo y, en caso necesario, las ventanas deberán ser de hojas dobles. Los edificios de oficinas de los servicios centrales deberán ubicarse más lejos de las trayectorias de vuelo; y las viviendas (si las hubiere en la zona) aun más distantes. Los cinturones de árboles, que tienen el efecto de filtrar el ruido, y aun las colinas de poca altura, que lo desvían, pueden proporcionar una protección adicional a las viviendas y a otros edificios sensibles.

Deberá consultarse a la administración del aeropuerto sobre las posibles restricciones relativas a edificios y utilización, tales como la distancia de los edificios a las pistas y áreas de rodaje, luces, emisiones de radio y desprendimiento de humo. La ZFE de Shannon, que forma parte del complejo de un aeropuerto, ha demostrado que es posible observar tales disposiciones sin que se perturbe excesivamente la planificación o utilización de la Zona. En la práctica, aparte de las distancias aplicables a los edificios, el principal efecto es en el trazado y la iluminación de las carreteras, a fin de que desde el aire no puedan confundirse con las pistas de aterrizaje, y en la prohibición de anuncios de neón y de desprendimiento de humo.

Dada la finalidad promocional de la ZFE para atraer inversiones y empresas industriales de otros países, la belleza de sus contornos reviste gran importancia.

2.5 Dimensiones de emplazamiento

Las dimensiones deseables dependerán de diversos factores, a saber:

- a) el tipo de industria que se desee atraer;
- b) el número de puestos de trabajo que se piense alcanzar en la ZFE;
- c) la necesidad de recuperar el costo de la infraestructura y de otros servicios necesarios;
- d) el tráfico previsto desde y hacia la Zona;
- e) aspectos de planificación regional (relaciones con otras zonas industriales, distritos residenciales, redes camineras, otros usos del suelo, etc.).

El tipo de industria que se atraiga a una ZFE dependerá de la situación de ésta con relación a los mercados internacionales, puertos, aeropuertos y distritos residenciales. De ordinario no se permitirá que las empresas que contribuyen a contaminar la atmósfera (mediante desprendimiento de humo o de otros modos) se establezcan en la proximidad de aeropuertos o de distritos residenciales. Probablemente se las ubicará en una ZFE que se encuentre junto a un puerto de mar, o bien en emplazamientos especiales. Las zonas próximas a los aeropuertos o a distritos residenciales suelen atraer industrias ligeras (electrónica, mecánica ligera y tejidos), que no plantean problemas de eliminación de efluentes.

Por lo general, en los primeros años de funcionamiento de una ZFE que albergue industrias ligeras, la densidad de mano de obra será de 100 personas por acre. A medida que se desarrolle la Zona, esta relación descenderá a aproximadamente 40-80 por acre. Si se utilizan fábricas "compartimentadas", la densidad por acre será mucho mayor que 100. Por razones de costo y conveniencia, estas fábricas se construirán, normalmente, en lugares confinados y se limitarán a procesos industriales muy ligeros.

En una ZFE situada junto a un puerto de mar, la cual atraerá probablemente industrias medianas y pesadas, la densidad de mano de obra por acre será muy inferior, pudiendo variar entre 10 y 30 trabajadores por acre, según el tipo de empresa.

Las dimensiones mínimas de una ZFE dependen de la necesidad de cubrir el costo de la infraestructura y de otros servicios. Si es demasiado pequeña, las empresas ahí establecidas tendrán que pagar cánones muy elevados por los servicios, o bien habrá que subvencionar el funcionamiento de la zona. Por otra parte, cuanto más pequeña sea la ZFE, más lento será el desarrollo de los servicios comerciales a la industria. También será más difícil atraer industrias a la zona. El fracaso de una industria en una ZFE pequeña puede ocasionar mayores penalidades a los trabajadores, ya que otras posibilidades de empleo serán limitadas. Por regla general, se considera que las dimensiones mínimas deseables de una zona plenamente desarrollada son 100 acres (40 hectáreas). Estos criterios no se aplican en igual medida cuando la zona se ha planificado como parte de una zona industrial y residencial más grande.

Las dimensiones máximas estarán determinadas por factores tales como la capacidad de las carreteras, el número de trabajadores que tengan que desplazarse a diario y la disponibilidad de vivienda. Por lo general, se considera que las dimensiones máximas deseables de una zona plenamente desarrollada son 500 acres (200 hectáreas), ya que dimensiones mayores supondrían excesivos problemas de desplazamiento de trabajadores y de tráfico. Se dan, sin embargo, excepciones, como en el caso de una ZFE situada junto a un puerto de mar, o de una Zona que alberga industrias pesadas, donde la densidad de mano de obra pudiera ser de tan sólo 10 personas por acre. En tales circunstancias, la creación de una zona más grande podría estar justificada.

2.6 Zonas Francas de Exportación en explotación

La mayoría de las ZFE que han tenido éxito hasta la fecha se hallan en regiones bastante alejadas de la capital, reportando así el beneficio suplementario de contribuir al desarrollo regional.

La Zona de Shannon se encuentra en la parte occidental y menos desarrollada de Irlanda. Dista 210 km de la capital, Dublín, situada en la costa oriental. Está muy cerca del aeropuerto internacional de Shannon, que, antes de la aparición del motor a reacción, era uno de los principales puntos de abastecimiento de combustible de los aviones transatlánticos. A 25 km se halla la ciudad de Limerick (60.000 habitantes), la tercera del país por su importancia y 20 km la de Ennis (12.000 habitantes). Además, Shannon se encuentra a menos de 200 km de cualquiera de los puertos principales, y sus comunicaciones por carretera con los puertos de mar son buenas.

Section 3

Dimensiones de Areas Propuestas de Reurbanización

Area	País	Tipo de Industria	Dimensiones	Cantidad aproximada de unidades	U.S. PER UNIT
La Romana	Rep. Dominicana	Ligera	83 Acres	(33 Hs.)	80
San Bartolomé	El Salvador	Ligera	133 Acres	(55 Hs.)	En construcción
Santa Cruz	India	Ligera	100 Acres	(41 Hs.)	n.d.
Shenzen	Irlanda	Ligera	200 Acres	(80 Hs.)	30
Hanan	Corea	Ligera	232 Acres	(94 Hs.)	50
IFI	Corea	Ligera	227 Acres	(92 Hs.)	En construcción
Changwon	Corea	Mediana/pesada	1,000 Acres	+	En construcción
Sungai Way	Malasia	Ligera	104 Acres	(42 Hs.)	50
Bayan Lepas	Malasia	Ligera	550 Acres	(220 Hs.)	130
Port Klang	Malasia	Mediana/pesada	2,100 Acres	(850 Hs.)	n.d.
Prai	Malasia	Mediana/pesada	850 Acres	(350 Hs.)	30
Pulau Jerejak	Malasia	Pesada	400 Acres	(160 Hs.)	3
Batavia I	Indonesia	Ligera	165 Acres	(67 Hs.)	n.d.
Batavia II	Indonesia	Mediana/pesada	225 Acres	(91 Hs.)	n.d.
Batavia III	Indonesia	Mediana/pesada	510 Acres	(207 Hs.)	n.d.

La primera zona de Corea se encuentra en Masan (200.000 habitantes), en la costa meridional, a unos 60 km al oeste de Pusan, segunda ciudad de Corea por su importancia. Se halla a 50 km por carretera del aeropuerto de Kimhae, que se está ampliando para que satisfaga normas internacionales. La bahía de Masan puede admitir barcos de hasta 20.000 toneladas, y las instalaciones portuarias se están ampliando para dar acogida hasta 12 de esos barcos. También se están mejorando las carreteras entre Masan y otras ciudades.

Más recientemente se estableció una segunda ZFE en Iri (89.000 habitantes), localidad situada a mitad de la costa occidental. Está enlazada por carretera y ferrocarril con el puerto de Kunetan (24 km) y con Seül (255 km). Actualmente, Kunetan puede admitir barcos de hasta 8.000 toneladas. Se está ampliando para que acogiera barcos de hasta 10.000 toneladas, y contará también con instalaciones para la carga y descarga de contenedores.

La Zona de Elaboración de Productos de Exportación de Bataán, Filipinas, se encuentra en Mariveles (15.600 habitantes en 1970), en la bahía de Manila, provincia de Bataán (214.000 habitantes en 1970). La Zona dista 55 km de Manila por mar y 170 km por carretera. Hay un servicio de aliscafo a Manila tres veces al día. El trayecto se cubre en una hora. Por carretera se emplean actualmente tres horas y media, que quedarán reducidas a dos y media en 1976, una vez que se haya terminado la carretera que une la Zona con Manila. Se están ampliando las instalaciones portuarias de Mariveles. Actualmente puede admitir barcos de hasta 50.000 toneladas y dispone de instalaciones para la manipulación de contenedores, pudiendo cargarse o descargarse tres barcos de altura simultáneamente.

La primera ZFE de Malasia se encuentra en Bayan Lepas, isla de Penang (434.000 habitantes en 1970). La Zona se halla a poca distancia del aeropuerto internacional de Bayan Lepas, a 25 km de Georgetown, la capital. La isla posee buenas instalaciones portuarias, así como un puerto natural de gran calado e instalaciones para la manipulación de contenedores.

La segunda ZFE de Malasia se halla en Sungai Way, a 10 km de Kuala Lumpur, y bastante cerca del aeropuerto internacional de Subang. El puerto de Klang, uno de los principales de Malasia, está a una distancia de 35 km.

Malasia proyecta establecer otras ZFE en los Estados de Malaca y Johore, que no se hallan tan bien desarrollados como los alrededores de Kuala Lumpur o Penang. Con todo, esos Estados podrán proporcionar medios de transporte, comunicaciones y otros servicios auxiliares de calidad aceptable. En Johore se están construyendo nuevos puertos y aeropuertos, y las ZFE se proyectan en combinación con ellos.

El cuadro 3 muestra las dimensiones de las ZFE que funcionan o están en estudio en cierto número de países. La extensión mínima de los emplazamientos destinados a industrias medianas/pesadas es de 400 a 500 acres. Las zonas destinadas a industrias ligeras (que son la mayoría) varían entre un mínimo de 83 acres, en La Romana, y 510 acres, en Rayan Lepas. La mayor parte de las zonas más pequeñas se han construido como parte de zonas industriales más grandes, o cerca de éstas. La Zona de Sungai Way forma parte de un proyecto industrial y residencial mucho más amplio, que abarca 6.000 acres, estando 700 reservados para la industria. La Zona de Santa Cruz, en Bombay, ocupa actualmente una superficie de 100 acres, pero hay espacio para ulteriores ampliaciones. Esta Zona está también a poca distancia de una zona industrial más grande. La Zona de San Bartolo está también cerca de un parque industrial sin fines de exportación. Los criterios relativos a las dimensiones mínimas deseables de una ZFE -como la necesidad de recuperar los gastos de infraestructura, de proporcionar una gama equilibrada de oportunidades de empleo y servicios auxiliares y de evitar una dominación excesiva por parte de unas cuantas empresas- no se aplican, pues, plenamente en el caso de estas zonas más pequeñas.

2.7 Densidad de empleo

La densidad de empleo por acre en las ZFE varía según:

- i) el tipo de industria;
- ii) la relación entre la superficie edificada y el resto del terreno.

En Shannon, ZFE destinada a industrias ligeras, puede considerarse que la relación actual de 30 personas por acre (contra 60 por acre hace unos 15 años) se aproxima al mínimo deseable. Es interesante observar que la disminución de la densidad de empleo va acompañada de un aumento de la tecnología; la mayor densidad de empleo por acre corresponde a los procesos de montaje sencillos. La relación entre las fábricas y la superficie total es de solamente 1 : 2.

Las fábricas son todas de una sola planta, y hay una combinación de industrias mecánicas, textiles y electrónicas de bastante coeficientes de capital. En Bayan Lepas, trabajan hasta 130 personas por acre. En comparación con Shannon, la densidad de edificación es elevada, y en la Zona predominan empresas electrónicas de alto coeficiente de mano de obra. Por lo general, en las ZFE que aspiran a atraer industrias de alto coeficiente de mano de obra, y en las que la relación entre edificación y superficie total es de 1 : 1, una densidad normal podría ser 100 personas por acre en los primeros años, y unas 30 por acre más adelante, es decir, a medida que los salarios aumentan y la Zona comienza a atraer proyectos de más alto coeficiente de capital y complejidad.

En las zonas que albergan industrias medianas/pesadas, la densidad de empleo por acre suele ser baja. Entre los factores que influyen en la densidad de empleo, hay que contar el tipo de las industrias y las superficies que haya que dejar para fines tales como de estanques de tratamiento y estacionamientos para vehículos. En el cuadro 4 se indican las relaciones empleadas por cierto número de autoridades portuarias de Europa para pronosticar la superficie que requieren las industrias pesadas.

Cuadro 4
Densidad de empleo

<u>Tipo de industria</u>	<u>Personas por acre</u>
Alimentos, bebidas, tabaco	40
Refinerías	1½
Productos petroquímicos	4
Otras industrias químicas	10
Construcciones navales en gran escala	4
Acerías	2
Otras industrias del metal	20
Otras industrias	13

Las cifras del cuadro 4 coinciden en gran parte con las de Shannon. Las grandes industrias del metal situadas en las inmediaciones de Shannon emplean entre 15 y 25 personas por acre. En las principales empresas de productos farmacéuticos, la relación es de 5-10 personas por acre, y en las de tratamiento de minerales, de aproximadamente una por acre. Naturalmente es posible que esas industrias, si estuviesen ubicadas en una zona portuaria, donde el terreno es caro y escaso, proporcionarían un mayor número de puestos de trabajo por acre. Una excepción, entre las industrias medianas/pesadas, es el montaje de automóviles, en que el número de personas por acre puede rebasar las 200.

- CAPITULO 3

PLANIFICACION FISICA DE ZONAS FRANCOAS DE EXPORTACION

3.1 Disposici3n general de la Zona

3.1.1 Superficie edificable

Al planificar la disposici3n de una ZFE, uno de los aspectos m3s importantes que ha de tenerse en cuenta es el de la flexibilidad, pues su car3cter y sus necesidades de espacio ir3n variando con el tiempo. El aumento de los salarios determinar3 en general un cambio en el tipo de operaciones manufactureras y en el n3mero de personas que posean autom3viles. No obstante, para la planificaci3n preliminar es preciso fijar la extensi3n de la superficie edificable, a fin de correlacionar las necesidades de personal, servicios de agua, gas, electricidad, etc., para el conjunto de la ZFE. Por otro lado, hay que considerar la conveniencia de disponer de amplio espacio libre en beneficio de las condiciones de trabajo y para un mejor aspecto est3tico de la zona, as3 como la conveniencia de la concentraci3n con objeto de conseguir la m3xima econom3a en infraestructura y reducir al m3nimo las distancias entre las f3bricas y los puntos donde funcionan servicios comunes.

Para una planificaci3n preliminar, puede partirse del supuesto de que la superficie edificada representar3 entre un tercio y la mitad de la superficie total de la ZFE. Las cifras detalladas se indicaran cuando se hayan adoptado las oportunas decisiones respecto del trazado de carreteras, la extensi3n de las parcelas, los espacios libres entre edificio y acera, las zonas de estacionamiento de autom3viles y de carga y descarga de camiones, las zonas de recreo, los edificios para servicios comunes, y las zonas para futuras ampliaciones no especificadas.

3.1.2 Carreteras, bloques y parcelas

Las carreteras de la ZFE deben ser adecuadas a la intensidad del tr3fico previsto, y estar trazadas de modo que tengan capacidad contra posibles embotellamientos entre la carretera principal y el lugar o lugares destinados a

la carga y descarga de mercancías. Asimismo, y por consideraciones de orden económico, las carreteras sólo deben ocupar un 15% aproximadamente de la superficie total de la Zona, y, desde luego, no más del 25%.

Tampoco deben presentar riesgos al tráfico, tales como cruces en ángulo agudo, múltiples o con mala visibilidad, tráfico mixto de vehículos de motor, bicicletas y peatones; o pendientes muy pronunciadas. Por otra parte, debe evitarse que se produzcan atascos provocados por el estacionamiento de automóviles o el de otros vehículos para efectuar operaciones de carga y descarga. Estos vehículos deben estacionarse completamente fuera de la carretera o en parques claramente demarcados con acceso limitado a la calzada.

Es conveniente que no haya cruces con la carretera principal a intervalos de menos de 200 m, lo cual puede requerir carreteras de servicio secundarias adicionales. Por supuesto, lo deseable o conveniente debe supeditarse a las posibilidades financieras.

Estas consideraciones hacen generalmente aconsejable la red de carreteras rectangular, en la medida en que lo permita la configuración del terreno (incluidas las depresiones naturales que faciliten su drenaje).

En la primera fase del desarrollo, algunas carreteras pueden pavimentarse solamente en parte de su anchura total; pero es necesario prever desde un principio un margen suficiente y ubicar las conexiones de agua, gas, electricidad, etc., de modo que no les afecte cualquier posible ensanche ulterior de la carretera.

Quando se disponga junto a la carretera de estacionamientos divididos por espigones, deberán tener preferentemente como mínimo 50 m de longitud y 6 de anchura.

La anchura de las carreteras dependerá de la densidad del tráfico previsto, pero conviene adoptar las anchuras normales de la región de que se trate, y a las cuales estarán acostumbrados los conductores. Asimismo deberán conocerse bien los costos y métodos de construcción, mantenimiento y reparación. Las anchuras mínimas probables son: carreteras principales, 7,50 m; carreteras secundarias, 5 m; carreteras de servicio, 3 m. Otras dimensiones de proyecto comprenden: radio mínimo de viraje para camiones, 8 m; para tractores-remolques, 13 m; anchura mínima de pista para la circulación rodada, 4 m.

Debido a los turnos de trabajo, así como por razones de seguridad, las carreteras de la ZFE deberán estar bien alumbradas.

Las calzadas para ciclistas y para peatones deberán estar separadas de las pistas para vehículos. Las paradas de autobuses deben hallarse cerca de las calzadas para peatones, y estar situadas en apartaderos a fin de no interrumpir el tráfico.

El plan de carreteras estará determinado por las dimensiones de los bloques, (es decir, del terreno que ha de subdividirse en parcelas para fábricas, al cual estarán conectados todos los servicios de agua, gas, electricidad, etc., o en el que se construirán naves de fábrica en hilera). Al decidir las dimensiones de dichos bloques, deberá tenerse en cuenta principalmente la economía de la longitud de carreteras y conducciones de agua, gas, electricidad, etc., y la facilidad de acceso a las parcelas. En general, para parcelas individuales suelen preferirse rectángulos cuya longitud y anchura estén en la proporción de 2:1, dando el lado menor a la carretera.

La extensión de un bloque de la ZFE destinado a fábricas no dispuestas en hilera puede determinarse del siguiente modo: tómese la superficie de la fábrica que haya de construirse, agréguese por lo menos otro tanto para ampliaciones, añádase espacio de estacionamiento y de carga y descarga de camiones, espacio externo, si es necesario, con fines de almacenamiento, y, por último, espacio que ha de quedar libre en torno a las fábricas. Hecho esto, se traza un rectángulo de 2:1 equivalente a esa superficie. Los lados mayores del rectángulo deberán corresponder entonces a la anchura de la parcela, que será igual a la del bloque si las fábricas disponen (como es de desear) de acceso delantero y trasero, o a la mitad si sólo disponen de acceso delantero. El cuadrículado que así resulta se modificará enseguida para que se ajuste al terreno.

Lo normal es dejar cierta distancia entre los edificios y la carretera, por ejemplo, 22 metros en las carreteras principales y 3 metros en las secundarias, a fin de facilitar operaciones de extinción de incendios y por motivos estéticos.

En los parques industriales normales, es práctica común destinar una o dos áreas amplias a industrias importantes. En una ZFI, esto entraña cierto peligro de que sea dominada por una sola empresa extranjera, lo cual puede evitarse estipulando, al efectuar el trazo de la ZFI, disposiciones que se opongan a ello.

3.1.3 Estacionamiento de automóviles

Al planear el espacio de estacionamiento, más vale pecar por exceso que por defecto. Si el número de automóviles no aumenta en el grado previsto, el espacio no utilizado puede destinarse a otros fines; en cambio, la insuficiencia de espacio exigirá, soluciones muy costosas, tales como estacionamiento de varios pisos o relocalización de fábricas. En los Estados Unidos y en Europa se sigue la norma de dejar el espacio de un automóvil por cada 100 m² de superficie de fábricas. Incluido el espacio para maniobras, cada vehículo estacionado requerirá unos 30 m². En general, se tiende a no utilizar grandes estacionamientos centrales demasiado distantes de las fábricas, por lo que establecerlos puede representar un derroche de capital y de espacio. Un buen sistema consistiría en contar con varios estacionamientos para los empleados, separados de las fábricas pero no lejos de ellas y otro para visitantes y personal directivo, situado delante o a un lado de la fábrica. Asimismo, debe destinarse una zona para estacionar bicicletas que más tarde pueda transformarse, si es necesario, en estacionamiento de automóviles.

También puede que se precise un estacionamiento central de autobuses con su correspondiente cobertizo.

3.1.4 Barrera aduanera

Consistirá en una cerca con puestos de control aduanero en la entrada o entradas.

No hay ninguna cerca que un contrabandista decidido no pueda salvar, perforándola o saltándola, o arrojando por encima de ella el objeto de contrabando. Una cerca muy alta aparentemente inescalable más bien constituirá un

rete a su ingenio que un impedimento a su iniciativa, y podría dar a la ZFE aspecto de campo de concentración, desluciendo los mejores trabajos de jardinería. En todo caso, lo más probable es que muchos de los productos de la ZFE, por ejemplo, componentes electrónicos o equipo industrial, no puedan venderse en los mercados locales. Las fábricas de productos fáciles de transportar y de vender deberán mantener, en interés propio, un estrecho control para evitar los hurtos. Debido al intenso tránsito diario de trabajadores, el examen aduanero se limitará en la práctica, a vehículos comerciales, haciéndose inspecciones ocasionales de los vehículos particulares y rara vez posibles registros personales.

Por tanto, la supervisión aduanera más eficaz consista probablemente en efectuar de vez en cuando inspecciones minuciosas en los puestos de control (posiblemente si se tiene conocimiento de hurtos), y en vigilar los posibles canales de distribución de productos de contrabando.

La cerca aduanera debe diseñarse, pues, teniendo en cuenta estas consideraciones, como asimismo las relativas a los costos. Una alambrada de unos 2,50 metros de alto sería suficiente, y si el proyectista puede conseguir que las autoridades aduaneras den su visto bueno a una de menor altura, tanto mejor.

Un canal principal de drenaje al descubierto, ubicado en el perímetro de la ZFE, puede sustituir a la cerca, u ocultarla si ésta se coloca en el fondo del mismo. La contrapendiente de un montículo también puede utilizarse para disimular la cerca y una buena disposición de los jardines puede encubrirlos por el lado de las carreteras.

De ordinario, el puesto de control aduanero se situará en el centro de la principal carretera de entrada, y tendrá un gran ventanal orientado hacia la zona. Se precisará como mínimo un apartadero para que los vehículos objeto de inspección no obstruyan el tráfico. El diseño detallado de este edificio tendrá que proyectarse en consulta con las autoridades aduaneras, pero debe partir del supuesto de que sólo se inspeccionará un porcentaje muy limitado de automóviles particulares y más limitado aun de personas, pues de lo contrario la ZFE no será viable.

3.2 Fases del desarrollo de la ZFE

El desarrollo del terreno, debido a su elevado costo, se efectuará por lo común en fases escalonadas con arreglo a la tasa de crecimiento.

Para atraer inversiones a una ZFE, es muy conveniente poder mostrar a los posibles inversionistas industrias que ya están establecidas y funcionan con éxito en un ambiente agradable y que cuenten con todos los servicios necesarios. Por tanto, es preciso completar razonablemente la primera fase a la mayor brevedad posible, y, con ese objeto, terminar cuanto antes los trabajos de infraestructura, de modo que los edificios puedan ser construidos en lugares libres de excavaciones y equipo pesado de construcción. La plantación de árboles y de césped debe efectuarse, siempre que sea posible, al mismo tiempo que se vaya desarrollando el terreno; esas zonas verdes deben protegerse, mediante cercas, de los trabajos de construcción. Los terrenos correspondientes a esta primera fase han de estar cercanos a la carretera y a la entrada de la ZFE, y comprender el edificio administrativo, o al menos la primera fase del mismo. Ha de ser posible desviar el tráfico relacionado con la construcción de otros sectores de modo que rodee, en lugar de atravesar, los terrenos de la primera fase.

Estos no han de ser más vastos de lo que se pueda desarrollar por completo en dos, o a lo más tres años.

Las fases sucesivas deben planearse de forma que, en lo posible, se siga desviando de los sectores terminados el tráfico relacionado con la construcción de los siguientes. Para el desarrollo total de la zona, algunos trabajos quizá tengan que realizarse, o tal vez resulten más económicos, al comienzo mismo de las operaciones, por ejemplo, el canal principal de drenaje, los terraplenes contra inundaciones, las tuberías matrias del agua y las alcantarillas principales.

La actuación por fases no es menos importante en otro sentido: la terminación oportuna de los edificios que no forman parte de la ZFE pero que sean necesarios para su eficaz funcionamiento. Estos dependerán del medio ambiente de la ZFE, y pueden comprender hoteles, viviendas y servicios para el desarrollo

de la comunidad. Si esos edificios no dependen del organismo de desarrollo, la coordinación deberá buscarse evidentemente al más alto nivel encargado de todos los sectores de desarrollo como, y, si es necesario, a nivel gubernamental.

3.3 Infraestructura

Cuando la zona esté proyectada en relación con el desarrollo de un puerto y de la comunidad, los servicios de agua, gas, electricidad, etc., resultarán más económicos si se instalan como parte del plan de desarrollo global. La Zona no necesita un sistema independiente, pero sí necesita uno que funcione bien. Por ejemplo, las interrupciones del suministro de energía pueden admitirse en un sector residencial, pero no en las industrias de la zona. Para la instalación de las tuberías del agua, es muy conveniente adoptar el sistema circular.

La energía eléctrica necesaria para un desarrollo industrial normal ligero o mediano es del orden de 1 kW por cada 10 ó 20 m² de espacio destinado a fábricas. Las subcentrales de distribución se ubicarán de acuerdo con el diagrama de carga previsto. El costo adicional que supone el tendido subterráneo de los cables eléctricos dentro de la zona estará en general plenamente justificado tanto desde el punto de vista del aspecto estético como por la mayor seguridad que entraña.

Las necesidades de agua, aparte de la que se precisa para bebida y para fines sanitarios (unos 46 litros al día por trabajador) variarán en forma considerable según los procesos industriales que se lleven a cabo en la Zona, e incluirán necesariamente una cantidad para extinción de incendios y conservación del paisaje. Suponiendo que no haya industrias que exijan enormes cantidades de agua (por ejemplo, fabricación de colorantes o de papel), podría fijarse una cifra preliminar de unos 273 litros diarios por trabajador dentro de una gama de 137 a 364 litros. El tamaño de la tubería tiene un efecto poco importante en los costos totales de suministro de agua, y es mejor instalar, desde el principio, una tubería cuyas dimensiones permitan satisfacer cualquier ampliación ulterior.

La capacidad del alcantarillado, sin tener en cuenta el agua de lluvia, para la que suele ser mejor prever un sistema independiente, puede considerarse como equivalente a la capacidad de suministro de agua. A las industrias que deseen establecerse debería imponérseles como condición que, en caso necesario, traten sus efluentes de acuerdo a normas de aceptabilidad implantadas para el sistema general. Cuando se prevea un gran volumen de efluentes industriales, o cuando en los puntos de descarga no pueda aceptarse ni siquiera un pequeño grado de contaminación, podrá crearse un sistema de alcantarillado aparte así como instalaciones de tratamiento para dichos efluentes, pero ambas mejoras resultarán costosas.

Las tuberías del agua, las del alcantarillado, las líneas subterráneas de energía eléctrica y las cañerías de gas, si las hay, deben instalarse a lo largo de las carreteras y, de preferencia, bajo suelos cubiertos de hierba o desmontados, para facilidad de mantenimiento. La única excepción posible a esto puede hacerse en zonas cuyas fábricas estén muy retiradas (por ejemplo, 30 metros) de las carreteras. Sin embargo, no es probable que en las ZFE se planeen tales espacios libres.

3.4 Edificios para fábricas y almacenes

El diseño de las fábricas, sea que las construya la Administración de la Zona o el propio industrial debe ser atractivo desde un punto de vista internacional, si la finalidad que se persigue es atraer inversiones extranjeras. En todo caso, las normas a que han de ajustarse las fábricas, al igual que otros edificios, tienden a ser cada vez más altas, por lo cual algo que hoy es aceptable puede no serlo dentro de unos años. Esas normas deben ser, pues, elevadas sin ser extravagantes. Unos costos elevados de construcción, reflejados en cánones altos de alquiler, actuarán como desincentivo (en el apéndice 3 figura una lista de posibles criterios de diseño).

Por tanto, las normas elevadas deben reflejarse, en primer lugar, en aquellos aspectos que los industriales consideren importantes: zonas de trabajo suficientemente espaciosas, de techos altos y suelos resistentes y no pulverizantes, protegidas contra la intemperie y debidamente aisladas para poder

mantener bajos los costos de calefacción (o refrigeración), y construidas de modo que su mantenimiento no resulte demasiado costoso. Las normas elevadas se refirieron también al aspecto general de la zona, y exigen, por tanto, un buen acabado de los interiores.

Todo edificio debe diseñarse con previo conocimiento de los materiales, mano de obra, personal calificado y técnicas tradicionales disponibles en la localidad. Una técnica de construcción puede ser económica empleada en determinado lugar y resultar en cambio relativamente costosa en otro. Un buen arquitecto puede diseñar edificios conforme a normas internacionales elevadas utilizando materiales y técnicas locales; la experiencia local en materia de construcción es también el mejor indicador de los probables costos de construcción de las nuevas fábricas y almacenes.

La construcción en la zona de fábricas normalizadas con miras a una demanda futura deberá decidirse antes de iniciar la planificación. El argumento principal contra la idea de establecer tales fábricas, o por lo menos de limitar su número, es el del costo. En Shannon, donde más del 90% de los edificios para fábricas fueron construidos por la Administración de la Zona, los costos de edificación representaron más del 70% del costo directo total de desarrollo. En Masan, donde la Administración de la Zona se encargó de las edificaciones correspondientes al 30% del sector dedicado a fábricas, los costos de construcción representaron alrededor del 18% de los costos totales de desarrollo. Bataan es, a este respecto, un caso análogo a Masan. Los costos de construcción de fábricas representan entre el 10 y el 20% de los gastos totales de desarrollo efectuados por la Administración de la Zona, la cual se encargó de edificar un 20% del área total de fábricas. Suele ser buena práctica construir el edificio normalizado hasta la etapa de "cascarón vacío" y dejar que la empresa que haya de ocuparlo decida la distribución de las paredes divisorias y el acabado interior.

Son numerosos los argumentos a favor de construir, sobre todo en una ZFE, por lo menos un número limitado de fábricas anticipándose a la demanda.

A veces, el inversionista extranjero querrá evitarse el problema de construir una fábrica en un ambiente desconocido para él. Esto es más probable que suceda en las primeras fases de desarrollo, cuando los inversionistas aún no tengan mucha confianza en la zona.

Una fábrica normalizada ya construida permite iniciar la producción rápidamente, lo cual es un factor importante en el caso de proyectos industriales nuevos.

Si la fábrica puede arrendarse, ello ahorrará al industrial gastos de capital en la fase de desarrollo de su proyecto, que es cuando ha de efectuar considerables desembolsos.

Las naves normalizadas pueden proyectarse de modo que faciliten una futura ampliación, aun cuando el propio industrial no la prevea.

Dichas naves pueden arrendarse (o venderse) a muy diversos industriales, pues se ha demostrado que es posible realizar de modo eficiente una gran variedad de operaciones industriales en edificios normalizados no especializados. En el caso de que un arrendatario suspenda las operaciones, la fábrica podrá ser realquilada en seguida a un nuevo ocupante.

La normalización permite reducir los costes y aumentar la rapidez de las edificaciones, pues gracias a ella pueden emplearse componentes y métodos de construcción normalizados ya existentes.

En conjunto, la fábrica normalizada constituye un incentivo para los industriales, sobre todo si pueden tomarla en arriendo. La inmensa mayoría de las ZFI cuentan al menos con un número limitado de fábricas normalizadas para su venta o alquiler. (Véase el Apéndice 4).

En los citados argumentos a favor de las fábricas normalizadas se han subrayado las ventajas que éstas ofrecen al industrial. Como se verá en el capítulo 4, que trata del aspecto de la promoción, existe interdependencia entre el éxito de los industriales que operan en una zona y el éxito de la Administración de ésta. De ello se desprende, por tanto, que todo cuanto contribuya al éxito del industrial también contribuirá al éxito en general de la zona. En el capítulo 5 se discuten las ventajas relativas de vender o alquilar los edificios normalizados.

Si se utilizan fábricas normalizadas, éstas se convierten en el bloque de edificios básico de la zona o del sector de la zona en que están ubicadas. En general, conviene limitar el número de tamaños básicos de las unidades de

una zona determinada. Una unidad bien proyectada puede utilizarse en forma de mltiplos, a fin de lograr diversos tamaos. Esto permite una mayor economfa en la normalizaci3n de componentes y en la labor de mantenimiento y reparaci3n de las instalaciones. En la mayor parte de las zonas, como asimismo de los parques industriales, se utilizan unidades normalizadas de 1.000 a 2.000 m² para el desarrollo industrial en general. Tambi3n pueden proporcionar unidades m3s pequeas, del orden de 200 a 500 m², para industrias pequeas. Los mltiplos de estos dos tamaos de unidades responderfan a las necesidades de la mayor parte de los industriales. Son muy pocas las personas que conocen sus necesidades concretas con tal exactitud como para decir que precisan una unidad de 850 m², y que 1.000 m² serfa demasiado. Lo normal es que les parezca bien contar con espacio extra y est3n dispuestas a pagar su importe. En el Ap3ndice 4 figura una lista de zonas que ofrecen edificios ya construidos.

Las f3bricas normalizadas pueden construirse en hilera o en parcelas aisladas. Una hilera de f3bricas puede construirse sobre un s3calo con muros laterales que no soporten carga, de modo que se puedan retirar si una empresa desea ocupar m3s de una unidad. En un diseo de construcci3n en hilera, pueden preverse futuras ampliaciones permitiendo al industrial que reserve el solar contiguo y, una vez construido, retire los muros medianeros. En el caso de parcelas aisladas, es pr3ctica com3n prever una ampliaci3n del 100%.

La dimensi3n de los bloques determinar3 el trazado de las carreteras. En general, cada parcela formar3 un rect3ngulo cuya longitud y anchura estar3n en la proporci3n de 2:1, con uno de los lados menores, en la parte frontal. En las ZFI, o en parques industriales importantes, la longitud de las parcelas varfa entre 40 y 150 metros.

Los edificios destinados a almacenes permiten ahorrar espacio de f3brica, que es m3s caro, y son especialmente necesarios en una ZFI para la preparaci3n de envfes de mercancfas en volumen econ3mico. Los destinados a almacenes comerciales y despachadores de carga es mejor que sean construidos por las empresas respectivas en espacios adecuados dentro de la zona; por lo menos deben diseoarse en consulta con dichas empresas. Los almacenes comerciales eficientes, con

sus conocimientos especializados de expedición de mercancías, consolidación y tarifas de fletes, son sumamente útiles en las ZFE, por lo que es preciso atraerlos y darles toda clase de facilidades. También será muy útil disponer de almacenes adicionales para alquilarlos a industrias o a empresas no manufactureras que puedan aprovechar las ventajas que ofrecen las ZFE y contribuir a fomentar el tráfico en el puerto correspondiente. Estos últimos almacenes pueden construirse como unidades normalizadas de alquiler.

Para que resulten adecuadas, dichas unidades normalizadas de almacén deben tener una superficie de unos 300 m², contar con una oficina sencilla dividida interiormente por tabiques, y formar parte de una serie de construcciones en hilera con muros internos que no soporten carga.

3.5 Servicios auxiliares

3.5.1 Edificio para servicios comunes

Será necesario prever tres categorías generales de servicios: a) los propios de una ZFE; b) los relacionados con la atracción de industrias; y c) los comúnmente proporcionados en los parques industriales. Todos estos servicios (con la probable excepción de los relativos a la capacitación de trabajadores) pueden proporcionarse en un solo edificio administrativo.

Podría parecer algo ventajoso tener la oficina de información general fuera de la zona, pues de este modo se reduciría el tránsito de personas por la frontera aduanera. No obstante, cada una de las fábricas atraerá de todas formas un tráfico diario considerable de personas tales como clientes, vendedores, subcontratistas, agentes de servicios y solicitantes de empleo. A menos que existan controles aduaneros muy estrictos, lo que no es inapropiado para una ZFE, sería muy conveniente ubicar la oficina de información pública y los demás servicios dentro de la zona.

a) Servicios propios de la zona

Para la administración de aduanas local puede dejarse el necesario espacio de oficina en los edificios de los puestos de control, y probablemente conviene separar esta función preventiva de la función asesora que cumple la aduana.

Esta última actividad debe desempeñarla un funcionario superior de aduanas, cuya oficina estará ubicada en el edificio administrativo. Dicho funcionario prestará asistencia a las industrias para que aprovechen plenamente, dentro de los límites de la ley, las ventajas que ofrezca la zona, ayudándoles a comprender y a seguir los procedimientos necesarios, y asesorándoles sobre los problemas que surjan. (El espíritu de cooperación al aplicar el reglamento de aduanas es, por lo menos, tan importante como contar con un buen reglamento.)

b) Servicios relacionados con la atracción de inversiones industriales

Debe haber servicios de télex a disposición de las empresas que no vayan a contar con servicios propios o que estén esperando su instalación. Si el correo no está muy cerca de la zona, también deberán instalarse servicios postales en el edificio administrativo. En los servicios de comunicaciones se requerirá, en general, un alto grado de eficiencia.

Deben habilitarse una o dos oficinas, con teléfonos, para el personal directivo que aguarde a que se terminen sus fábricas. Se precisará espacio de oficinas para un banco por lo menos, y será útil construir otras para alquilarlas a empresas de servicios comerciales, en especial agentes de seguros, y posiblemente empresas de servicios contables y jurídicos.

Serán necesarios asimismo servicios de asesoramiento en materia de empleo, a fin de ayudar a las empresas a contratar personal idóneo (salas de espera, salas de entrevistas, oficinas de expedientes) y para asesorarlas sobre cuestiones de derecho laboral, relaciones sindicales y prácticas laborales en general (oficina del asesor).

c) Servicios comúnmente proporcionados en los parques industriales

Donde mejor puede proporcionarse capacitación es en una o más unidades manufactureras normalizadas, salvo la capacitación destinada a personal directivo y de supervisión, que sólo requiere unas cuantas salas en el edificio administrativo. La ventaja de ello es que, además de proporcionar un marco industrial realista para la capacitación, permite un fácil ajuste a las variables necesidades de espacio. Si las necesidades de capacitación disminuyeran, el edificio podría dedicarse a actividades industriales.

Cuando se utilicen medios de transporte público en grado considerable, será necesario establecer una estrecha coordinación entre la dirección de transportes, cada una de las industrias y la administración de la zona. Esto requerirá proporcionar espacio de oficina para un representante por lo menos de la dirección de transportes.

Si no hay cerca de la zona un buen restaurante que cuente además con un autoservicio más económico, será muy conveniente establecerlo; lo mejor es que se encargue de él un concesionario, instalado en el edificio administrativo principal o en sus proximidades. No es preciso que incluya una cafetería central para los trabajadores, pues la mayor parte de las empresas cuentan con servicio de cafetería en sus propios locales, debido principalmente a la brevedad de las pausas para el almuerzo.

En los locales de los servicios administrativos también deben ubicarse servicios tales como: oficina de información general, gestión de inmuebles, conservación de edificios, y servicios centrales de oficina (traducción, reproducción e impresión de documentos).

Otros servicios necesarios, pero que pueden ubicarse en edificios separados, son: poliofa; bomberos; centro médico; garage para mantenimiento y reparación de vehículos; y evacuación, tratamiento y recuperación de residuos industriales.

Sería casi imposible calcular con exactitud desde un principio las necesidades de espacio de los diversos servicios, pues esas necesidades irán aumentando con el tiempo; por tanto, los planos del edificio administrativo deben proyectarse con gran flexibilidad. Esto puede ser más fácil de hacer mediante la construcción de un bloque de edificios conexos, debidamente situados cerca de la entrada a la ZFE.

3.6 Consideraciones relativas al ambiente

Puesto que la finalidad de la zona es atraer inversiones e industrias extranjeras, tiene capital importancia que su ambiente sea atractivo.

Un hotel bueno según normas internacionales más que un lujo es una necesidad. Debe haber viviendas aceptables para el personal directivo extranjero. También se precisarían apartamentos de alquiler para directivos y personal clave

que sólo permanescan en la zona unos meses o un año con objeto de poner fábricas en marcha y capacitar personal. Las escuelas, las tiendas y los lugares de esparcimiento y de recreo son ingredientes necesarios de las actividades globales de promoción. Si se carece de alguno de ellos, deberá ser creado como parte de la labor total de desarrollo de la ZFI.

Merece atención, tanto por razones prácticas como estéticas, la formación de jardines. Los árboles y arbustos sirven como medio de protección contra el viento, el polvo, el sol y hasta contra el ruido. Pueden contribuir al drenaje y desecación de terrenos muy húmedos o ganados al mar. Una amplia formación de jardines contribuye a frenar la tendencia de las industrias a arrojar residuos, desechos u otros materiales en terrenos baldíos. Los jardines ayudan también a romper la monotonía de carreteras, bloques y edificios de la zona, trazados con miras sólo a su eficacia. El buen aspecto de la zona no sólo es importante para su promoción, sino que influye también en la satisfacción derivada del trabajo y la actitud hacia éste.

Al proyectar elementos recreativos para los trabajadores de la zona, deberá tenerse en cuenta que, dada la brevedad de las pausas para el almuerzo, los empleados no podrán probablemente alejarse de las inmediaciones de la fábrica en que trabajen. Los campos de juego centrales de grandes dimensiones son apropiados para los distritos residenciales, no para zonas industriales. En cambio, espacios pequeños donde pueda jugarse al balón y haya árboles y bancos, se aprovechan bien y aumentan el atractivo de la zona.

CAPITULO 4

PROMOCION E INCENTIVOS INDUSTRIALES

4.1 Tipos de incentivos

Una ZFE es un instrumento utilizado por países que desean acelerar su tasa de desarrollo industrial y, en particular, la tasa de crecimiento de las exportaciones industriales, atrayendo parte de los cuantiosos recursos que se movilizan a nivel internacional en inversiones industriales. Para que la zona dé resultados positivos es preciso que funcione en un ambiente que sea atractivo y competitivo.

Los incentivos ofrecidos deberán ser suficientes para atraer la cuantía y tipo indispensables de inversión, si bien no deben ser tan elevados que excedan al valor de las utilidades previstas por concepto de divisas o beneficios de otro orden. Encontrar el nivel acertado de incentivos es evidentemente una tarea muy difícil. Sin embargo, el alcance y tipo de incentivos que se ofrecen en localidades similares en otras partes del mundo proporcionarán pautas provechosas. De ordinario, los incentivos sirven al fin de atraer empresas manufactureras. Sin embargo, ciertos tipos de servicios tales como los que prestan las empresas de diseño técnico y las de elaboración de datos pueden contribuir al logro de los objetivos de una ZFE en la medida en que producen divisas y generan empleo. Por consiguiente, los incentivos deben ser suficientemente flexibles para estimular este tipo de actividad. Es conveniente también que los incentivos ofrecidos a la industria nacional sean por lo menos iguales a los que se ofrecen a los industriales extranjeros.

Hay básicamente dos tipos de incentivo que puede ofrecer un país. En primer lugar está el atractivo natural de una región como base de operaciones manufactureras para una empresa orientada hacia las exportaciones. Estos incentivos naturales incluyen condiciones de inversión, mano de obra, emplazamiento físico, infraestructura y condiciones generales de vida. Este tipo de incentivos no son fácilmente modificables a corto plazo. Existen además incentivos artificiales (principalmente financieros) que puede ofrecer un país. Entre

ellos figuran incentivos fiscales, subvenciones en efectivo, y procedimientos simplificados de funcionamiento. Este último grupo representa básicamente un aliciente complementario para una empresa. Si los incentivos naturales son de tal índole que una empresa no puede funcionar rentablemente, ningún incentivo artificial los compensará.

Desde el punto de vista del industrial, los incentivos más importantes son los siguientes:

i) Condiciones seguras de inversión

Los inversionistas extranjeros buscan condiciones seguras y favorables de inversión. Esto es particularmente válido en el caso de empresas más pequeñas, que invierten por primera vez en el extranjero y representan una gran parte de las inversiones en las ZFE. Entre las condiciones seguras de inversión se cuentan la estabilidad del gobierno, la actitud favorable del sector público y de la población hacia la inversión privada en general, incluso la inversión extranjera, y una reputación reconocida en todo el mundo respecto al cumplimiento de los acuerdos. Por ejemplo, si se ofrece una desgravación de impuestos por 10 años a las utilidades obtenidas por concepto de exportación, tal desgravación no sólo debe estar en vigor durante 10 años, sino que es preciso que desde un comienzo la empresa la considere como una obligación inequívoca e inmodificable del gobierno. Si se advierte alguna deficiencia a este respecto, es preciso compensarla mediante compromisos legislativos y de otra índole y garantías de inversión. Las principales garantías de inversión que deberán considerarse son:

- a) repatriación de utilidades y capital;
- b) procedimientos aceptables de arbitraje para la conciliación de controversias comerciales y de inversión;
- c) convertibilidad de la moneda.

ii) Disponibilidad de mano de obra

Este es un factor importante para cualquier empresa que esté estudiando instalarse en una ZFE. Ha de haber información sobre el número de personas disponibles para trabajar en un momento determinado, junto con proyecciones

para el futuro. Esta información debe estar clasificada: hombres, mujeres, personal calificado, semicalificado, no calificado, administrativo, técnico y de oficina. También es útil contar con algunos estudios o indicaciones sobre aspectos tales como actitudes del trabajador, destreza manual, grado de alfabetismo y capacidad de aprendizaje. Se debe preparar información sobre el alcance y tipo de los servicios de capacitación. La información sobre costos de la mano de obra es asimismo pertinente e interesa sobre todo a las empresas que se dedican a actividades de montaje, ya que, para éstas el bajo costo de la mano de obra constituye uno de los principales atractivos. Deberán describirse también en forma adecuada las relaciones industriales y las condiciones de trabajo. Los puntos más importantes a este respecto son: estadísticas sobre días-hombre perdidos a causa de litigios industriales, actitud de los sindicatos, condiciones de contratación y despido de personal, legislación sobre condiciones de trabajo, reglamentaciones relativas a los turnos de trabajo y prácticas nacionales y locales en materia de trabajo.

iii) Aspectos geográficos

La ubicación de una ZFE cerca de las rutas comerciales internacionales o de los principales mercados de exportación es importante. Las condiciones climáticas se deben tener en cuenta también, ya que pueden repercutir en la productividad del obrero u ocasionar costos adicionales por conceptos tales como servicios especiales de sanidad, acondicionamiento de ambientes o eliminación de polvo.

iv) Comunicaciones, infraestructura física y comercial

Los niveles de infraestructura y comunicaciones deben ser por lo menos similares a los niveles internacionales, a fin de permitir que una empresa funcione eficazmente. Es fundamental que haya servicios adecuados y seguros de transporte entre una ZFE y los mercados internacionales. Las operaciones de montaje requieren un movimiento semanal muy grande de materiales en relación con el tamaño de la fábrica. En tales circunstancias, es imposible que la empresa mantenga grandes existencias de materias primas o productos acabados, por lo cual las entregas continuas de éstos y aquéllas son indispensables para

mantener la planta en funcionamiento. Son importantes las comunicaciones telefónicas y vía télex con los mercados de exportación. Ciertos tipos de empresas de la industria textil, de la industria de productos farmacéuticos y otras industrias utilizan grandes cantidades de agua en los procesos de transformación. En tales casos, es indispensable el abastecimiento permanente de agua de un alto grado de pureza. Las interrupciones en el abastecimiento de agua o en los sistemas de eliminación de efluentes o en la planta de tratamiento detendrán la producción y serán inaceptables. Es igualmente necesario un nivel aceptable de servicios comerciales de apoyo de alta calidad tales como servicios de ingeniería de subcontratación, finanzas y seguros.

v) Idioma

La disponibilidad de una fuerza de trabajo que pueda hablar un idioma internacional (preferentemente inglés) es una ventaja, desde el punto de vista tanto de la administración como de los trabajadores. Un problema que se plantea en muchas empresas extranjeras es la falta de comunicación y comprensión entre la administración y los trabajadores. Un idioma común puede contribuir a superar este obstáculo. Es indispensable que la administración y el personal de oficina posean una fluidez razonable en un idioma internacional.

vi) Condiciones de vida

Una localidad que pueda ofrecer condiciones atractivas de vida al personal extranjero puede contar con una ventaja sobre localidades competitivas. Muy a menudo, la persona que en definitiva establecerá y administrará la empresa forma parte del grupo que está realizando una evaluación de diversas localidades. Esta persona observará cuidadosamente las condiciones de vida y, en particular, los aspectos de vivienda e instalaciones de educación y esparcimiento.

vii) Procedimientos simplificados

Un industrial desea un procedimiento simplificado y un mínimo de complicaciones en el establecimiento y funcionamiento de su empresa. Lo ideal sería que tuviera que tratar con una sola entidad para todas las cuestiones administrativas. La administración de la zona debe contar con las facultades y

servicios de apoyo necesarios para atender a los industriales, particularmente durante el período de establecimiento. Los servicios de apoyo comprenderían: ayuda en la contratación de mano de obra y relaciones con las empresas de servicios públicos o cualesquiera otras organizaciones durante el período inicial. Podrían incluir también ayuda para encontrar vivienda e instituciones de educación adecuadas para el personal extranjero y su familia.

viii) Concesiones fiscales

Las concesiones fiscales necesarias en una ZFE consisten en la exención de derechos aduaneros e impuestos de otro tipo a las importaciones de materia prima y, de ordinario, de bienes de capital, y la exención de impuestos a las exportaciones.

La concesión fiscal más importante que ofrecen muchos países es la exención total o parcial de impuestos sobre las utilidades del comercio de exportación por períodos hasta de 20 años. Entre las cuestiones relacionadas con este tipo de concesión figuran:

- a) Depreciación diferida/arrastré de pérdidas: Si una empresa disfruta de una desgravación fiscal del 100%, la depreciación de los activos no ofrece ninguna ventaja desde el punto de vista tributario. Si los costos de depreciación se pueden diferir hasta que haya transcurrido el período de exención de impuestos, éste queda prolongado de hecho. Un efecto análogo tiene la facilidad de arrastrar indefinidamente las pérdidas para fines de tributación.
- b) Libre depreciación: Si una empresa tiene derecho únicamente a una desgravación fiscal parcial, la libre depreciación permite mejorar la corriente de fondos (cash flow) mediante una amortización más rápida de los activos.
- c) Prima de inversión: Este tipo de concesión permite sobreestimar, a efectos fiscales, el costo de un activo en la cuantía de la prima de inversión; por ejemplo, si la prima de inversión es del 20%, a efectos fiscales se puede asentar el 120% del valor del activo.

ix) Construcción "anticipada" de edificios para fábricas y terrenos industriales dotados de servicios

Se construye con carácter especulativo un número reducido de edificios normalizados para fábricas a fin de alquilarlos o venderlos a industriales; de ahí que se hable de construcción "anticipada". Este tipo de incentivo es una característica corriente de una ZFE. Ello permite a los industriales iniciar rápidamente la producción y elimina el problema de construir una fábrica en un ambiente que les es poco conocido.

Un recurso complementario conveniente es la disponibilidad de terrenos industriales provistos de servicios (agua, alcantarillado, energía eléctrica) con miras a atraer a los que deseen construir sus propios edificios.

x) Subvenciones y subsidios en efectivo no reembolsables

Las subvenciones y/o subsidios en efectivo se pueden ofrecer en una o más de las siguientes formas: como porcentaje de los activos fijos, como porcentaje del costo de capacitación de obreros, como subsidio a la nómina de salarios a fin de estimular el empleo durante una depresión económica, como subsidio en función de las tasas de interés o los alquileres, o como estímulo a actividades "de orden superior", tales como comercialización o desarrollo técnico de productos.

4.2. Elaboración de un conjunto de incentivos

Un ambiente apropiado en las inmediaciones de la ZFE es una condición previa indispensable para atraer la inversión extranjera. Esto supone, en particular, condiciones seguras de inversión e infraestructura física adecuada. Ningún incentivo financiero servirá para atraer a una empresa si existe un riesgo considerable de que sus activos sean nacionalizados o si tiene que someterse a prolongadas demoras en el despacho de materias primas y productos acabados. Hasta ahora, una característica de las ZFE que han tenido éxito es la cantidad de dinero y esfuerzos consagrados a mejorar los servicios de comunicación y crear la imagen de un país o zona donde los extranjeros son bien acogidos. Casi el 20% de la inversión total efectuada en Masan se destinó al dragado y construcción de puertos. Asimismo, se proporcionó vivienda y otros servicios para el personal extranjero. En Batavia y Shannon se hicieron esfuerzos similares para mejorar las comunicaciones y ofrecer buena acogida a los extranjeros. Cada país realizó también una importante campaña encaminada a crear la imagen de un país abierto a la inversión extranjera.

Desde a los atractivos naturales de una localidad se agregan incentivos artificiales, éstos deben:

- i) ser sencillos y claros a fin de evitar confusiones y malentendidos;
- ii) ser seguros e inmodificables respecto de cada empresa de modo que ofrezcan garantías y demuestren buena voluntad;
- iii) ofrecerse en máximo grado en los primeros años, cuando los obstáculos físicos son mayores y hay poca confianza en la zona.

En la mayoría de las ZFE, el conjunto de incentivos se concentra en las desgravaciones fiscales a las utilidades por concepto de exportación y en el suministro de terrenos o edificios de bajo costo para venta o alquiler; los demás incentivos mencionados tienen un papel relativamente secundario, si bien se destacan asimismo los aspectos de mano de obra de bajo costo y la ausencia de disturbios industriales. Se ofrecen igualmente algunos incentivos complementarios tales como libre importación de maquinaria y demás bienes de capital y la desgravación de otras formas de tributación, incluidos los impuestos municipales y sobre el patrimonio.

Un conjunto de incentivos de esta naturaleza es apropiado para atraer empresas cuyas operaciones sean principalmente de montaje, en vista de que los costos de maquinaria y capacitación son bajos y la empresa debe comenzar a producir utilidades a partir del primer año de funcionamiento. Las principales partidas de gastos corresponden a edificios y mano de obra. Este conjunto de incentivos es también apropiado para países que disponen de recursos financieros limitados, porque no crea una carga para el fisco.

Una empresa que fabrica un producto que requiera un mayor nivel de aptitudes o conocimientos técnicos tendrá una estructura de costos algo diferente. Los costos de maquinaria y capacitación adquieren entonces una mayor importancia. Es posible que el umbral de rentabilidad no se alcance sino después de varios años, y los costos de mano de obra serán menos importantes. La financiación del proyecto resultará más difícil. Un conjunto de incentivos basado en desgravaciones fiscales y edificios y mano de obra de bajo costo, tal vez no sea el más adecuado. Pueden ofrecer mayor interés las subvenciones en efectivo para maquinaria y capacitación, los préstamos a interés bajo y la posibilidad de cargar las pérdidas producidas en el primer par de años a las utilidades obtenidas en años posteriores. Esta modalidad entraña una importante obligación financiera de parte del gobierno. Muchos países o regiones que están logrando atraer empresas de "tecnología superior" ofrecen este tipo de incentivos. La Comunidad Económica Europea ofrece préstamos de interés bajo y subvenciones para capacitación a las empresas que se establezcan en las zonas menos desarrolladas de la Comunidad. Singapur, que está haciendo un decidido esfuerzo para atraer industrias de "tecnología superior", ofrece subvenciones para capacitación, ayuda para la obtención de capital e incentivos fiscales en los que se tiene en cuenta la posibilidad de que las empresas no alcancen el umbral de rentabilidad antes de cinco años.

Por consiguiente, es importante que se defina claramente el tipo de industria que se espera atraer, de modo que los incentivos puedan ser los que convienen. Es necesario revisar, y posiblemente modificar, tales incentivos periódicamente a la luz de los cambios ocurridos en la política o estrategia de desarrollo industrial o los cambios en la capacidad del gobierno para suministrar financiación al desarrollo industrial.

El incentivo más importante que ofrecen las ZFE es la desgravación total de impuesto a la renta por concepto de utilidades de exportación. Más del 80% de las ZFE ofrecen esta forma de incentivo. La República Árabe de Egipto ofrece la desgravación fiscal más prolongada: es permanente. Sin embargo, hay un impuesto del 1% a las exportaciones. El Senegal ofrece exenciones tributarias durante 25 años. A mediados del decenio de 1960, Irlanda ofreció también 25 años de desgravación fiscal, pero sin pasar de 1990; de modo que quedan 15 años a partir de enero de 1976, y el período se va reduciendo cada año. Un gran número de zonas tienen desgravaciones fiscales por períodos de 5 a 10 años. No existe desgravación alguna en la Zona de Bataán o en la de Santa Cruz en Bombay. Sin embargo, en Bataán hay una depreciación acelerada, y las pérdidas de explotación de los cinco primeros años se pueden cargar a las utilidades de los cinco años siguientes.

A veces se afirma que la desgravación fiscal no representa ninguna pérdida de ingresos para el gobierno, ya que las empresas no se radicarian en el país si no existiera tal desgravación. No obstante, un país que sea excesivamente generoso en materia de desgravaciones fiscales está renunciando a una posible fuente de ingresos tributarios. Desafortunadamente, no existe una fórmula matemática para determinar cuál debe ser la duración apropiada de las concesiones fiscales. Pero, en última instancia, al posible inversionista le interesa el conjunto completo de incentivos; la importancia de los "artificiales" dependerá de las demás ventajas ofrecidas o de las desventajas que se van a compensar.

Un segundo incentivo que se ofrece generalmente es la disponibilidad de instalaciones ya construidas para las fábricas a fin de venderlas o alquilarlas. A veces, se proporcionan subsidios de alquiler durante los primeros años.

Aparte de las edificaciones, la mayoría de las zonas proporcionan también terrenos para alquilarlos a los industriales que quieran construir sus propios edificios.

Con excepción de Europa y Singapur, no se ofrecen subsidios en efectivo para bienes de capital o capacitación. No obstante, este tipo de incentivo debe tenerse presente en zonas donde se desce dejar de lado operaciones sencillas y de elevado índice de mano de obra con miras a atraer tecnología más compleja. Se debe considerar también la posibilidad de ofrecer préstamos a interés bajo u otras formas de asistencia para obtener capital para la financiación de un proyecto. En el Apéndice 4 figura una lista de incentivos ofrecidos en diferentes localidades.

4.3 Promoción de una zona franca de exportación

Antes de adoptar una decisión sobre la promoción de una ZFE es necesario realizar un estudio de investigación de mercados. Este estudio entraña un amplio examen de las tendencias de la inversión industrial en el extranjero por distintos países e industrias. En el estudio se analizarían también las características que la zona pudiera tener en común con posibles inversionistas extranjeros, por ejemplo, idioma, acuerdos bilaterales, acuerdos comerciales, vínculos políticos o culturales. Es necesario indicar los canales de comunicación existentes entre el país huésped y los principales mercados extranjeros: embajadas, comisionados comerciales y demás representantes del país huésped en el exterior. Gran parte de esta investigación de mercados puede parecer un caso de "insistencia en lo evidente". Sin embargo, vale la pena realizar este esfuerzo para asegurarse de que todas las posibilidades se examinen en forma metódica.

El objetivo de la promoción es proporcionar a aquellos clientes que más se ajusten a las características socioeconómicas de una ZFE determinada, información sobre ésta con miras, en primer lugar, a estimular su interés y, luego, convencerlos de que la zona llena los requisitos comerciales que buscan (a condición de que la administración de la zona, previo un minucioso examen, considere que las propuestas de los posibles clientes se conforman a las finalidades de la zona). Esto puede ser una tarea bastante difícil para una zona en las etapas iniciales de su desarrollo, ya que no será conocida ni podrá demostrar el resultado positivo de actividades en marcha. El

Éxito de una zona depende en último término del éxito de las empresas que funcionan en ella. En las etapas iniciales, a falta de resultados positivos tangibles, se ha de poder mostrar al posible inversionista planes positivos de desarrollo y pruebas claras de la seriedad de los compromisos del gobierno a este respecto.

En su sentido más amplio, las actividades de promoción se pueden dividir en tres fases:

- i) el suministro de información a clientes apropiados de manera que despierte su interés;
- ii) el esfuerzo por persuadir a los clientes interesados de que inviertan en la zona;
- iii) las actividades encaminadas a lograr que los inversionistas obtengan resultados positivos.

Por consiguiente, las actividades de promoción incumben a todas las divisiones o secciones de la administración de la zona que estén en contacto con el inversionista en cualquier etapa. Por ello, es necesario que la administración entera esté imbuida de cierta "mentalidad de promoción". En un sentido más restringido, la promoción se limita a la primera fase.

4.3.1 Tipos de promoción

Hay dos tipos generales de promoción: comunicación indirecta a través de los medios de difusión y comunicación personal directa.

La primera comprende la prensa, las relaciones públicas y la publicidad. La promoción a través de la prensa y de las relaciones públicas está encaminada a crear una imagen de un país que se está desarrollando rápidamente, que es receptivo a ideas e influencias nuevas, y que constituye un lugar apropiado para la inversión extranjera. Este tipo de promoción comprende artículos en periódicos financieros y revistas especializadas, programas de televisión, películas documentales, etc. En esta actividad participan todos los organismos encargados de diferentes aspectos del desarrollo del país, tales como promoción de las exportaciones, turismo, desarrollo industrial y desarrollo de la EFE. Gran parte de la publicidad en la prensa y otros medios de comunicación se considera a menudo como publicidad superflua. En realidad, no es así. La publicidad ofrece la oportunidad de transmitir de la mejor manera posible un mensaje destinado al mercado que interesa, y puede lograr directamente la

aceptación de un producto. En el caso de la prensa y las relaciones públicas no se puede ejercer el mismo control, ya que el organismo encargado de la ZFE no puede adaptar el mensaje. Sin embargo, puede crear una percepción de las ventajas positivas que representa trabajar en la zona.

El segundo tipo de promoción es la comunicación personal directa que comprende: reuniones entre funcionarios superiores de una zona (y posiblemente un ministro del gobierno) y ejecutivos superiores de varias empresas, organizadas por una embajada, un banco, una empresa de contabilidad u otra institución similar, para tratar cuestiones de inversión; representaciones de ventas o estudios preliminares de viabilidad; y otras formas de contacto directo entre los posibles inversionistas y los representantes de la ZFE. Esta actividad abarca también visitas complementarias y suministro de información adicional una vez establecido el contacto inicial. Estas visitas son importantes ya que los estudios han demostrado que el intervalo medio entre el contacto inicial y la decisión final de invertir es aproximadamente de dos años.

Este tipo de promoción, o se hace bien o no se hace. Una reunión o una representación de ventas deficientemente organizadas pueden resultar contraproducentes. Una buena representación se debe basar en una detenida investigación de mercados y respaldada por un servicio eficaz de información para que se establezca contacto con el tipo apropiado de empresa y de que todas las consultas se respondan en forma pronta y adecuada. La principal ventaja de este proceder es que el mensaje (conveniencia y ventajas de la ZFE) se pueda proyectar claramente y con abundancia de detalles. Permite igualmente la obtención de reacción inmediata de los posibles inversionistas. Esto presenta, naturalmente, problemas. Si se establece un número considerable de contactos y las presentaciones son pormenorizadas y amplias, puede resultar bastante costoso. Para reducir los gastos, es preciso disminuir progresivamente el número de contactos o el grado de preparación que se dedica a las presentaciones. De ahí la necesidad de realizar una investigación previa de mercados para determinar las mejores perspectivas, y de una programación cuidadosa de las reuniones con los funcionarios de la empresa inversionista que tengan facultades decisorias.

Se deben utilizar ambos tipos de promoción, acentuando uno u otro de acuerdo con los recursos disponibles, los países en que se están buscando inversionistas, y la disponibilidad de personal de promoción adecuadamente capacitado y enterado.

4.3.2 Para que la administración de la zona participe seriamente en la promoción directa de inversiones es preciso que esté representada en los mercados principales. El estudio de análisis de mercados indicará qué mercados deben recibir tratamiento prioritario.

El problema de la representación en el extranjero se puede enfocar de diversas maneras. La administración de la zona puede mantener oficinas propias en grandes centros industriales, como Nueva York o Tokio, lo cual resulta caro. El costo de funcionamiento de cada oficina puede ascender a cerca de 200.000 dólares anuales como mínimo. Si el país cuenta con una corporación de desarrollo industrial que esté encargada de la tarea general de atraer industria extranjera, y mantenga oficinas en el extranjero, la administración de la ZFE puede utilizar las oficinas de la entidad nacional o ésta puede encargarse de la promoción de zonas como parte de sus funciones.

Por otro lado, la autoridad de la zona puede considerar la posibilidad de que los agregados comerciales u otros funcionarios oficiales destacados en el extranjero representen y promuevan la zona.

La autoridad de la zona puede considerar también la posibilidad de recurrir a agentes tales como una empresa de consultores en relaciones públicas.

Desde el punto de vista de la promoción, lo primero (una oficina propia de la administración de la zona en el extranjero o una oficina de la corporación nacional de desarrollo industrial) constituye la mejor solución. De esa manera se logra que la oficina en el extranjero preste atención suficiente a la promoción de la zona.

La utilización de los servicios de agregados comerciales es una solución menos costosa, pero presenta varios inconvenientes. El tiempo que se dedique a la promoción de la ZFE depende de las demás obligaciones que tenga que cumplir el agregado en la embajada. Es poco probable que la administración de la zona pueda dar instrucciones concretas al agregado, cuya formación lo

hace pensar como diplomático y no en función de cuestiones de comercialización. No obstante, el agregado está al servicio del país y de la política del gobierno y, por consiguiente, debe contribuir a lograr el éxito de la zona franca de exportaciones.

Utilizar agentes en los mercados del exterior tiene ciertas ventajas. El agente tendrá un conocimiento adecuado del mercado, así como conocimientos prácticos en materia de promoción, y no constituirá una obligación financiera a largo plazo. En cambio, el agente no puede garantizar la calidad de la inversión, por ejemplo, en cuanto a la diferencia entre una empresa que se interesa de veras por el país donde trabaje y una cuyo único interés sea obtener utilidades inmediatas. El agente tampoco tendrá, probablemente, la sensibilidad política que con tanta frecuencia se requiere para atraer el tipo de inversión que tenga la mejor acogida.

La decisión de establecer oficinas en el extranjero o utilizar los servicios de agregados comerciales o agentes depende de varios factores tales como la disponibilidad de personal competente, la disponibilidad de fondos y la ubicación de los posibles inversionistas. Suponiendo que se disponga de personal y recursos adecuados, probablemente se justifique el establecimiento de oficinas extranjeras en los principales mercados (los Estados Unidos y el Japón), mientras que los mercados menos importantes quedan a cargo de agentes. Incluso en los Estados Unidos o el Japón, se puede recurrir a los servicios de agentes para atender parte del territorio, a fin de ayudar a la penetración en el mercado. Es mejor tratar de penetrar bien en algunos mercados escogidos (o parte de ellos), que correr el riesgo de dispersar las actividades de promoción tan ampliamente que resulten ineficaces. En el nombramiento de agentes o el establecimiento de oficinas en el extranjero y nombramiento de su personal, es importante la flexibilidad. Si un mercado no está produciendo el efecto deseado, tal vez sea conveniente transferir los recursos a otra parte. No se deben concertar contratos a largo plazo en lo que respecta a los servicios de agentes o al alquiler de oficinas. El personal contratado para trabajar en el extranjero debe dominar más de un idioma internacional.

4.3.3 Instrumentos de promoción

Varios países han obtenido un éxito considerable mediante la realización de estudios de viabilidad. El objeto de éstos es identificar industrias

determinadas que parezcan tener buenas probabilidades de éxito si se establecen en una zona determinada, y demostrar la rentabilidad posible en un estudio que se pueda aprovechar para atraer el interés de empresas de esa esfera industrial. Tales estudios deben ante todo tener una base de hechos y, en segundo lugar, estar orientados a la promoción. Las personas experimentadas en la esfera de la industria son de ordinario las más calificadas para preparar tales estudios. Muchas entidades de promoción contratan los servicios de consultores para complementar los conocimientos de su propio personal en la realización de tales estudios.

Se consideran importantes otras formas de contacto personal, tales como discursos o intervenciones en convenciones, almuerzos de negocios y reuniones similares. Es preciso mantener también contacto permanente con los bancos, (incluso los bancos extranjeros en el país huésped), empresas de contabilidad, corredores de inversiones y funcionarios del gobierno y periodistas vinculados con la industria.

Otro instrumento utilizado son las campañas directas por correo. Los ensayos realizados en los Estados Unidos han demostrado que la mejor acogida de parte de los ejecutivos de empresas se obtiene poniendo primero un anuncio en revistas comerciales importantes y enviando luego reproducciones del anuncio, junto con cartas cuidadosamente redactadas, a los principales ejecutivos de empresas escogidas. El envío de folletos por correo resulta en general ineficaz, a menos que sea en respuesta a solicitudes concretas.

Un manual informativo en forma de hojas sueltas que se pueda actualizar continuamente y que sirva de guía general para el establecimiento de empresas industriales en la correspondiente ZFE, es un documento muy útil. La preparación de esta guía debe estar a cargo de la oficina exterior, ya que el personal de la sede de la administración tal vez no esté plenamente familiarizado con el lenguaje o expresiones utilizados en los círculos comerciales de los mercados del extranjero. Las exposiciones que no sean claras y las expresiones poco conocidas pueden ocasionar confusiones o malentendidos y resultar contraproducentes. El mismo criterio vale para los folletos, anuncios, comunicados de prensa y demás publicaciones de promoción.

4.4 Identificación de industrias posibles

Al tratar de identificar industrias para la zona es conveniente distinguir entre dos tipos característicos de empresas. El primero es lo que se podría denominar una "planta de producción". Es una filial de una sociedad extranjera, que se dedica a operaciones sencillas de montaje y emplea principalmente trabajadoras que han recibido ocho semanas, o menos, de capacitación. Toda la materia prima o la mayor parte, se importa, y el producto acabado completo se exporta de nuevo a la empresa matriz. En las etapas iniciales, la supervisión de la planta está a cargo de un administrador extranjero, a quien posiblemente sustituye una persona del país huésped después de algunos años. Todas las decisiones importantes las toman los ejecutivos de la empresa matriz, la cual cumple igualmente la mayor parte de las funciones administrativas, de comercialización, planificación de la producción, investigaciones y desarrollo técnico, etc. La empresa filial tiene poca o ninguna autonomía y cuenta sólo con un cuadro administrativo reducido y relativamente de poca importancia.

El segundo tipo de empresa, "una planta totalmente integrada", es también una filial de una sociedad extranjera (aunque puede haber alguna participación local en el capital), que se dedica a la fabricación a diferencia del montaje. De ordinario, la empresa ha dedicado cierta cantidad de tiempo y dinero a capacitar a sus obreros hasta que alcancen por lo menos un nivel semicalificado. Emplea un porcentaje más elevado de hombres. Al comienzo, la mayor parte de la materia prima se importa, aunque en una etapa posterior puede recurrir a proveedores o contratistas locales. El producto final se exporta a una diversidad de consumidores en todo el mundo. Cuenta con un cuadro administrativo adecuado que posee un grado razonable de autonomía y se encarga de las funciones de adquisición, producción, planificación, comercialización y, posiblemente, investigación y desarrollo técnico.

En el caso del primer ejemplo, el beneficio principal para el país huésped consiste en el valor de los ingresos por concepto de salarios, que serán bastante reducidos, ya que la mayor parte de la mano de obra está compuesta por mujeres con una capacitación limitada. Este tipo de empresa contribuye también a desarrollar una serie restringida de capacidades de gestión en el país huésped. Su desventaja principal es que su porvenir está muy estrechamente vinculado a las fluctuaciones del comercio mundial, los cambios en la

política o los planes de la empresa matriz, y la presión de los sindicatos o el gobierno del país de origen. Sus operaciones pueden liquidarse muy fácilmente después de unos cuantos años sin perder demasiado dinero. Existe la posibilidad de que, en ciertas circunstancias, una planta de este tipo se transforme en un par de años en una operación propiamente manufacturera, con la totalidad correspondiente de funciones administrativas. Hay ejemplos de empresas en las que ha ocurrido este tipo de evolución en muchas partes del mundo.

En el segundo caso, el beneficio principal serían los ingresos por concepto de salarios, que serían mucho mayores en vista de que la mayor parte de la mano de obra estará integrada por obreros calificados o semicalificados. Contribuirá a desarrollar una amplia gama de capacidades de gestión y de otra índole en el país huésped. Este tipo de empresa utilizará probablemente alguna materia prima del país huésped o recurrirá a subcontratistas locales. La administración local, por poseer un grado considerable de autonomía en el proceso de adopción de decisiones, tendrá un interés mucho mayor en que la planta crezca y se desarrolle. En caso de que, por cualquier razón la planta tuviera que cerrar, la empresa, al retirarse, tendría que dejar en el país la considerable inversión que haya hecho en mano de obra.

Ambos tipos de empresa ayudarán a lograr el objetivo de la administración de la zona en materia de empleo. Las empresas que ofrezcan algunas de las características mencionadas en el segundo ejemplo aportarán una contribución mucho mayor al desarrollo a largo plazo de la zona, ya que contribuirán a crear una estructura industrial más fuerte y permanente.

En la actualidad, la estructura arancelaria de muchos países desarrollados estimula el establecimiento de "plantas de producción" en contraposición a plantas de integración completa. En los países desarrollados, los derechos son muy bajos y las restricciones comerciales son pocas para productos intermedios tales como semiconductores, que se montan en el extranjero utilizando materia prima de la empresa matriz. En cambio, en esos mismos países los derechos por concepto de productos acabados de un elevado índice de mano de obra, tales como prendas de vestir y textiles, son bastante altos, lo cual disuade a algunas empresas de tales industrias de establecer plantas en países en desarrollo para abastecer los mercados europeo y norteamericano. Puts

actitud está cambiando gradualmente, en particular en la Comunidad Económica Europea, como resultado de su sistema generalizado de preferencias que permite que ciertos productos procedentes de países en desarrollo entren exentos de derechos en los países de la Comunidad. Con frecuencia, mediante estímulos adecuados y la prestación de "servicios postventa", las empresas del primer tipo pueden ampliar sus intereses y su participación y evolucionar a empresas del segundo tipo. De ahí la importancia de la prestación de servicios complementarios.

Hasta ahora, las ZFE han estado atrayendo principalmente industria ligera del tipo de planta de producción. En el cuadro 5 se resumen los tipos de industria que se han establecido en ZFE. El sector de la electrónica es el principal y representa cerca del 30% de la industria total. La categoría "varias" está compuesta principalmente por la industria de plásticos e industrias artesanales. Incluye también las industrias de elaboración de alimentos, juguetes y un número reducido de industrias pesadas, tales como construcción y reparación de barcos y transformación de metales.

Cuadro 5

Empresas localizadas en zonas francas de exportación, por sector

	Shannon	Estadn	Maná	Otras ZFE	Total
Electrónica	8	2	26	106	142
Ingeniería/mquinaria	19	5	45	33	102
Prendas de vestir, textiles, calzado	4	17	8	87	116
Varias	6	4	26	75	111
Total	37	28	105	301	471

Fuente: Folletos informativos de diversas ZFE.

La mayoría de las empresas se dedican a operaciones sencillas de montaje. Más del 70% de la mano de obra está compuesta por mujeres, en su mayoría de 16 a 19 años de edad. Sin embargo, con el tiempo pueden ocurrir cambios en la proporción de hombres y mujeres empleados por la empresa. En la ZFE

de Shannon, que ha estado funcionando desde 1960, ha habido cambios considerables en el tipo de actividades de fabricación desarrolladas en la zona. Esto se ha traducido, a su vez, en un cambio en la proporción de hombres y mujeres en el personal. Empresas que se iniciaron como plantas de operaciones sencillas de montaje a principios del decenio de 1960, introdujeron en años posteriores procedimientos más complejos de fabricación. Dos factores produjeron este cambio. El costo creciente de la mano de obra en Shannon hizo que las operaciones de montaje resultaran poco económicas. El perfeccionamiento de la aptitud técnica de los obreros obtenido en el decenio de 1960 hizo posible la introducción de tipos más complejos de procedimientos de fabricación. Algunas estadísticas ayudarán a ilustrar el cambio ocurrido. En 1962, alrededor del 13% de la fuerza de trabajo desempeñaba cargos administrativos o de oficina, en comparación con el 19% en 1975. En 1962, el 47% de los empleados de las tres empresas más grandes eran mujeres, en comparación con el 9% en 1975. En los primeros años del establecimiento de la zona de Shannon muy pocos de los ejecutivos principales o del personal superior eran irlandeses. En la actualidad, el 60% de los ejecutivos principales son irlandeses de nacimiento, mientras que otros se han hecho ciudadanos del país.

Los problemas principales relacionados con las empresas establecidas en las ZFE son: i) tales empresas son muy susceptibles a las fluctuaciones del comercio mundial y, por consiguiente, a fluctuaciones en el empleo, debido a la índole de las industrias y al hecho de que dependen de los mercados de exportación; ii) estas empresas utilizan muy poca materia prima nacional. Sin embargo, conviene recordar que una de las principales razones por las cuales las empresas escogen una ZFE es porque utilizan materia prima importada. Las empresas que se dedican a la transformación de materia prima nacional escogen de ordinario una localidad situada fuera de una ZFE y próxima a la fuente de materia prima.

Actualmente parece ser que, pese a la contracción económica, proseguirán las inversiones de empresas norteamericanas, japonesas y europeas en plantas en el extranjero y que las ZFE ya establecidas o que se vayan a establecer pueden beneficiarse de esta actividad. El tipo de industrias que se sienten atraídas a establecerse en zonas nuevas, en función principalmente de la mano de obra de bajo costo, comprenden: electrónica (tubos semiconductores, sintetizadores, memorias electrónicas, capacitadores, etc.), maquinaria y equipo

de transporte (antenas de radio, arcos de pistón, revestimientos de cilindros, baterías, amortiguadores), piezas para aviones, cámaras, juguetes, textiles, prendas de vestir. Muchas de estas empresas tratarán probablemente de establecerse en una zona dedicada a la industria ligera.

Un factor importante es el desarrollo industrial de una región es la conveniencia de tener representadas una variedad bastante amplia de industrias, que favorezca el equilibrio entre el empleo de hombres y mujeres a fin de evitar posibles consecuencias adversas de orden económico y social. Por ejemplo, si todas las empresas de una región se dedican a actividades de montaje de instrumentos electrónicos, una contracción en esa industria conlleva a un paro obrero considerable en la región.

CAPITULO 5

ADMINISTRACION DE ZONAS FRANCAS DE EXPORTACION

5.1 Organización

La organización encargada de la promoción y funcionamiento de una ZFE tiene que ser emprendedora, resuelta ante el riesgo y rápida en sus decisiones. Estas características se dan más en la vida comercial que en la función pública, pues ésta, preocupada como está de cuestiones de política y legislación, y que ha de rendir cuenta minuciosa de sus acciones, tiende a ser deliberativa, poco amiga del riesgo, y lenta. Por lo tanto, la administración de una ZFE debe funcionar sin las limitaciones normales de la administración pública. Sin embargo, debe ser responsable ante el gobierno, cuando la ZFE esté financiada con fondos públicos y forme parte de la política gubernamental general de desarrollo industrial.

En la organización de la administración de la ZFE, deben separarse claramente las distintas funciones y actividades:

- a) la función política y legislativa, y la determinación de políticas y objetivos globales, son funciones del gobierno;
- b) la elaboración de las directrices de la zona dentro del marco determinado por el gobierno son funciones de la Junta Directiva o de los altos funcionarios que han de impartir a la ZFE la gestión más eficaz;
- c) la transformación de las decisiones de la Junta en medidas prácticas eficaces es función de la dirección ejecutiva o administración de la zona.

Esta separación de funciones es importante para evitar posibles abusos y permitir que la gestión de la zona se efectúe de acuerdo con los principios que gobiernan a las empresas comerciales.

La administración debe financiarse con fondos públicos porque los objetivos de una ZFE son de alcance nacional: aumento de las exportaciones y del empleo, transmisión de tecnología, promoción de las inversiones extranjeras; por consiguiente, todos los beneficios derivados del funcionamiento de la zona no se traducen necesariamente en ingresos para la administración de la misma. Si se obligara a la Zona a financiarse por sí misma, la administración podría verse obligada a maximizar a corto plazo los beneficios derivados del aprovechamiento del terreno. Esto podría significar el alquiler o venta del terreno a los que pagaran el precio más alto y no a quienes crearan un mayor empleo o introdujeran nuevas tecnologías.

Hasta ahora se han utilizado con éxito dos formas distintas de organización para el desarrollo y la promoción de las ZFE. La primera es la empresa pública o corporación estatal que funciona como entidad independiente de la administración pública, con una Junta Directiva nombrada por el gobierno. Puede adoptar la forma de una sociedad normal de responsabilidad limitada cuyas acciones estuviesen todas en manos del gobierno, o puede ser creada por ley como entidad administrativa independiente. La segunda forma de organización es una administración o agrupación dentro de uno de los ministerios, exenta de las limitaciones normales de la administración pública.

Cuando se organiza en forma de empresa pública, los miembros de la Junta Directiva deben desempeñarse sin dedicación exclusiva, de modo que conserven cierta independencia de la empresa que han de vigilar y controlar, y puedan tener la libertad necesaria para criticar las medidas de la administración. Su total dependencia de la empresa pudiera inhibir su aptitud para asumir riesgos. La Junta Directiva debe ser pequeña, sin sobrepasar los nueve miembros. Si se desea estimular iniciativas independientes, conviene que la mayoría de los miembros de la Junta no procedan de los ministerios.

La Junta Directiva de la Zona de Shannon consta de cinco miembros, incluido el Presidente, y figuran entre sus miembros un Subsecretario del Ministerio de Industria y Comercio y el Director Gerente de la Corporación de Desarrollo Industrial. La Junta de Comisionados de la Zona Franca de Exportación de Filipinas tiene actualmente seis miembros. Entre ellos figuran los Subsecretarios de los Ministerios de Hacienda y de Comercio, el Gobernador Adjunto del Banco Central de Filipinas, el Vicepresidente de la Corporación Nacional de Inversión y Desarrollo y el Vicepresidente de la Junta de Inversiones. En la firma Shannon Development, el Gerente Principal no forma parte de la Junta. En Filipinas, el Gerente Principal es también Presidente de la Junta de Comisionados.

En Corea la administración de la ZFE forma parte de la administración pública. La Corporación de Parques Industriales, que depende del Ministerio de Industria y Comercio, está encargada del desarrollo global de las ZFE. Cada zona tiene su propia oficina administrativa, y se ha delegado a cada administrador de Zona facultades bastante amplias para que pueda adoptar decisiones con la rapidez y autonomía necesarias. Puede aprobar solicitudes de

inversión y pagos en divisas, conceder licencias de importación y de exportación, otorgar permisos de construcción y conceder permisos de residencia. Además, desempeñan una especie de función supervisora sobre las dependencias administrativas situadas en el interior de la ZFE, tales como correos, aduanas, oficina de trabajo, emigración, policía y transportes, para velar para que estas entidades contribuyan al buen funcionamiento de la zona. El Ministerio de la Construcción está encargado de acondicionar el terreno y de proporcionar servicios de infraestructura.

5.2 Gestión

La estructura y gestión de la organización de cada ZFE dependerán de:

- a) el medio en que haya de funcionar;
- b) los recursos financieros y de personal que tenga a su disposición.

En el medio funcionan otras entidades, tales como servicios aduaneros y portuarios, autoridades locales y el centro de capacitación industrial, con las que la administración de la zona tendrá que establecer relaciones de trabajo; habrá que precisar la gama de servicios ofrecidos por cada entidad (por ejemplo, ¿se encargan entidades externas de resolver el problema de la vivienda y de la capacitación industrial, o ha de ocuparse de ello la administración de la zona?) Han de considerarse también otros factores, tales como las actitudes, tradiciones y prácticas de trabajo locales, ya que se trata de estructuras humanas y no de máquinas.

La estructura administrativa debe ceñirse a los principios de gestión corrientes en la industria. Sobre todo, debe formularse un objetivo claro y bien definido que sirva para diseñar la organización, concentrar los esfuerzos del personal en la dirección adecuada y evaluar los resultados. Ya que no hay fines de lucro, los progresos efectuados para el logro de un objetivo determinado son el único criterio para medir los resultados conseguidos.

Al diseñar la organización y seleccionar el personal, debe tenerse en cuenta también que las aptitudes requeridas de la gestión para la planificación y desarrollo de una zona son distintas de las que se necesitan para su funcionamiento. En los primeros años, existe una demanda importante de planificadores y personal técnico para planificar y supervisar el desarrollo, trazado y construcción de la zona. A medida que las instalaciones van quedando

completadas, aumenta la necesidad de administradores y de personas con formación en las ciencias sociales. Este cambio en las necesidades de gestión a medida que el proyecto va pasando de una a otra fase en su realización, indica la conveniencia de tener un personal administrativo pequeño y flexible, y contratar de fuera de la organización los servicios técnicos especializados a medida que vayan necesitándose. Así se hizo en Shannon, recurriéndose abundantemente al empleo de consultores. En Masan gran parte de los trabajos técnicos y de construcción corrieron a cargo del Ministerio de la Construcción. Otro argumento en favor del empleo de consultores, ya sea de empresas privadas o pertenecientes a los servicios técnicos de otras organizaciones gubernamentales, es la posible escasez de personal técnico especializado y las dificultades de la administración de la zona para contratar un personal suficientemente calificado. Además, los grupos de consultoría exteriores pueden ofrecer una gama más amplia de experiencias y de servicios de expertos de lo que permiten a la administración sus propios recursos.

No existen reglas absolutas sobre el "grado de control". El adecuado dependerá de cierto número de factores, tales como:

- i) la medida en que los subordinados tengan que recabar la decisión o la orientación de sus superiores;
- ii) la necesidad de coordinar las actividades ejecutivas;
- iii) el volumen de trabajo distinto del de supervisión, tal como planificación y representación, que el ejecutivo tenga que realizar.

En las organizaciones de ZFE que tienen más éxito, el grado de control de los altos mandos es bastante reducido. En Shannon y Masan, sólo tres personas dan cuenta directamente al director gerente. En Bataán, hay dos administradores adjuntos que dan cuenta directamente al administrador. Este reducido grado de control es necesario, porque el jefe ejecutivo tiene que desempeñar una función importante de promoción y representación además de sus funciones administrativas.

En términos generales, mientras menos sean los escalones de autoridad, tanto mejor. Cuantos más haya, mayores son los problemas de control y de comunicación, y mayor es el peligro de que la ejecución en la práctica no corresponda a la decisión superior. Es también importante que cada persona dependa sólo de un superior. Esto evita la confusión y delimita las esferas

de responsabilidad. Hay que tener en cuenta, asimismo, en el diseño de la estructura de una organización, que ésta se modificará con el tiempo. Resulta, por ello, conveniente elegir una estructura orgánica que no sea difícil de cambiar.

El examen de las estructuras orgánicas de las tres zonas de Bataán, Masan y Sharon no revela ningún rasgo común entre ellas. La agrupación de actividades es distinta en cada una de ellas, como consecuencia de la diversidad del medio y de los recursos en cada una de ellas. En el Apéndice 6 pueden verse los organigramas de las tres organizaciones. Para que una estructura orgánica funcione bien los factores más importantes son:

- a) un buen procedimiento de contratación, selección y promoción del personal;
- b) la delegación de la facultad decisoria al nivel más bajo en que existan la información y la competencia necesarias.

Un buen procedimiento de contratación supone, en primer lugar, que los nombramientos se basan únicamente en el mérito. Por otra parte, un jefe debe ser consultado para el nombramiento de las personas que vayan a depender directamente de él, de modo que no se le obligue a aceptar y ocupar a una persona que considere poco calificada en el trabajo o inadecuada como colega.

Es importante la cooperación continua con los demás organismos que faciliten servicios u otro tipo de ayuda para el desarrollo de la zona. Suele ser útil establecer un comité coordinador de los diversos organismos interesados, que se reúna periódicamente (una vez al mes o cada trimestre). Cuando sea necesario, pueden establecerse subcomités para tratar de determinados problemas. Aparte de su trabajo directo de coordinación de actividades y de solución de problemas, estos comités contribuyen a un intercambio muy útil de información. Es una buena práctica distribuir minutas de las reuniones de comités lo más posible dentro de la organización, ya que contribuyen a ampliar el intercambio de información. Puede haber personas que no deben asistir a las reuniones, pero que necesitan saber lo que está sucediendo en otras entidades o el progreso efectuado en determinados proyectos. Las minutas de las reuniones servirán para tenerlas informadas.

5.3 Actividades de control en una zona franca de exportación

Una ZFE proyecta una imagen de libertad y de ausencia de trámites burocráticos. Por eso, demasiados controles resultarían inadecuados, y deben introducirse sólo donde sean estrictamente necesarios. Tales controles incluyen:

- a) la protección del medio ambiente contra la contaminación y la protección de cada industria contra riesgos y molestias;
- b) la insistencia en que las empresas cumplan los planes de producción y de expansión aprobados por la administración de la zona;
- c) la necesidad de proteger el mercado nacional.

Los principales métodos de control son la licencia de funcionamiento, el reglamento que rige el comportamiento en el interior de la zona y el acuerdo de arriendo, los que dependen de la administración de la zona, y la documentación y procedimientos aduaneros, que dependen de la administración de aduanas.

5.3.1 Licencias

La práctica usual para que las empresas puedan establecerse en la ZFE es que la administración de la zona o el gobierno les otorgue una licencia de funcionamiento. Esta licencia no puede revocarse, a menos que se haya violado una de sus condiciones, o el licenciatario haya incurrido en infracción de la ley de aduanas con respecto a las mercancías en tránsito por la zona. Las licencias se otorgan a discreción de la administración de la zona o del Ministerio competente, los cuales les fijan las condiciones que juzgan oportunas. A una empresa sólo se le permite emprender las operaciones o formas de fabricación que se especifiquen en la licencia. Esta puede contener condiciones tales como las siguientes:

1. el compromiso de que la empresa se dedicará sólo al tipo de producción especificado;
2. la obligación de almacenar las mercancías o materiales en un lugar seguro bajo control;
3. la obligación de informar al personal de aduanas e impuestos de la recepción de envíos y de facilitar el examen de éstos;
4. el compromiso de que las mercancías y materiales recibidos se utilizarán únicamente para la finalidad especificada en la licencia;
5. normas sobre formación de inventario y modos de llevar las cuentas y otros documentos de inventario;
6. la limitación respecto a ventas en el mercado nacional;

7. la compra de un porcentaje mínimo de materiales de proveedores nacionales;
8. la presentación de informes de situación a la administración de la zona.

5.3.2 El reglamento y el acuerdo de arriendo

Los terrenos en el interior de la ZFE pertenecen a la administración de la zona o al gobierno. Lo usual suele ser arrendar estos terrenos, no venderlos. El contrato de arriendo puede tener diversas condiciones para proteger el medio ambiente y evitar que el arrendatario se convierta en un riesgo o en una molestia para otras empresas o individuos.

Otra posibilidad es que la administración de la zona promulgue, si está facultada para ello, un reglamento de la zona para proteger el medio ambiente y evitar riesgos y molestias. Siempre que sea posible debe utilizarse un reglamento, ya que es más fácil imponer su cumplimiento que obligar a observar una de las cláusulas de un contrato de arriendo. El reglamento o el contrato de arriendo puede abarcar aspectos como los siguientes:

1. la construcción de edificios de acuerdo con ciertas normas;
2. el cumplimiento de las leyes sobre condiciones de trabajo;
3. la responsabilidad respecto a reparaciones y mantenimiento;
4. la eliminación de desechos o efluentes industriales o comerciales;
5. la colocación de señales o anuncios luminosos exteriores (si la zona está cercana a un aeropuerto);
6. el mantenimiento de equipo para combatir incendios;
7. el almacenamiento de materiales peligrosos;
8. la protección de las instalaciones del aeropuerto y de las ayudas a la navegación (si la zona está cercana a un aeropuerto);
9. cláusulas de revisión del alquiler;
10. la enajenación de locales;
11. la entrega y restauración de los locales;
12. la utilización de los locales;
13. la terminación del arriendo;
14. la garantía del arrendatario por el promotor;

5.3.3 Procedimientos y prácticas aduaneras

Las autoridades de aduanas suelen estar ampliamente facultadas para inspeccionar las mercaderías y la documentación, detener los envíos e inspeccionar

los locales dentro de la ZFE y en sus alrededores. Las empresas que funcionan en una ZFE suelen estar obligadas a informar a las autoridades de aduanas sobre todas las mercaderías recibidas, conservar la documentación durante 12 meses o más, permitir a los funcionarios de aduanas que inspeccionen los edificios, existencias y cuentas en cualquier momento, y presentar cualquier información que soliciten las autoridades de aduanas, tales como datos de fabricación y sobre desechos industriales.

Todo esto es necesario para que las autoridades de aduanas puedan controlar a las personas que intenten abusar de las facilidades o privilegios de la zona. Es importante la manera como se ejerciten estas facultades con respecto al comercio normal de buena fe por el interior de la zona. Un comerciante debe poder contar con que, normalmente, sus mercaderías pasarán por la aduana en un plazo a lo más de 24 horas. Para que así ocurra, es preciso que exista estrecha cooperación y entendimiento entre las autoridades de aduanas, la administración de la zona y las empresas establecidas en ésta.

Lo ideal sería que las autoridades de aduanas participasen en la planificación y desarrollo de la zona desde un principio. Debería nombrarse a un alto funcionario de aduanas, establecido en el interior de la zona, con facultades para tomar decisiones. Una de sus tareas sería la de facilitar a las empresas el aprovechamiento de todas las ventajas de una ZFE autorizadas por la ley, ayudándoles a comprender y aplicar los procedimientos y asesorándoles respecto a los problemas que surjan.

El grado de vigilancia y control de aduanas dependerá del tipo de mercaderías que pasen por la zona y de los riesgos fiscales que puedan suponer. La mayor parte de las mercaderías deberían poder transitar entre el puerto de entrada y el de salida bajo un sello de aduanas y cubiertas por una fianza u otra forma de garantía financiera. Al llegar el envío al punto de destino podrán inspeccionarse los sellos. Una muestra de las mercaderías que se mueven desde y hacia la zona puede inspeccionarse para verificar que las efectivamente importadas y exportadas correspondan a lo que figura en los documentos de aduana y en los libros de contabilidad de la empresa. Si no hay motivo para sospechar alguna forma de comercio ilegal, estas inspecciones deben reducirse al mínimo para permitir el tránsito expedito de las mercaderías.

La inspección principal debe efectuarse en los locales de la fábrica, lo que permite revisar las mercaderías sin interrumpir los envíos. Los libros

de existencias, las facturas de venta y las tarjetas de producción se pueden cotejar con los documentos de trasbordo, las especificaciones de exportación y demás documentos sobre entrada y salida de mercaderías de la zona.

Muchas zonas tienen procedimientos especiales para permitir la importación provisional de mercaderías desde la zona al territorio aduanero del Estado, por motivo de reparaciones, elaboración, exposiciones y operaciones similares. Estas transacciones suelen estar cubiertas por un acuerdo de fianza.

Estos procedimientos deben aplicarse también para las mercaderías exportadas a la ZFE desde el territorio aduanero del Estado y reimportadas luego al mismo. Si durante la permanencia de estas mercaderías en la ZFE se les incorporan o se utilizan en ellas materiales sujetos al pago de derechos de aduana, las mercaderías así transformadas o tratadas deberán gravarse con un derecho de importación en el momento de su reimportación al territorio aduanero del Estado.

La ventaja de tener un procedimiento de esta índole es que estimula las vinculaciones entre las empresas de la zona y la industria local. Contribuye asimismo a la transmisión de aptitudes y conocimientos técnicos y de tecnología. Por la misma razón, conviene estimular el comercio entre las empresas de la propia zona.

Suele autorizarse la entrada en la ZFE de mercaderías sujetas a restricciones cuantitativas o de otra índole, excepto cuando la ley las prohíbe en interés nacional, por ejemplo, estupefacientes, armas de fuego. Los bienes de uso o consumo personal en el interior de la zona deben pagar los derechos correspondientes.

En una ZFE debe darse prioridad a la exportación. De ello se deduce que no se puede autorizar a ninguna empresa de la zona a que venda una parte importante de su producción en el mercado nacional. Sin embargo, si la alternativa es entre utilizar productos fabricados en una zona franca del país o utilizar productos importados de otros países, sería preferible utilizar los productos de la propia zona. Quizá la mejor solución sea que la administración de la zona acepte solicitudes de empresas para que se les permita vender en el mercado nacional. Cada solicitud ha de examinarse según sus características. Las empresas que vendan en el mercado nacional deberán pagar derechos de importación sobre las materias primas importadas incorporadas a su producto.

Las mercaderías fabricadas en una ZFE suelen gozar de las preferencias arancelarias y otras ventajas comerciales derivadas de acuerdos comerciales de la misma manera que las manufacturas del resto del país, con tal de que se cumplan las normas sobre procedencia y demás condiciones del acuerdo comercial.

5.4 Servicios auxiliares

La medida en que la administración de la zona tenga que facilitar servicios dependerá de la diversidad y calidad de los servicios que proporcionen las empresas comerciales, las autoridades locales y el Estado. Entre los servicios que han de suministrarse figuran: a) servicios de asesoramiento para las empresas que se están estableciendo; b) servicios comerciales e industriales normales; c) servicios públicos; d) servicios para los trabajadores.

Los servicios del primer grupo comprenden asistencia para contratación y selección de personal, asesoramiento sobre sueldos y salarios, prestaciones adicionales, relaciones industriales y prácticas laborales. Estos los prestará una agencia de empleo (si existe) o la administración de la zona. La asistencia y el asesoramiento deben extenderse a todos los problemas que se le pueden plantear al industrial durante el establecimiento de su empresa, tales como vivienda, servicios sociales y recreativos para el personal extranjero e instalación de teléfonos. Es útil tener oficinas provisionales para los industriales venidos de fuera, mientras dure la instalación de sus propios locales.

Los servicios comerciales más importantes son los siguientes: el banco, de expedición y embarque, y de embalaje general. Estos servicios deben establecerse lo antes posible en la zona y estar a cargo de empresas acreditadas. Otros servicios comerciales o industriales que también se pueden considerar son servicios centrales de oficina (tales como traducción y mecanografiado, reproducción e impresión, elaboración de datos y posiblemente servicios de computadora), asesoría jurídica y de contabilidad, servicios especializados de reparación mecánica y talleres para reparación de vehículos. Estos servicios pueden estar situados en el interior de la zona o en su proximidad, a excepción de los de expedición y embarque, que deben estar dentro de la zona en un local especial.

Los servicios públicos que debe haber en la zona o sus proximidades comprenden bomberos y policía, correo, teléfonos y telex, transporte público y eliminación de desechos, si no los presta una empresa privada. La administración de la zona debe considerar la posibilidad de instalar un servicio central de telex para las empresas que no deseen un servicio propio o no lo puedan tener aún.

Entre los servicios para los trabajadores figuran capacitación, restaurante, bienestar social, salas de reunión, centros de recreo y guarderías infantiles. La decisión sobre servicios de capacitación debe tomarla la administración de la zona en colaboración con las empresas instaladas en ésta y los organismos encargados de la capacitación de mano de obra. Los demás servicios podrían ser facilitados (si se juzgan convenientes), ya sea individualmente o sobre una base cooperativa, por las empresas mismas o por firmas privadas. Debe prestarse particular atención a la buena ubicación de los servicios para los trabajadores. Un restaurante, por ejemplo, debe encontrarse a corta distancia del trabajo, ya que suele darse menos de una hora para las comidas. Por eso en una zona muy amplia habrá que establecer varios restaurantes.

5.5 Mantenimiento

La administración de la zona tendrá a su cargo el mantenimiento de todos los servicios comunes de la zona, tales como carreteras, agua, alcantarillado, jardines y alumbrado. Se preocupará del buen mantenimiento de todos los edificios para proyectar una impresión de conjunto favorable y conservar en buen estado los edificios. En el contrato normal de arriendo se definen las responsabilidades de la administración y del industrial respecto al mantenimiento de los edificios de la fábrica y de los servicios conexos. Si el edificio pertenece al industrial, aunque se encuentre sobre terreno arrendado a la administración, el industrial tendrá a su cargo el mantenimiento. Si el edificio está arrendado por la administración existen, en general, tres sistemas para la distribución entre las partes de la responsabilidad del mantenimiento, a saber:

- 1) Arriendo con responsabilidad de mantenimiento compartida, encargándose la administración de la zona del mantenimiento de la nave y elementos estructurales, y el industrial, de todo el resto, incluida la redecoración de interiores. Este tipo de arriendo resulta indicado cuando la administración de la zona posee y alquila la mayoría de los edificios. El volumen del trabajo de mantenimiento será suficiente para justificar una fuerza de trabajo más o menos permanente, la que, si está bien organizada, contribuiría a reducir los costos.

Los industriales que deseen concentrarse en la producción considerarán un alioiente adicional el compromiso de la administración en cuanto a mantenimiento. La administración tendrá así control directo sobre el aspecto de los edificios de la zona y la calidad de los trabajos de reparación. Este tipo de arriendo se utiliza en la zona de Shannon.

- ii) Arriendo con plena responsabilidad de mantenimiento, encargándose la administración de la zona de todo el mantenimiento, incluso posiblemente la limpieza, calefacción e iluminación. Este tipo de arriendo resulta particularmente indicado para los locales de oficinas donde los industriales se establecen antes de ocupar su fábrica. (Los locales de oficinas se utilizan de este modo en Shannon.)
- iii) Arriendo con plena responsabilidad de reparación, en que el industrial asume toda la responsabilidad del mantenimiento del edificio, lo que ofrece ventajas para la administración si no desea ocuparse de reparaciones. Se utiliza a menudo en parques industriales situados en zonas urbanas. Este tipo de arriendo también es útil para un organismo de desarrollo que haya construido algunos edificios fabriles pequeños en distintos lugares. Con este tipo de arriendo, se limita el control de la administración sobre la calidad de los trabajos de mantenimiento y reparación.

Los servicios de mantenimiento pueden hacerse por un personal propio o por contrata. Resulta preferible una fuerza laboral propia en los casos en que el volumen de trabajo sea considerable y bastante previsible. El servicio por contrata resulta en general más costoso por cada trabajo, pero ofrece mayor flexibilidad a las necesidades que pueden plantearse en un momento dado. Esto tiene importancia para el trabajo al aire libre que puede retrasarse por mal estado del tiempo.

Para que las relaciones del propietario y del arrendatario sean buenas, es preciso delimitar claramente las respectivas responsabilidades.

Cuando la administración se encarga del trabajo de mantenimiento por cuenta del arrendatario, ello a menudo ocasiona controversias. Si el mantenimiento corre por cuenta del arrendatario, es mejor que éste se entienda directamente con un contratista.

5.6 Arriendo o venta de edificios

La cuestión de si conviene arrendar edificios, venderlos o arrendar terrenos en que los industriales puedan levantar sus propios edificios, depende mucho de la posición financiera de la administración de la zona. En circunstancias normales conviene ofrecer las tres posibilidades, ya que ello permite a la administración ofrecer un conjunto flexible de incentivos. La venta de terrenos a un industrial es poco corriente en una ZFE o un parque industrial,

porque el contrato de arriendo es un instrumento con el cual la administración de la zona o el organizador de un parque industrial mantienen control sobre las operaciones del industrial e impiden que se convierta en molestia para los demás.

El arriendo de edificios normalizados ofrece ventajas tanto para la administración de la zona como para el industrial. A éste le facilita el problema de financiar su proyecto, ya que no tendrá que buscar dinero para construir el edificio. A la administración le permite beneficiarse del alza de valor de la propiedad y elevar los alquileres al expirar los contratos o cambiar el arrendatario.

A veces se sostiene que la propiedad del edificio vincula más estrechamente al industrial con la zona y la comunidad local, y que la condición de arrendatario de un edificio le deja mayor libertad para trasladarse a otra parte. No es necesariamente así. La propiedad del edificio es un activo que el industrial puede vender, con lo cual se facilita su traslado.

El principal argumento en favor de vender, desde el punto de vista de la administración, (y puede ser decisivo cuando escasea el capital), es que la administración puede recuperar rápidamente el capital invertido y reinvertirlo en otras obras.

Cuando se arriendan edificios normalizados se suele completar el edificio hasta la fase de "cascarón hueco"; la división interna, la instalación eléctrica, el acabado, etc. se deciden de acuerdo con el arrendatario, o son realizadas por éste. Los acabados especiales o las modificaciones del edificio pueden suponer costos adicionales que después no representan ningún valor para otros arrendatarios. Es aconsejable distinguir entre el alquiler normal y el pago de estos costos adicionales, que conviene amortizar lo antes posible.

Puede ser útil incorporar a los acuerdos de arriendo la posibilidad de compra para ofrecer la atracción de una mayor flexibilidad y permitir al industrial que deje estos gastos hasta que haya superado la costosa fase de establecimiento. Esta opción se da normalmente por un tiempo limitado: unos cinco años. El precio de venta se fija cada año por adelantado, y lo atractivo de la oferta (por ejemplo, recibiendo en parte de pago los alquileres ya percibidos) dependerá de la política de la administración en materia de arriendo o venta.

Los alquileres pueden variar con los años. Pueden comenzar bajos para elevarse más adelante aliviando así la carga financiera del industrial en la fase de establecimiento. El nivel de los alquileres puede subvencionarse en un principio o permanentemente, como parte de una política de fomento de la industrialización. Tampoco es preciso que los alquileres sean los mismos en toda la zona. Pueden escalarse de acuerdo con el emplazamiento siendo más altos por los edificios situados en la primera línea del terreno o en la proximidad de los servicios centrales.

Es conveniente otorgar a los industriales opciones sobre los terrenos lindantes con sus edificios para facilitar su futura expansión. El precio de estas opciones debe fijarse teniendo en cuenta los costos totales de desarrollo de la zona, a no ser que se aplique una política de subvención. Si existe tal política, debe limitarse estrictamente la duración de las opciones a fin de fomentar un desarrollo rápido de la zona y evitar que queden hueros obstructivos en la zona. La opción puede prorrogarse en determinados casos si así se desea, posiblemente elevando su costo.

APENDICE 1

LISTA DE ZONAS FRANCOAS DE EXPORTACION
EN DIVERSAS PARTES DEL MUNDO

Zona

Zona de Desembarco:

Colombia

El Salvador

Filipinas

India

Irlanda

Malasia

Mauricio

México

Panamá

Puerto Rico

República Árabe Siria

República de Corea

República Dominicana

Senegal

Zona de construcción:

Belice

Colombia

Egipto

Haití

Indonesia

Nicaragua

República Dominicana

Senegal

Zona

Barranquilla

Buenaventura

Cali

Ciudad

Santa Marta

San Bartolo

Setán

Kandla

Santa Cruz (Bombay)

Shannon

Penang

Selangor

Port Louis y otras

Zonas fronterizas

Caldic

Mayaguez

Damasco

Tartus

Haifa

Iri

La Romana

Dakar

Belice

Cartagena

El Cairo

Port Said

Puerto Príncipe

Jakarta

Managua

San Pedro

Dakar

País

Elementos:

Chile

Cipre

Egipto

Italia/Yugoslavia

Jamaica

Marruecos

Senegal Occidental

Tailandia

País

Equino

Lawson

Limassol

Alejandro

Trieste/Ljubljana

Puerto of Kingston

Casablanca

Vaitale

Sattahip

En el momento de escribir este documento, se estudiaba la posibilidad de crear EUN en el Pakistán, Sri Lanka, la República Árabe Siria y Jamaica.

APENDICE 2

ESTADÍSTICAS Y OBSERVACIONES RELATIVAS A COSTOS,
BENEFICIOS Y DEMÁS FACTORES COMENS, EN
BATAAN, NASAN Y SHANNON

BATAAN - ESTADÍSTICAS Y OBSERVACIONES

Cuadro 1

Gastos efectuados por la administración
de la ZPA hasta junio de 1975
(en millones de dólares EE.UU.)

Terrazo	12.974
Mejoras del terreno	10.283
Red de energía eléctrica	2.015
Agua y alcantarillado	2.107
Edificios	7.093
Embalses	9.731
Equipo	5.064
Trabajo en curso	<u>16.978</u>
TOTAL	66.245

Cuadro 2

Inversiones de las empresas
(en millones de dólares EE.UU.)

	En funcionamiento		En construcción	
	Número de empresas	Inversiones	Número de empresas	Inversiones
Filipinas	6	78,0	3	14,9
Filipinas/Japón	4	5,3	1	0,1
Filipinas/Reino Unido	4	5,6	-	-
Filipinas/Otros países	2	0,5	5	5,5
Otros países	<u>3</u>	<u>39,4</u>	-	-
TOTAL	19	128,8	9	20,5

Cuadro 3

Inversiones por sectores industriales

Categoría	En funcionamiento		En construcción	
	Número de empresas	Inversiones (en millones de \$ EE.UU.)	Número de empresas	Inversiones (en millones de \$ EE.UU.)
Tejidos				
Vestuario	12	40,8	4	12,1
Calzado				
Industrias mecánicas y metalúrgica	4	84,5	1	0,5
Electrónica	1	0,2	1	0,7
Otros productos	2	3,3	3	7,2
Total	19	128,8	9	20,5

Cuadro 4

Inversiones

Ejercicio económico que termina el 30 de junio	En millones de \$ EE.UU.
1974	2.136
1975	6.754
1976 (proyección)	200.000

Cuadro 5

Empleo

Ejercicio económico que termina el 30 de junio	Trabajadores de la construcción	Trabajadores en fábricas
1972	728	1.177
1973	1.954	1.432
1974	5.210	3.358
1975	7.478	5.299
1976		más de 30.000

Cuadro 6

Disponibilidad de fondos para el desarrollo desde 1970

<u>Ejercicio económico que termina el 30 de junio</u>	<u>Total acumulativo, en millones de \$ EE.UU.</u>
1972	3.603
1973	8.021
1974	13.985
1975	25.531

Ritmo de desarrollo: Hasta octubre de 1972, en Batavia se progresó lentamente por haberse asignado al proyecto fondos en cantidad reducida. Desde entonces, la situación ha mejorado considerablemente. Por un decreto presidencial firmado en octubre de 1972, se destinó a la administración de la ZFE un capital de 200 millones de pesos, otorgándosele poderes para solicitar préstamos mínimos de 300 millones de pesos en el país y de 100 millones de pesos en el extranjero. Igualmente importante es el hecho de que, en el Decreto, se otorgasen a la administración facultades y flexibilidad para llevar a cabo su tarea. Dicho decreto indicaba también que el Gobierno apoyaba firmemente el proyecto, lo cual es importante para toda ZFE, tanto desde el punto de vista de su promoción en el extranjero como de la moral del personal de su administración.

Además de la escasez de fondos, la administración de la Zona de Batavia tuvo que luchar también con problemas relacionados con la infraestructura. La Zona está situada cerca de la ciudad de Mariveles (15.000 habitantes en 1970). Las carreteras, el suministro de agua y electricidad, el alcantarillado, las viviendas y las instalaciones comerciales auxiliares eran insuficientes para una ZFE. Por consiguiente, la administración tuvo que invertir sumas muy considerables para instalar esos servicios, incluso la construcción de un hotel, antes que la zona pudiera empezar a funcionar.

Masan y Shannon, comparadas con Batavia, empezaron con ventajas muy considerables a este respecto. En Shannon había un aeropuerto internacional y ya se había logrado cierto desarrollo de la infraestructura en los alrededores de la zona. Asimismo, en Masan, ciudad de 200.000 habitantes, existía

en las cercanías parte de la infraestructura antes de iniciarse la construcción de la zona, lo cual puede verse claramente comparando los desembolsos efectuados en las tres ubicaciones por concepto de energía eléctrica, agua y alcantarillado.

Los costos adicionales en que se incurrió en Batán son resultado de una decisión consciente de ubicar la zona a considerable distancia de Manila, con el fin de reducir la afluencia a la capital de personas de zonas rurales, y crear un centro industrial importante en la provincia de Batán.

Balanza de pagos: De los cuadros precedentes resulta difícil deducir si la zona tiene un efecto positivo o negativo sobre la balanza de pagos hasta la fecha. Lo más probable es que dicho efecto sea bastante reducido, en uno u otro sentido. Sin embargo, cuando las exportaciones alcancen un nivel de 200 millones de dólares anuales, el efecto en la balanza de pagos será francamente positivo.

MARSA - ESTADÍSTICAS Y OBSERVACIONES

Cuadro 1

Inversiones públicas en la zona hasta finales de 1975.
en millones de dólares E.E.UU.

Preparación del emplazamiento	7,389
Instalación de agua industrial	0,588
Construcción de un puerto	2,103
Dragado	1,161
Servicios públicos	1,007
Fábricas normalizadas (6 unidades)	3,095
Residencias comunes	0,787
Instalaciones auxiliares	<u>0,551</u>
TOTAL	<u>16,681</u>

Cuadro 2

Inversiones de las empresas

<u>Por nacionalidades</u>			<u>Por productos</u>		
	<u>Número</u>	<u>Inversiones (en millones de \$ E.E.UU.)</u>		<u>Número</u>	<u>Inversiones (en millones de \$ E.E.UU.)</u>
Japón	95	77,7	Productos metálicos	27	27,149
Estados Unidos	8	9,7	Electrónica	26	22,922
Otros países	<u>2</u>	<u>1,1</u>	Maquinaria	18	24,350
Total	105	88,5	Textiles	8	2,220
			Productos químicos	5	4,222
			Elaboración de alimentos	3	3,177
			Otros productos	<u>18</u>	<u>4,477</u>
			Total	105	88,517

-75-

Quadro 3

Crecimiento de Masam

Año	Total de empresas aprobadas	Empresas en funcionamiento	Exportaciones, en millones de dólares E.E.UU.	Total Empleo	(Hombres)
1971	22	6	0,8	1.248	129
1972	69	26	10,0	7.166	1.054
1973	115	71	70,0	21.240	3.963
1974	110	98	181,0	20.822	5.626
1975 (agosto)	105	100	104,0	20.953	5.610

Quadro 4

Grado de instrucción de los empleados

	Total	Hombres	Mujeres
Estudios universitarios superiores	680	672	8
Estudios universitarios inferiores	180	163	17
Bachillerato superior	4.687	2.773	1.914
Bachillerato elemental	12.864	1.725	11.139
Enseñanza primaria	2.542	277	2.265
Total	20.953	5.610	15.343

Quadro 5

Superficie de la zona de elaboración para la exportación

Superficie total	92,7 Ha.
Superficie desarrollada	92,7 Ha.
Superficie total de edificios construidos	278.190 m ²
Edificios construidos por la administración de la zona	83.460 m ²

Quadro 6

Exportaciones por productos industriales
(Agosto de 1975)

Electrónica	55%
Productos metálicos	16%
Maquinaria	8%
Productos químicos	13%
Textiles	3%
Otros productos	3%
Total	100%

Exportaciones: Para 1975, la meta era de 235 millones de dólares EE.UU., es decir, 19,6 millones de dólares mensuales. Hasta agosto se había exportado por valor de 104 millones de dólares EE.UU., es decir, 14,9 millones de dólares mensuales. Las ganancias netas en divisas representaron aproximadamente el 45% de las exportaciones totales. Las materias primas nacionales representaron aproximadamente el 16,3% del total.

Problemas: Un problema es la aplicación de la legislación. A veces resulta difícil juzgar hasta qué punto se pueden aplicar diversos códigos mercantiles a empresas extranjeras, sin entorpecer la libre gestión de los negocios. Asimismo, a veces pueden darse malentendidos en materia de aplicación de la ley.

Un segundo problema es el de las dificultades de comunicación entre personal extranjero y coreano, debidas a obstáculos culturales y lingüísticos. Se están tomando diversas medidas, tales como cursos culturales y de idiomas para funcionarios y empleados, a fin de contribuir a superar este problema.

Balanza de pagos: La parte correspondiente a importaciones dentro de los desembolsos del Estado por concepto de desarrollo no llega probablemente al 20%, es decir, 3,3 millones de dólares. Asimismo, se pierde cierta cantidad de divisas por concepto de promoción en el extranjero y otros gastos varios, lo que como máximo suma algunos millones de dólares. A esto se contraponen los efectos positivos que tienen en la balanza de pagos los ingresos de exportación y las inversiones extranjeras. Los ingresos netos de exportación

representaron el 45% de las exportaciones brutas, es decir, 147 millones de dólares, durante el período hasta el mes de agosto de 1975. Las inversiones extranjeras alcanzaron a 88,5 millones de dólares. Una parte de esta cantidad se dedicó a pagar la maquinaria importada, pero una porción razonable de ella (como mínimo 30 millones de dólares) se gastó en Corea, en construcción de fábricas. No se sabe con seguridad si en los ingresos netos de exportación (145 millones de dólares) quedan o no incluidas las utilidades que pueden repatriarse. De todas formas, parece muy razonable suponer que los efectos positivos en la balanza de pagos resultantes de la zona de Masan se situaban, hasta agosto de 1975, entre 100 y 200 millones de dólares.

SHANNON - ESTADÍSTICAS Y OBSERVACIONES

Empleo: En el cuadro 1 se indica la tendencia del empleo en Shannon durante los últimos 15 años. El empleo en la ZFE alcanzó un máximo en 1970, y disminuyó considerablemente en los dos años siguientes como resultado de la contracción económica mundial. Durante el primer semestre de 1976 se ha registrado una lenta recuperación. Aproximadamente la mitad de la reducción del empleo experimentado desde 1970 se debe al cierre de empresas. Además de los efectos de la contracción, la situación de Shannon en materia de empleo se ha visto amenguada a partir de 1968 por la vigorosa promoción de muchas otras ciudades irlandesas como ubicaciones industriales, de conformidad con la política gubernamental de difundir la industria lo más ampliamente posible en todo el país. En el cuadro 2 se ilustra este punto. Hasta 1966, la parte correspondiente a Shannon dentro de las exportaciones totales de manufacturas irlandesas aumentó uniformemente a medida que Shannon iba convirtiéndose en el principal centro manufacturero de Irlanda para la exportación; a partir de 1966, ha ido disminuyendo a medida que la industria de exportación se desarrollaba en el resto del país. Por consiguiente, Shannon constituye un ejemplo clásico de la utilización del concepto de ZFE como generador de mayor desarrollo a escala nacional.

Exportaciones: En el cuadro 2 se ve la tendencia histórica de las exportaciones e importaciones en Shannon y en el cuadro 3 se proporciona un desglose por países.

Valor agregado: En el cuadro 4 se da el valor agregado en Shannon. Todas las cifras, salvo las importaciones y exportaciones, son estimaciones basadas en encuestas efectuadas por la Administración de la Zona Franca de Shannon. En cuanto se puede saber, una gran parte de los beneficios acumulados a lo largo de los años todavía no ha sido repatriada fuera de la zona de la libra esterlina. De todas formas, se considera que tienen un efecto negativo en la balanza de pagos, ya que pueden ser repatriados en cualquier momento.

Gastos de administración: En los cuadros 5-8 se indican los gastos de capital y los gastos corrientes de la Administración de la ZFE. Sólo una pequeña proporción de esos gastos, aproximadamente un 15%, están directamente relacionados con la promoción y administración de la zona en la actualidad. Hasta 1969, esta proporción era más elevada, aproximadamente un 30%. Los

gastos restantes tienen que ver con nuevos trabajos de urbanización, la promoción del turismo y la aviación y el desarrollo industrial en la región del centro-oeste, fuera de Shannon. El costo de la administración de aduanas de la zona es actualmente de 100.000 libras anuales, suma constituida por los salarios y sueldos de 20 empleados, más gastos generales. La Administración de la zona no paga los gastos de la administración de aduanas.

Materias primas locales: Las materias primas irlandesas representan aproximadamente el 8% del total de materiales utilizados, lo cual era de prever porque la zona es de tal índole que las empresas importan materias primas, las elaboran y las reexportan. Las empresas que elaboran grandes cantidades de materias primas irlandesas están situadas fuera de la zona, cerca de la fuente de dichas materias primas. Por lo general, las empresas situadas en la zona prefieren utilizar materiales irlandeses si se conforman a las normas requeridas en materia de calidad y plazos de entrega, incluso a un precio ligeramente superior. Resulta más fácil hacer pedidos a fabricantes irlandeses, y si surgen problemas, son más fáciles de resolver.

Materias primas importadas: Las principales materias primas importadas que se utilizan son diamantes, aceros de alta calidad, componentes electrónicos y productos químicos.

Desarrollo de la región circundante: La población de la región que rodea la zona (en un radio de 20 millas) aumentó en un 22,9% durante el período 1961/1971, contra una disminución del 0,3% durante el período 1951/1961.

Formación de nuevo personal de gestión: En 1975, 23 empresas manufactureras de Shannon (de un total de 36) emplearon altos ejecutivos irlandeses, mientras otras 8 empresas empleaban a extranjeros radicados de manera más o menos permanente en Irlanda. Al principio, en Shannon muy pocos irlandeses ocupaban posiciones elevadas en materia de gestión. Además, muchas personas que recibieron capacitación en Shannon han dejado sus cargos para ocupar posiciones de responsabilidad en empresas irlandesas situadas en otras partes del país. Por consiguiente, el experimento de Shannon ha contribuido a elevar el nivel de personal de gestión en todo el país.

Creación de nuevo personal técnico: Las empresas de Shannon han capacitado personal en una amplia gama de especialidades de ingeniería y de otra índole, y ahora algunas de esas personas han creado sus propios talleres. Asimismo, las empresas de Shannon han contribuido a crear una demanda creciente de una amplia gama de servicios industriales auxiliares. En el curso de los últimos cinco años, el empleo en empresas de ingeniería que trabajan por subcontratación se ha duplicado con creces. Además, ha mejorado considerablemente la variedad y la calidad de los servicios de ingeniería disponibles.

Tasa de quiebras: La quiebra de empresas situadas en la ZFE ha creado problemas de vez en cuando. Como se ve en el cuadro 10, la tasa global de quiebras fue del 32,8%. Las empresas que cesaron la producción empleaban aproximadamente unos 1.400 trabajadores en su momento culminante, pero menos de 700 en el de su clausura. La mayoría de tales empleados consiguieron otro trabajo en empresas que ocuparon el lugar de las anteriores o en otras de la región. Más del 60% de las empresas en quiebra siguieron en funcionamiento durante más de un año.

Cuadro 1

Empleos en Shannon, 1960-1975

Ejercicio económico que termina en diciembre	ZPE		Aeropuerto		Ciudad		Construcción		Total	
	Total (hombres)	Total (hombres)	Total (hombres)	Total (hombres)	Total (hombres)	Total (hombres)	Total (hombres)	Total (hombres)	Total (hombres)	Total (hombres)
1960	440	(200)	1.250	(1.000)	20	(15)	200	(200)	1.910	(1.415)
1962	1.500	(800)	1.350	(1.100)	60	(40)	320	(320)	3.230	(2.260)
1964	3.000	(1.600)	1.400	(1.150)	100	(60)	450	(450)	4.950	(3.260)
1966	3.822	(1.968)	1.567	(1.200)	170	(112)	390	(390)	5.949	(3.670)
1968	4.306	(2.474)	1.721	(1.301)	287	(192)	400	(400)	6.714	(4.367)
1970	4.753	(3.140)	1.874	(1.400)	425	(300)	617	(617)	7.669	(5.457)
1971	4.100	(2.697)	2.074	(1.500)	459	(305)	609	(609)	7.242	(5.111)
1972	4.408	(2.735)	2.123	(1.523)	545	(340)	471	(471)	7.347	(5.069)
1973	4.551	(2.883)	2.060	(1.500)	597	(400)	516	(516)	7.724	(5.299)
1974	4.124	(2.901)	2.099	(1.509)	648	(427)	337	(337)	7.028	(5.174)
1975	3.844	(2.459)	2.206	(1.600)	709	(458)	248	(248)	7.007	(4.765)

ZPE : incluye actividades manufactureras, de almacenamiento y de mantenimiento.

Aeropuerto: incluye a todas las personas que trabajan en la zona del aeropuerto o que están directamente asociadas con él. Por ejemplo: control del tráfico aéreo, tienda cuenta de derechos, personal de las líneas aéreas, representantes de empresas de alquiler de automóviles, personal de restaurante y empleados de la estación de radio.

Ciudad : incluye a los empleados de la firma Shannon Development y otros que trabajan en la ciudad (por ejemplo, tenderos, doctores), así como en otros servicios.

Quadro 2

Comercio en Shannon, 1959-1975

(en millones de £)

	<u>Exportaciones</u>	<u>Importaciones</u>	<u>Total de exporta- ciones manu- factu- radas de Irlanda</u>	<u>Shannon como porcentaje del total nacional</u>
1959-1963	23,9	19,3	148,8	12,3%
1964	13,9	11,5	69,1	20,1%
1965	22,7	16,0	80,6	28,2%
1966	31,7	24,2	95,9	31,7%
1967	32,6	22,5	111,8	29,2%
1968	35,2	20,2	143,3	24,6%
1969	37,9	24,2	162,4	23,3%
1970	39,7	23,3	193,2	20,5%
1971	34,0	19,3	220,3	15,4%
1972	36,3	20,7	282,3	12,9%
1973	47,4	23,2	400,0	11,9%
1974	53,3	30,4	543,9	9,8%
1975	54,2	28,5	617,2	8,8%
TOTAL	462,8	283,3	3.072,8	248,7%

Las importaciones comprenden materias primas y equipo de capital. Las importaciones de bienes de capital representaron aproximadamente 11 millones de libras esterlinas durante el período 1959-1975.

Quadro 3

Distribución geográfica del comercio de Shannon

(en millones de £)

	1965		1970		1975	
	<u>Exporta- ciones</u>	<u>Importa- ciones</u>	<u>Exporta- ciones</u>	<u>Importa- ciones</u>	<u>Exporta- ciones</u>	<u>Importa- ciones</u>
América del Norte	10,7	2,3	17,7	2,9	19,9	3,6
Reino Unido	6,3	2,6	8,4	3,1	8,8	2,9
CEE	3,7	1,0	7,7	1,5	10,9	3,0
Otros países	2,0	10,1	5,9	15,8	16,6	19,0
Total	22,7	16,0	39,7	23,3	54,2	28,5

Cuadro 4

Valor agregado en Irlanda, 1959-1975
(en millones de £.)

Exportaciones totales	448,9
Más ventas en el mercado nacional	10,0
Total de ventas	458,9
Menos materias primas importadas	272,5
Valor agregado en Irlanda	186,4

El valor agregado se desglosa como sigue:

	<u>Total</u>	<u>Contenido de</u> <u>importación</u>
	m	m
Utilidades, cánones, derechos de licencia	45,0	40,0
Materias primas compradas en Irlanda	25,0	8,0
Sueldos y salarios	75,0	10,0
Servicios	25,0	9,0
Alquiler, impuestos sobre la propiedad	6,0	-
Varios	10,4	3,0
Total	<u>186,4</u>	<u>70,0</u>

Cuadro 5

Gastos de capital efectuados por Shannon Development en la zona franca de exportación, en millones de £

	1959-1964		1965-1975		1959-1975	
	Total	Contenido de importación	Total	Contenido de importación	Total	Contenido de importación
Edificios	2.040	408	8.090	1.618	10.130	2.026
Desarrollo del emplazamiento	520	052	1.592	159	2.112	211
Muebles	10	3	206	62	216	65
Servicios sanitarios	-	-	1.182	355	1.182	355
TOTAL	2.570	463	11.070	2.194	13.640	2.657

Nota: Otros organismos públicos han gastado unos 2 millones de libras esterlinas en servicios dentro de la zona, principalmente electricidad.

Cuadro 6

Gastos de capital efectuados por Shannon Development - viviendas en Shannon - en millones de £

	1959-1964		1965-1975		1959-1975	
	Total	Contenido de importación	Total	Contenido de importación	Total	Contenido de importación
Edificios	1.175	-	6.040	7.215	7.215	1.443
Instalaciones y servicios para la comunidad	-	-	104	104	104	31
Muebles	20	-	43	63	63	31
TOTAL	1.262	-	6.435	8.435	11.617	1.908

Cuadro 7

Estado General de Inversión Realizada en Millones de \$.

	1959-1964		1965-1975		1959-1975	
	Total	Contenido de inmigración	Total	Contenido de inmigración	Total	Contenido de inmigración
Gastos generales	356	36	5,773	577	6,129	613
Financiada	279	210	2,578	1,860	2,857	2,070
TOTAL	635	246	8,351	2,437	8,986	2,683

Cuadro 8

Inversión por concepto de alquileres, en millones de \$.

	1959-1964		1965-1975		TOTAL	
	Viviendas	Locales industriales	Total	Total	Total	Total
1959-1964	70	163	233			
1965-1975	2,127	3,419	5,546			
TOTAL	2,197	3,582	5,779			

Cuadro 2

Contribución a la balanza de pagos (en millones de \$.)

	\$.
Balanza comercial	165,400
Más entrada de capitales	17,000
Total	182,400
Menos contenido de importación indicado en los cuadros 4, 5, 6, 7.	77,188
Menos contenido de importación de los gastos efectuados por otros organismos públicos.	1,500
<u>Contribución neta a la balanza de pagos, 1959-1975.</u>	<u>103,712</u>

APENDICE 3

DISEÑO DE FABRICAS

1. Criterios de diseño

1.1 Adaptabilidad: El edificio se debe proyectar para usos generales y no en función de un proceso determinado de fabricación. La situación del edificio se debe determinar de modo que quede espacio para la ampliación con un margen mínimo del 100% y mejor hasta del 300%. En construcciones en hilera, los muros de separación deben ser de paneles móviles en todo o en parte en el momento de la ampliación. Esto supone un esqueleto estructural en que se apoyen el techo y los canalones; las bajadas de aguas deben ir fijae a la estructura.

1.2 Configuración del plano: Los planos rectangulares aumentan al máximo la superficie aprovechable. La relación de los dos lados debe ser entre 1:1 y 1:3.

1.3 Medio físico: En general, las exigencias de los procesos de fabricación no constituirán un factor fundamental y bastará acondicionar el medio en función de las necesidades de la mano de obra. Las condiciones climáticas locales varían tanto entre los países interesados en las ZFE, que resulta imposible generalizar. En el diseño se han de buscar condiciones confortables de trabajo a un costo mínimo. La climatización total es de ordinario muy costosa, y por ser tan amplias las edificaciones industriales, se precieo reducirla al mínimo. Sin embargo, habrá ocasiones en que el proceso requiera acondicionamiento de aire, y en tal caso debe, naturalmente, instalarse. Las salas de computadoras, las hilanderías de la industria textil, etc. pueden requerir climatización; los criterios de diseño los fija el fabricante de la maquinaria. Es necesario prever sistemas de calefacción y ventilación; incluso en climas tropicales, las temperaturas nocturnas pueden hacer necesaria alguna forma de calefacción. Donde sea posible, la ventilación debe ser natural a fin de ahorrarse los gastos de funcionamiento de un amplio sistema de ventiladores.

1.4 Dimensiones estructurales: Las dimensiones exactas del plano raras veces tienen una importancia fundamental. En general, las dimensiones son del orden de 18,3 m (60 pies) a 22,5 m (75 pies) de luz y entre 4,57 m (15 pies) y 7,62 m (25 pies) de espacio entre las naves. La altura libre interna debe ser entre 3,8 m (12 pies 6 pulgadas) como mínimo y 5,48 m (18 pies) como máximo.

1.5 Instalaciones para servicios: Deberá ser posible llevar cualquier servicio de producción (agua, vapor, gas, energía eléctrica, etc.) a cualquier punto dentro de la zona de producción con el mínimo de modificaciones del edificio y de perturbaciones en la producción. Por consiguiente, todas las instalaciones de servicios deberán montarse a nivel de la superficie. Las instalaciones profundas en pisos o muros son costosas, requieren tiempo y resultan poco flexibles; de ordinario, se debe prescindir de ellas. Se exceptúa naturalmente el sistema de alcantarillado.

1.6 Traslado de materiales y equipo: Es general el empleo de carretillas de horquilla elevadora; como ejercen presiones de carga muy elevadas por rueda, imponen la construcción de pisos de primera calidad. Las uniones defectuosas con rebordes o salientes o puntos desnivelados se romperán rápidamente bajo este tipo de carga. En algunas fábricas se utilizan grúas, lo cual constituye un verdadero problema en el diseño de naves normalizadas para fábricas de construcción anticipada. Podría resultar difícil proyectar una fábrica adecuada a la diversidad de grúas, debido a la variedad de tipos, carga, velocidad, profundidad de los brazos, etc. de las mismas. Es posible que haya que construir cimientos separados para máquinas pesadas.

1.7 Suspensión de carga de producción: Todas las industrias necesitan suspender del techo las tuberías de servicios ordinarios tales como energía eléctrica, luces, gas, agua, aire comprimido, etc. Algunas industrias tal vez tengan que suspender del techo instalaciones tales como transportadores elevados, montacargas internos, etc. No es posible asignar valores fijos al segundo grupo de cargas, pero una precaución razonable sería reforzar las vigas para que soporten una carga de una tonelada en cualquier punto. Esta tolerancia comprende también las tuberías de servicios. Donde por razones económicas o de otra índole no se emplean cargas de una tonelada, todos los elementos de acero están diseñados para soportar una carga adicional suspendida del techo de 25 kg/m^2 (5 lbs/pie cuadrado) para recibir el peso de las tuberías de servicios ordinarios, etc.

Iluminación: Prácticamente todas las tareas visuales se podrán realizar con una iluminación de 150 lx a 70 lx (15 a 70 lm/pie cuadrados). En Shannon, los ingenieros recomendaron un nivel general de 300 lx (30 lm/pie cuadrado).

La luz fluorescente constituye el método más económico y agradable de iluminación artificial. Para la iluminación natural, los mejores resultados se obtienen si se recibe a través del techo.

Los muros interiores y las lozas del techo se deben decorar con colores de alta reflexibilidad, y los colores se deben combinar de modo que contribuyan a la distribución de la luz y a crear una atmósfera agradable.

1.9 Temperatura: La experiencia de los constructores locales es en esto de importancia fundamental, por lo cual no se hacen aquí observaciones detalladas.

En un clima templado es usual proyectar sistemas de ventilación natural en las fábricas de fines generales, a fin de impedir que la temperatura interna, en condiciones de trabajo, supere en más de $12,22^{\circ}\text{C}$ (10°F) a la temperatura externa. Se pueden considerar sistemas de aislamiento, el empleo de tratamiento de la reflexión solar sobre la superficie superior del techo, y la instalación de aberturas en las vidrieras para la circulación del aire.

1.10 Control acústico: Debido a la amplia diversidad de ruidos que se producen en procesos diferentes, no es posible fijar normas generales de control acústico.

Muchas fábricas tendrán compresores de aire y otros aparatos productores de ruido, los cuales se deberán instalar en compartimentos separados, aislados por muros de 225 mm (9 pulgadas) de espesor mínimo y techos de hormigón.

Protección contra incendios

Aquí se exponen algunos criterios generales; en la práctica, las disposiciones deberán conformarse a las reglamentaciones nacionales o locales contra incendio. Es conveniente pedir el parecer de compañías de seguros acerca de los planos ya que con modificaciones relativamente poco importantes se pueden obtener ahorros considerables en las primas.

El empleo de columnas, vigas, estructuras y lozas para techos de hormigón armado, como también de muros divisorios de ladrillo de 225 mm (9"), satisface los reglamentos contra incendios vigentes en el Reino Unido, a condición de que el recubrimiento de la armadura no sea de menos de 50 mm (2") para columnas y vigas y 25 mm (1") para lozas.

Al ampliar la fábrica habilitando las naves adyacentes, toda la edificación se debe dividir en compartimentos de modo que ninguno de ellos tenga más de 70.790 m^3 (250.000 pies cúbicos). En los muros y techos no se deben utilizar revestimientos inflamables.

La distancia entre escapes de incendio no debe ser más de lo que permiten las disposiciones locales. Todos los escapes de incendio se deben abrir hacia afuera.

Debido a su elevado costo, sólo se deben instalar sistemas de aspersores de agua cuando se soliciten y el arrendatario sufrague el costo adicional. Como norma mínima, las principales tomas de agua exteriores deben ser de tal tamaño, que proporcionen agua a la presión y en la cantidad indispensables para hacer frente a los riesgos normales de incendio. Esto significaría que las industrias de gran riesgo de incendio deberán instalar depósitos de almacenamiento y bombas de presión para aumentar la disponibilidad de agua.

Se deben instalar rollos de manguera a razón de uno por cada 836 m^2 (1.000 yardas^2) de superficie de la fábrica. Cada uno debe tener una capacidad de $22,7 \text{ l/minuto}$ (5 gals./minuto) a una presión interna de $1,05 \text{ kg/cm}^2$ ($15 \text{ libras por pulgada cuadrada}$). Los rollos de manguera deben estar situados en las salidas o cerca de ellas.

Se deberán instalar depósitos especiales a prueba de incendio para el material inflamable. Tales depósitos deben tener muros de ladrillo de 225 mm ($9''$) de espesor y estar provistos de techos de hormigón y puertas resistentes al fuego. De ser posible, los depósitos deberán estar situados en un patio y no deben tener puertas de comunicación con ningún otro compartimento. Como parte de los trabajos de acondicionamiento del terreno, se deben colocar tomas de agua de un diámetro mínimo de 100 mm ($4''$) situadas de tal modo, que la mayor parte de los edificios queden a una distancia de no más de 45 m (150 pies) de ellas.

2. Plan de distribución del espacio

En lo que respecta a espacio, los requisitos mínimos de una fábrica son:

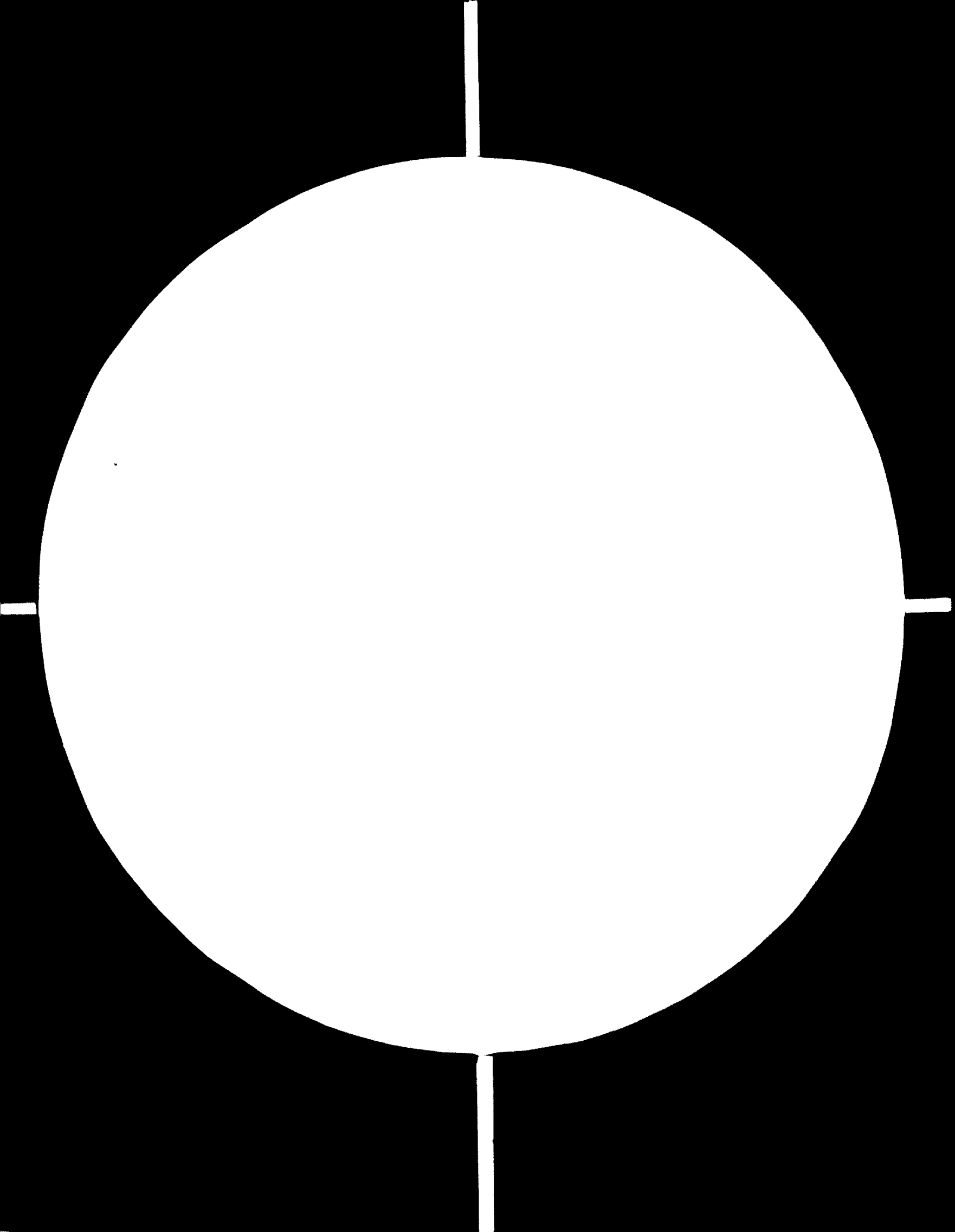
- Espacio para oficinas
- Servicios higiénicos para el personal de oficina
- Espacio para operaciones de producción
- Servicios higiénicos para el personal de producción
- Parque (patio) de almacenamiento

La asignación para oficinas de una décima parte del espacio total parece resultar satisfactoria para una amplia diversidad de empresas. Es difícil determinar el espacio necesario para servicios higiénicos, ya que el número

C - 346



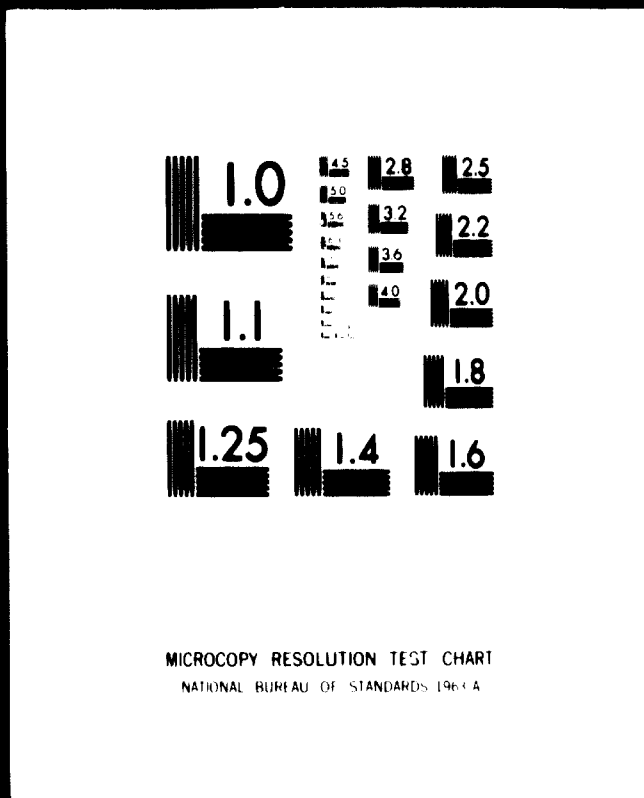
77 . 10 . 07



2 OF 2

07125

S



24x

A

total de empleados de cualquier fábrica puede ser superior o inferior al promedio y la proporción entre hombres y mujeres puede también variar. Es mejor suponer que las fábricas construidas con anticipación se destinarán a procesos de un elevado índice de mano de obra y, sobre esa base, instalar servicios para el número probable de empleados de acuerdo con las reglamentaciones locales o la práctica local de más alto nivel.

3. - Elementos de construcción

3.1 Cimientos: En general, los cimientos de zapatas y flejes de hormigón armado resultarán más económicos. La cimentación sobre pilotes puede ser necesaria en zonas donde la resistencia a la presión sea muy deficiente. Los estudios del suelo son absolutamente indispensables y deben efectuarse durante el reconocimiento inicial del terreno. Tales estudios deben prepararse de modo que proporcionen una información suficiente, que permita al constructor preparar los cimientos más económicos con arreglo a las características del suelo.

3.2 Losas para el piso: Las losas deben tener un espesor mínimo de 150 mm (6") y estar moldeadas en forma de paneles a fin de impedir la deformación y dejar un margen de dilatación y contracción. Es indispensable que tengan un acabado muy resistente al desgaste. Se deberá considerar el piso como el elemento de la fábrica sometido a un desgaste más fuerte y, por consiguiente, será preciso tener gran cuidado en su diseño y construcción.

3.3 Columnas y muros: Al considerar las columnas y los muros en conjunto, lo más importante es que el muro se debe proyectar de modo que significa una protección adecuada contra incendios entre fábricas adyacentes. El espesor y la calidad de los muros deberán ser tales que se conformen a todas las reglamentaciones locales de construcción. Los paneles para muros, cuando se utilizan como muros externos, deben poseer suficiente resistencia al viento.

3.4 Acabado: El acabado de pintura de emulsión sobre yeso para los muros deberá hacerse en colores brillantes y alegres.

3.5 Instalación de cañerías: Será necesario instalar cañerías para todos los bloques de servicios higiénicos e igualmente para los rollos de manguera. En la zona de producción deben haber suministro de agua potable, que puede ir contiguo a los rollos de manguera, a fin de compartir el costo de la instalación de tuberías. De esa manera, los desagües se pueden colocar debajo de las dos instalaciones.

3.6 Energía eléctrica: La energía se debe distribuir mediante un sistema de cables a través de conductos aislantes y bastidores de empalme. La iluminación se deberá efectuar por medio de tubos fluorescentes en montajes de acero fijados al bastidor. La conexión al conductor principal deberá hacerse a través de un portacable extendido por debajo de las losas del patio. El cuadro principal debe ser de construcción modular de modo que permita que las instalaciones de iluminación, agua, circuitos de calefacción, etc. estén terminadas junto con los trabajos de construcción. Sin embargo, puesto que las necesidades de energía para el funcionamiento de la maquinaria sólo se conocerán una vez terminada la edificación, esta parte del cuadro y la conexión principal se pueden dejar sin terminar hasta que se conozcan las necesidades del arrendatario.

3.7 Sistema interno de alcantarillado: El sistema de alcantarillado se debe instalar de modo que permita efectuar el desagüe de todos los retretes, lavabos, fuentes de agua, bajadas de aguas de lluvia, etc. sin causar anegamientos o desprendimiento de gases desagradables. Se debe considerar la posibilidad de utilizar columnas de ventilación o emplear las bajadas de aguas de lluvia como conductos de ventilación.

En la construcción de fábricas, el sistema de alcantarillado se debe disponer de modo que los desagües para los bloques de servicios higiénicos se puedan ampliar a fin de permitir la instalación de desagües en todos los sectores de la zona de producción. De ser necesario, se tendrá que considerar la posibilidad de utilizar tubos de desagüe resistentes a los ácidos.

3.8 Techos: Hay varios parámetros que determinan el diseño del techo de un edificio industrial. El techo debe ser lo suficientemente resistente para soportar, además de su propio peso, cualesquiera cargas de viento, nieve, obreros de mantenimiento, etc. Debe proporcionar abrigo del viento, la lluvia, la nieve y el sol. Existe una amplia diversidad de materiales tanto para la estructura como para su recubrimiento. Las losas de hormigón, las chapas de acero y las chapas de asbesto se pueden utilizar sin revestimientos adicionales ahí donde la lluvia y la nieve no plantean un problema serio. Donde sí lo constituyen, será necesario cubrir el hormigón con una capa adicional de alquitrán y fieltro o asfalto, que lo haga resistente a la intemperie. De ordinario, el asfalto es más caro que el alquitrán y el fieltro.

Se debe tener cuidado de no utilizar revestimientos inflamables para aislamiento cuando están colocados en la parte interior del techo.

Muchas autoridades de bomberos exigen ahora la instalación de aberturas para incendio en el techo. Estas aberturas son ventiladores controlados por eslabones fusibles que se abren para despedir humo en caso de incendio. Es preciso tener cuidado cuando se exige este tipo de seguridad contra incendios, sobre todo si se utilizan techos planos de hormigón.

APENDICE 4

INCENTIVOS OFERTADOS EN ZONAS FRANCAS DE EXPORTACION

<u>País</u>	<u>Zonas o zonas similares</u>	<u>Dirección</u>	<u>Incentivos principales</u>	<u>¿Alquiler de fábricas?</u>	<u>Alquiler en dólares EE.UU. Por m² al año</u>
Barbados	Harbour, Seawell Milday, Pine, Newton, St. Lucy, Pelican	Barbados Industrial Development Corporation, P.O. Box 250 Bridgetown, Barbados	1) 10 años de exención de impuestos sobre los beneficios de sociedades 2) Exención permanente de derechos de importación de materias primas y bienes de capital 3) Las pérdidas netas producidas durante el período de exención fiscal se pueden cargar a las utilidades obtenidas en los 5 años siguientes 4) La prima de exportación equivale al 50% de las utilidades después del período de exención de impuestos	Si	\$8-9
Belice	Belice	Ministry of Trade & Industry Palmopan, British Honduras	1) 10 años de exención de impuestos junto con un período subsiguiente de concesiones favorables 2) Exención de derechos de importación de la totalidad de equipo de capital y materias primas	No se sabe	No se sabe
Colombia	Barranquilla Palmaseca (Cali) Buenaventura Cartagena Cúcuta Santa Marta Palmira	Secretario Ministerio de Desarrollo Económico, Bogotá Colombia	1) Exención permanente de derechos de importación de materias primas y equipo 2) Bonificación del 5% sobre el valor agregado de productos exportados (si se utilizan materiales y servicios colombianos)	Si	\$6-12

Nota: Las tasas de alquiler se basan en los tipos de cambio vigentes en marzo de 1976.

País	ZEB o zonas similares	Dirección	Incentivos principales	¿Alquiler de fábricas?	Alquiler en dólares E.U.U.
					Por m ² al año
Colombia (cont.)			3) La "minidevaluación" garantiza la competitividad de los productos pese a la inflación interna. Se garantiza a los productores el ingreso en pesos a la par con los precios mundiales		
Chile	Iquique	Departamento Técnico Zona Franca Iquique Moneda 356-Oficina 206 Santiago de Chile	No se habian precisado al momento de redactar este manual	Sf	No se sabe
Cayre	Larnaca Limassol	Director General Ministry for Commerce and Industry Nicosia, Cyprus	1) Exención de impuestos sobre las utilidades de exportación 2) Importación de materias primas y equipo exenta de derechos	No se sabe	-
República Árabe de Egipto	El Cairo, Alejandría Port Said, Suez	General Authority for Arab & Foreign Investment and Free Zones, P.O. Box 1007, Cairo	1) Exención permanente de impuestos sobre las utilidades de exportación 2) Exención permanente de derechos de importación 3) Impuesto del 1% sobre el valor total de las exportaciones	No	
El Salvador	San Bartolo	Instituto Salvadoreño de Comercio Exterior, Av. Roosevelt N° 3130 San Salvador El Salvador	1) 10 años de exención total de impuestos 2) Exención permanente del pago de derechos respecto de maquinaria, equipo, materia prima, productos semimanufacturados y materiales de envasado	Sf	\$13
Filipinas	Batang	R.E.P.Z. Authority P.O. Box PA-32 Manila Phillipines	1) Exención permanente de derechos de importación de equipo, repuestos y materia prima	Sf	\$7-11

País	Zonas o zonas similares	Dirección	Incentivos principales	¿Alquiler de fábricas?	Alquiler en dólares EE.UU. Por m ² al año
Filipinas (cont.)			2) Exención de impuestos de exportación, impuestos municipales y provinciales y cánones de licencia. Las pérdidas de explotación producidas durante los primeros cinco años de funcionamiento son deducibles de la renta imponible durante los cinco años siguientes		
Haití	Puerto Príncipe	Societé Nationale de Paros Industriels, P.O. Box 2345 Port-au-Prince, Haiti	3) Prima de depreciación acelerada	SI	\$8-9
India	Santa Cruz (Bombay) Kandla	- S.E.E.P.Z. Air India Building 8th Floor Nariman Point, Bombay 400 001 - Development Commission, Kandla Free Trade Zone Gandhidham 370 230 Kutch, Gujarat, India	2) Exención permanente de derechos de importación de materias primas y bienes de capital	SI	\$8
			1) La importación de bienes de capital, maquinaria y materias primas está exenta permanentemente de derechos de aduana y no está sujeta a restricciones de cuota 2) 5 años de exención de impuestos sobre la renta por concepto de utilidades hasta el 6% del capital invertido		
			3) Descuento de alquiler del 50% durante 3 años		
			4) Deducción del 20% de las utilidades durante 10 años que se puede cargar a los impuestos		

País	27% o zonas similares	Dirección	Incentivos principales	¿Alquiler de fábricas?	Alquiler en dólares EE.UU. Por m ² al año
Indonesia	Yakarta	P.T. (Persero) Bonded Warehouses, Jalan Raya Kampung Bandan, Jakarta, Indonesia	1) 5 años de exención del impuesto a las sociedades, impuesto de capital, impuesto de timbre e impuesto sobre los dividendos 2) Exención permanente de derechos de importación de materias primas y equipo de capital	Sf	No se sabe
República de Irlanda	Shannon	Shannon Free Airport Development Company Shannon Ireland	1) Exención del impuesto sobre las utilidades y del impuesto a las sociedades hasta 1990 2) Exención permanente de derechos de importación de materias primas 3) Subsidios no reembolsables hasta del 35% del capital fijo y el 100% de los costos de capacitación; subvenciones para reducción de alquiler	Sf	\$20
Jamaica	Puerto de Kingston	Jamaica Industrial Development Corp. 4, Winchester Road Kingston 10 Jamaica, W.I.	1) 10 años de exención de impuestos sobre la renta 2) Concesiones respecto de derechos de importación de materia prima, maquinaria y equipo	Sf	No se sabe
Malasia	Penang Selangor otras zonas proyectadas en Malaca y Johore	Federal Industrial Development Authority Wisma, Damansara, Damansara Heights, Peti Surat 618, Kuala Lumpur 23-03	1) Exención de impuestos sobre la renta durante un período de dos a ocho años, de acuerdo con los niveles de inversión y otros criterios 2) Crédito fiscal por inversiones equivalente hasta el 25% de la inversión de capital fijo 3) Incentivos de exportación en forma de deducción de depreciación acelerada	Sf	\$6

País	ZFI o zonas similares	Dirección	Incentivos principales	¿Alquiler de fábricas?	Alquiler en dólares EE.UU. Por m ² al año
Malasia (cont.)			4) Exención permanente de derechos de importación de materias primas y bienes de capital		
Mauricio	Port Louis y otras	Secretary for Ind. Development Ministry of Commerce & Industry Anglo-Mauritius House, Port Louis Mauritius	1) Exención permanente de derechos de importación de bienes de capital, materias primas y algunos productos semiacabados 2) 10 a 20 años de exención del impuesto a la renta de sociedades, según características del caso 3) 5 años de exención de impuestos sobre la renta por dividendos	Sí	\$5-6
México	Zonas fronterizas	Instituto Mexicano de Comercio Exterior Insurgentes Sur 1443, México, 19 D.F.	1) Los exportadores tienen derecho a una deducción fiscal equivalente a la participación federal neta en impuestos indirectos de importación respecto de cualquier producto 2) Exención de derechos respecto de materias primas, componentes o productos semiacabados	Sí	No se sabe
Nicaragua	Managua	Gerente Apex Box 2252 Managua Nicaragua C.A.	1) Exención de derechos o impuestos sobre la importación de maquinaria, equipo, materia prima y productos semielaborados 2) 10 años de exención fiscal temporal completa prorrogable a 15 años si el funcionamiento satisface determinados criterios respecto de mano de obra, valor agregado y posibilidades de integración retardada	Sí	\$9

País	Zonas similares	Dirección	Incentivos principales	¿Alquiler en fábricas? Por m ² al año	Alquiler en \$E.U.U.
Nicaragua (cont.)			<p><u>Nota:</u> Estos incentivos sólo se han propuesto y están sujetos a la ratificación del Congreso de Nicaragua</p>		
Panamá	Colón	Corrente Zona Franca de Colón P.O. Box 118 Colon, Panama	1) Reducción del 90% de los impuestos sobre las utilidades obtenidas por concepto de exportaciones. No se exige ningún otro impuesto nacional o municipal	Sf	\$8-9
			2) En virtud de una concesión especial firmada con el Gobierno de Panamá, las empresas no pagan impuestos sobre la renta por ventas efectuadas fuera del país		
			3) Exención de derechos de importación sobre los productos que ingresan en la Zona Franca		
Puerto Rico	Mayaguez	Puerto Rico Industrial Development Company G.P.O. Box 2350 San Juan Puerto Rico 00936	1) 10/30 años de exención de impuestos sobre patrimonio y exportaciones 2) Exención de derechos de importación de materia prima y bienes de capital	Sf	\$13-14
Siria (Republica Alepo, Tartous, Adra Arabe)		Director of Investments, General Authority for Free Zones, Damascus, Syria	1) Exención permanente de derechos de importación 2) Al momento de redactar este manual, se estaban estudiando las disposiciones de exención fiscal		

País	ZFI o zonas similares	Dirección	Incentivos principales	¿Alquiler de fábricas?	Alquiler en dólares EE.UU. Por m ² al año
República Corea del Sur	Iri	Industrial Estate Administration, 17th Floor, Seangyon Bldg., 2-GA, Jc-Dang, Jung-gu, Seoul, Korea	1) 5 años de exención de impuestos sobre la renta, a las sociedades, del patrimonio, a las utilidades, a dividendos, sobre adquisición de bienes 2) Exención permanente de impuestos comerciales sobre las ganancias de exportación 3) Exención permanente de derechos de importación	Sí	\$5-6
República Dominicana	San Pedro de Macoris, Santiago	Operadora Zona Franca de La Romana, S.A. Edificio "La Cumbre" Santo Domingo Dominican Republic	1) Exención permanente de derechos de importación 2) 20 años de exención de impuestos sobre exportaciones, ingresos, dividendos y ventas	Sí	\$12
Samoa Occidental	Vaitele	Industrial Free Zone Corporation P.O. Box 862 Apia Western Samoa	1) Exención permanente de derechos de importación y exportación de materias primas, maquinaria y equipo 2) Cinco años de exención total de impuestos (o tasas aceleradas de depreciación, según se prefiera). Posteriormente, la renta imponible tiene un impuesto del 25% 3) Las pérdidas incurridas durante el período de exención fiscal se pueden amortizar contra las utilidades obtenidas después del período	Sí	\$12-13
Senegal	Dakar	Saprosi Dakar P.O. Box 110 Dakar Senegal	1) 25 años de exención total de impuestos para empresas que empleen a más de 150 personas 2) Exención de derechos de importación y exportación	Sí	No se sabe

País	ZPE o zonas similares	Dirección	Incentivos principales	¿Alquiler de fábricas?	Alquiler en dólares EE.UU. Por m ² al año
Singapur	Puerto de Singapur	Singapore Economic Development Board, 2nd Floor, Fullerton Building, P.O. Box 2692 Singapore 1	1) 5 años de exención de impuestos e impuesto del 4% sobre la renta de sociedades en años subsiguientes 2) Exención de derechos de importación 3) Planes de asistencia para la formación de capital 4) Subsidios de capacitación	Sí	No se sabe
Tailandia	Sattahip		Se está estudiando el régimen de incentivos fiscales para la exportación	No se sabe	No se sabe
Trinidad y Tobago	Port Lises y otras	Trinidad & Tobago Industrial Dev. Corporation, Salvatori Building 6th Floor Frederick Street Port of Spain Trinidad W.I.	1) 5 a 9 años de exención de impuestos sobre sociedades según el nivel del valor agregado (mínimo 10%) 2) 10 años de exención para ciertos proyectos de elevado índice de capital 3) Arrastre de las pérdidas producidas durante la exención temporal de impuestos por un período hasta de 5 años después 4) Prima especial por depreciación 5) Subsidios de exportación 6) Exención permanente de derechos sobre materia prima y equipo de capital importados	No	No se sabe

APENDICE 4

FABRICAS YA INSTALADAS PARA ALQUILER EN ALGUNAS
ZONAS FRANCAS DE EXPORTACION

<u>Zona</u>	<u>Tamaño de la instalación ofrecida para alquiler (m²)</u>
Santa Cruz (India)	488 - 823
Barbados	720 - 1.900
Haití	2.400 - (se puede dividir)
Colombia	2.000
Malasia	1.100
Puerto Rico	1.000 - 2.000
El Salvador	680
Chile	480
Indonesia	1.500
Mauricio	180
Panamá	200 mínimo
Corea	1.500
Irlanda	1.740

APENDICE 5

ESTRUCTURA DE LAS ZONAS DE BATAAN, MASAN Y SHANNON

Bataan

La ley por la cual se autorizaba el establecimiento de una zona de elaboración para la exportación en Bataan fue promulgada en junio de 1969. En ella se disponía también el establecimiento de una administración de la zona de comercio exterior, encargada de establecer y administrar dicha zona. En los tres años transcurridos hasta 1972, el desarrollo de la zona avanzó poco. El 20 de noviembre de 1972 se firmó un decreto presidencial por el que la Administración de la Zona de Comercio Exterior dejaba de ser una oficina gubernamental para convertirse en una sociedad, con todos los poderes propios de estas entidades. La administración fue rebautizada Administración de Zonas de Elaboración para la Exportación. Desde entonces, se ha acelerado notablemente el desarrollo de la Zona de Bataan.

La Administración, cuya sede se encuentra en Manila, tiene a su cargo el establecimiento de zonas de elaboración para la exportación en todo el país. La Zona de Bataan es la primera que se ha establecido. Ahora hay otras en estudio. El Órgano supremo de la Administración es la Junta de Comisionados, que decide sobre todas las cuestiones de directrices de zonas de elaboración para la exportación. El Administrador o Jefe Ejecutivo, secundado por dos Administradores adjuntos, tiene a su cargo la administración y explotación de las zonas de elaboración para la exportación, conforme a las directrices dictadas por la Junta. El Administrador es al mismo tiempo Presidente de la Junta. Los demás miembros de ésta, que sólo le dedican parte de su tiempo, ocupan altos cargos en la administración pública o en otras instituciones estatales. Entre todos reúnen una vasta experiencia en materia de financiación, inversión y comercio.

El organigrama que se reproduce más adelante indica la estructura de la Administración de Zonas de Elaboración para la Exportación, del Administrador para abajo. De los dos Administradores adjuntos, uno se encarga de las cuestiones de orden administrativo, y el otro de las operaciones. Por debajo de los Administradores adjuntos, hay seis Directores, cada uno de ellos al frente de una Dirección. Los Directores encargados de la planificación de

proyectos, del personal y de la administración y finanzas son responsables ante el primer Administrador adjunto. Los tres Directores restantes, encargados de las operaciones empresariales, los asuntos relacionados con la vivienda y la comunidad y los asuntos técnicos, son responsables ante el Administrador adjunto encargado de las operaciones.

La Dirección de Planificación de Proyectos se encarga de promover consultas entre los industriales y de recibir y evaluar las proposiciones enviadas por éstos. Las funciones de las Direcciones encargadas del personal y de la administración y las finanzas se explican por sí mismas. La Dirección de Operaciones Empresariales tiene a su cargo, principalmente, el enlace con otras empresas industriales durante su establecimiento y, posteriormente, cuando ya están funcionando. Además, se ocupa de la importación y exportación de materias primas, bienes de capital y productos acabados, y proporciona asesoramiento sobre relaciones laborales, contratación y otros asuntos cuando los industriales tropiezan con problemas. Las funciones de la Dirección de Asuntos relacionados con la Vivienda y la Comunidad se explican también, en gran parte, por sí mismas; y la Dirección de Asuntos Técnicos tiene a su cargo todas las actividades de la Administración en materia de planificación del medio y construcción.

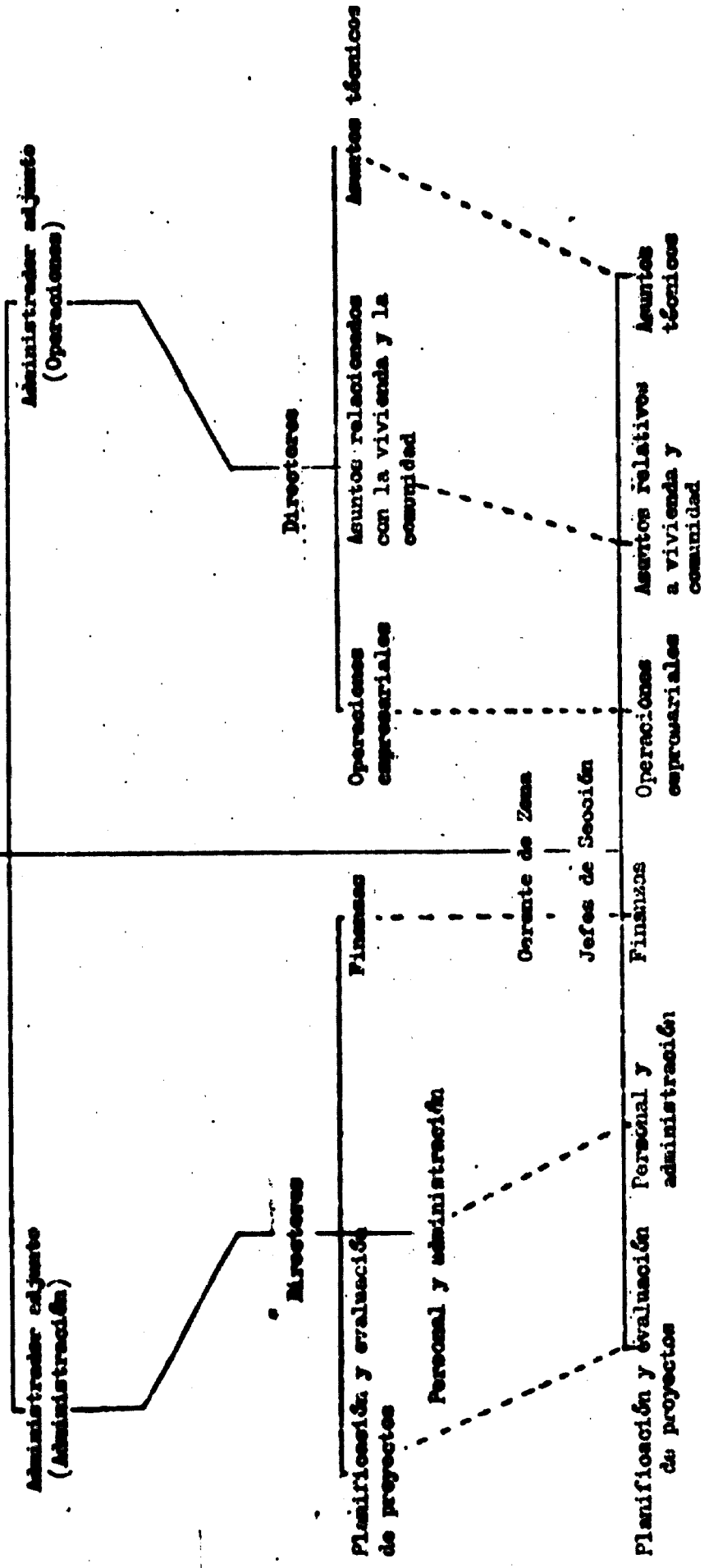
En cada Zona de Elaboración para la Exportación, hay un Gerente de Zona, encargado de la administración interior de ésta. El Gerente es directamente responsable al Administrador o Jefe Ejecutivo. Los ejecutivos encargados de las diversas ramas de actividad de cada Zona son responsables ante el Gerente de Zona para cuanto se refiere a las operaciones, y ante el Director encargado de esa actividad en el seno de la Administración para todo lo concerniente a normas administrativas. Por ejemplo, el ejecutivo encargado de los aspectos técnicos de la Zona de Bataán es responsable ante el Gerente de ésta para cuanto se refiere a los asuntos cotidianos, y ante el Director de Asuntos Técnicos para todo lo relativo a cuestiones normativas y administrativas.

ORGANIGRAMA: ADMINISTRACION DE ZONAS DE FAMILIACION PARA LA REFORMA (FILIPINAS)

Junta de Comisionados

----- Línea de supervisión
 - - - - - Línea de mando

Administrador



MASAN

La Administración de la Zona Franca de Exportaciones de Masán quedó constituida en virtud de la Ley para el Establecimiento de Zonas Francas de Exportación, promulgada el 1º de enero de 1970. Esta Administración, que no dependía de otras zonas ni organizaciones de parques industriales de exportación, tenía jurisdicción sólo sobre la ZFE de Masán. Todas las organizaciones dependían del Ministerio de Industria y Comercio, pero no había coordinación de las actividades de las diversas Zonas y parques industriales. Existen pocas diferencias esenciales entre una zona franca de exportación y un parque industrial de exportación. Los requisitos administrativos aplicables a unas y a otros son idénticos. El 16 de enero de 1973 se disolvió la Administración de la ZFE de Masán, junto con las de otros parques industriales, y se creó una nueva Administración de Parques Industriales, encargada de administrar todas las zonas francas y todos los parques industriales de exportación del país. La nueva Administración de Parques Industriales depende del Ministerio de Industria y Comercio.

Bajo la dirección y supervisión de la Administración de Parques Industriales, la Administración de la Zona Franca de Exportación de Masán tiene a su cargo la gestión y explotación de ésta. Además, al Director de la Zona de Masán le incumbe la responsabilidad de supervisar otros órganos administrativos que operan en la Zona, como aduanas, correos, inmigración y mano de obra.

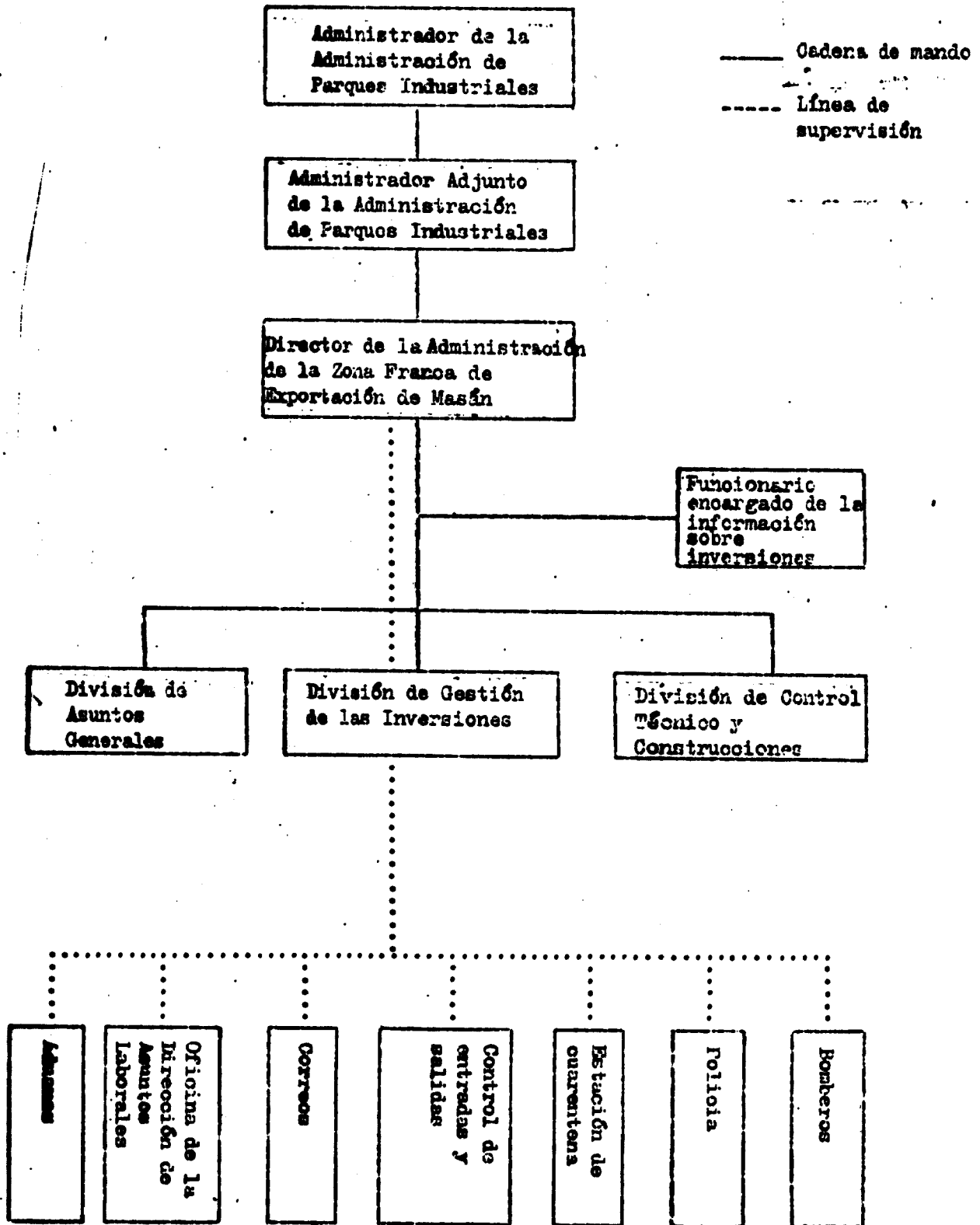
El Director de la Administración de la Zona de Masán es responsable ante el Administrador adjunto de la Administración de Parques Industriales. La Administración de la Zona de Masán consta de tres Divisiones, a saber: Asuntos generales, Gestión de inversiones y Control técnico; y cuenta también con un funcionario encargado de la información sobre inversiones.

La División de Asuntos generales se encarga de lo relativo a personal, administración, finanzas, seguridad y enlace con otros organismos. La División de Gestión de las Inversiones tiene a su cargo la recepción y evaluación de todas las solicitudes presentadas por los industriales. Asimismo, se encarga de lo relativo a licencias, importación y exportación de materias primas y

productos acabados, y proporciona asesoramiento e información a las empresas establecidas en la Zona sobre los problemas que se les plantean ocasionalmente. La División de Control Técnico y Construcciones presta servicios técnicos a la Administración de la Zona, entre ellos el examen técnico de las solicitudes de proyectos industriales y la inspección técnica de exportaciones e importaciones. También se encarga de la capacitación de mano de obra. Por último, como su nombre lo indica, se ocupa de las licencias de construcción, supervisa la edificación y se encarga de la reparación y mantenimiento del puerto. El funcionario encargado de la información sobre inversiones, responsable ante el Director, recibe a los visitantes y se ocupa de las cuestiones de protocolo.

ORGANIGRAMA

ZONA FRANCA DE EXPORTACION DE MASAN



SHANNON

El aeropuerto de Shannon, por estar situado en el extremo occidental de Europa, se convirtió después de la Segunda Guerra Mundial en un punto importante de toma de combustible para los aviones de hélice que sobrevolaban el Atlántico. Con el desarrollo y utilización de aviones a reacción, a mediados del decenio de 1950, el aeropuerto perdió parte de su razón de ser como estación técnica en la ruta del Atlántico norte; esto ponía en peligro 1.500 puestos de trabajo, a más de las cuantiosas sumas invertidas por el Estado en el aeropuerto. A fin de asegurar la existencia y prosperidad del aeropuerto, en 1957 se creó la Administración para el Desarrollo del Aeropuerto Franco de Shannon; la cual, para la realización de su mandato, propuso los siguientes objetivos:

- a) promoción del tráfico aéreo de pasajeros, particularmente de turistas;
- b) establecimiento y promoción de zonas francas de exportación;
- c) promoción de actividades de almacenamiento.

En 1958 el Parlamento de Irlanda promulgó dos leyes:

- a) la Ley de aeropuertos francos (enmiendas);
- b) la Ley de disposiciones varias sobre Hacienda, por la que se autorizó el establecimiento de una zona franca de exportación con importación liberada de materias primas y bienes de capital, y exención tributaria a las utilidades de las actividades de exportación.

La ZFE de Shannon se estableció ese mismo año. En 1959 el Parlamento promulgó otra ley, por la cual se otorgaba personalidad a la Administración con el nombre de Shannon Development, y se le otorgaban los poderes y los medios financieros para el logro de sus objetivos.

La firma Shannon Development está dirigida por una Junta de Directores (compuesta actualmente de cuatro miembros), que no le consagran todo su tiempo y ocupan altos cargos en la administración pública y en la industria. El Presidente, que tampoco le dedica todo su tiempo, no es un directivo de la compañía. La Junta determina las directrices de la firma teniendo en cuenta el conjunto de la política gubernamental.

Un Comité Ejecutivo, presidido por el Gerente General traducen las directrices en medidas ejecutivas. El Gerente General no es miembro de la Junta, si bien asiste a todas sus reuniones. En los últimos años, la Junta ha delegado cierto número de sus facultades decisorias en el Comité Ejecutivo, a fin de concentrarse en las cuestiones normativas importantes.

El Comité Ejecutivo está integrado por el Gerente General y tres Subgerentes Generales.

La estructura de la Compañía figura en el organigrama que se reproduce más adelante. La División de Promoción Industrial se encarga de promover consultas industriales, evaluar proposiciones industriales, negociar con industriales y ayudar a éstos a poner en marcha sus negocios y a resolver los problemas que se les puedan presentar en sus operaciones.

La División de Publicidad, como su nombre lo indica, se ocupa de las relaciones de la firma con la prensa y el público.

La División de Planificación e Investigación proporciona asesoramiento a otras Divisiones y a la firma en general sobre cuestiones generales de la economía y la planificación social.

La División de Turismo y Aviación promueve el tráfico de pasajeros y carga por el aeropuerto de Shannon.

La División de Construcciones y Mantenimiento se encarga de la planificación técnica y la supervisión de todos los proyectos de construcción de la firma. También vela por la buena conservación del patrimonio de ésta.

La División del Patrimonio administra todos los bienes de la compañía, incluida la recaudación de alquileres, etc., y se ocupa de asuntos comunitarios de la ciudad de Shannon.

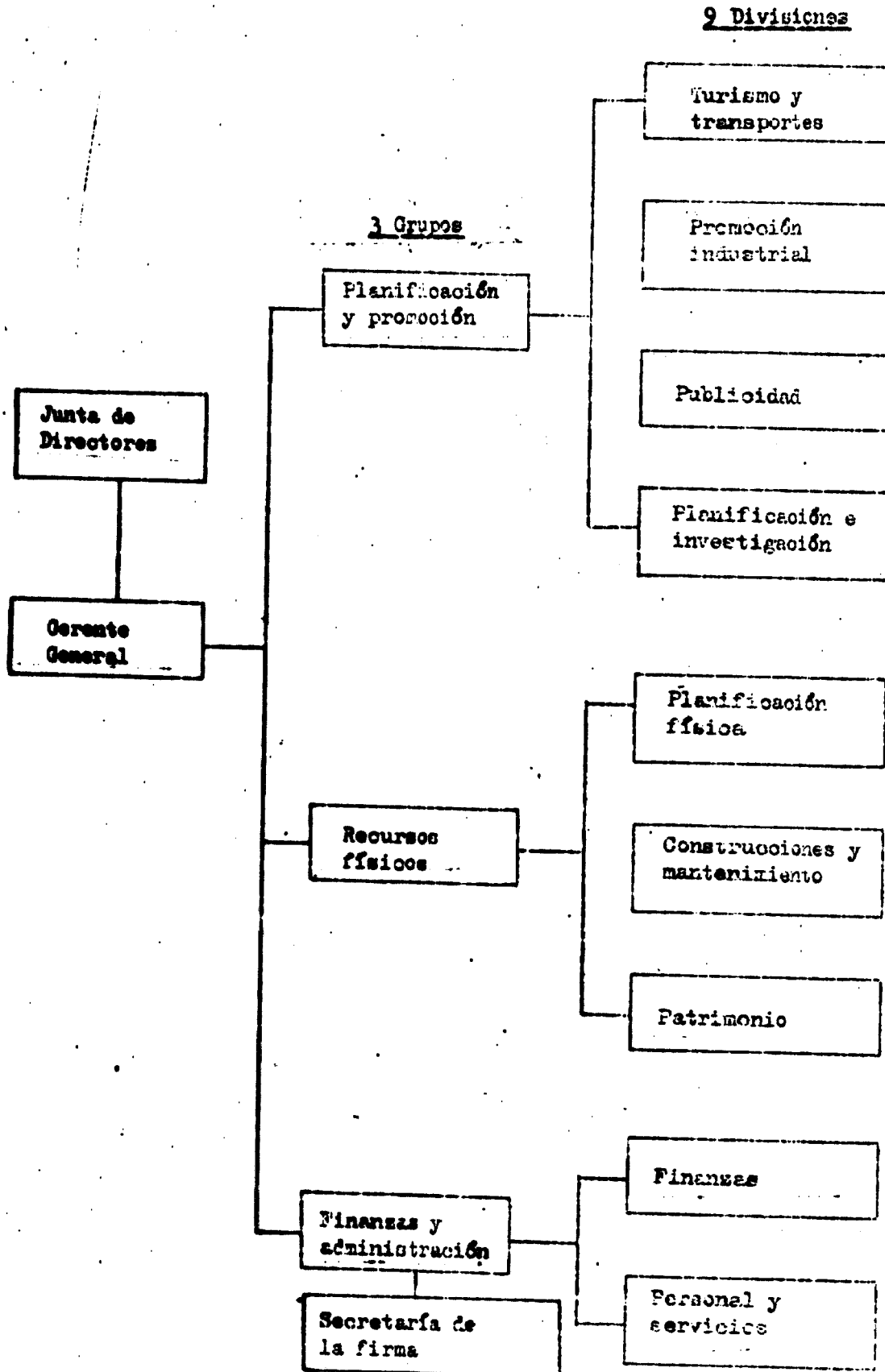
La División de Planificación del Medio inicia y coordina la planificación de la ciudad de Shannon, teniendo en cuenta un plan de desarrollo global que se revisa periódicamente.

La División de Finanzas lleva la contabilidad y el control financiero de la firma, así como cuestiones conexas. Además, coordina la preparación del presupuesto de la firma.

La Sección de Administración realiza todas las funciones reglamentarias y aceptadas de la secretaría de la firma, coordinando la preparación de documentación legal, proyectos y propuestas legislativas, y encargándose de la correspondencia oficial con las dependencias oficiales.

La División de Personal y Servicios administra el personal y de los servicios generales de la firma, como los de compras y los internos. También proporciona asistencia y asesoramiento a la industria en materia de relaciones laborales, contratación y capacitación.

ORGANIGRAMA: COMPANÍA PARA EL DESARROLLO DEL AEROPUERTO FRANCO DE SHANNON



APENDICE 6

FUENTES DE INFORMACION

General

1. "Pre-Project planning of Industrial Estates", por Paul Quigley, Shannon Free Airport Development Company Ltd. (1966).
2. "Guidelines for Physical Planning of Industrial Free Zones", por Paul Quigley, Shannon Free Airport Development Company Ltd. (1974).
3. "Export Oriented Free Zones and Possibilities for Co-operation", por Brendan O'Regan (1974).
4. Memorias preparadas para los cursos organizados en Shannon en 1975 sobre zonas francas de exportación.

Barbados

1. Folletos publicitarios.
2. Cuestionario de la ONUDI sobre ZFE completado por la Barbados Industrial Development Corporation.

Belize

1. Folletos publicitarios.

Chile

1. Cuestionario de la ONUDI sobre ZFE completado por Ingenieros Consultores Asociados, Santiago de Chile.
2. Folletos publicitarios.

Ciprés

1. Carta de 4 de marzo de 1976, con documentación adjunta, enviada por el Director General, Ministerio de Industria y Comercio, al Sr. T.A. Durne, de Shannon Free Airport Development Company Ltd.

Colombia

1. Cuestionario de la ONUDI sobre ZFE completado por la Zona Franca Industrial y Comercial, Cali.
2. Folletos publicitarios.

República Dominicana

1. "Informe de evaluación sobre la Zona Franca de La Romana", del Instituto Dominicano de Ciencia Aplicada (agosto de 1974).
2. Folletos publicitarios.

República Árabe
de Egipto

1. Carta de 29 de mayo de 1975 dirigida por el Sr. A.R. El Sahn al Sr. P. Ryan, de la ONUDI.
2. Folletos publicitarios.

Haití

1. Cuestionario de la ONUDI sobre ZFE completado por el Parque Industrial de Puerto Príncipe, Société Nationale de Parcs Industriels.
2. Folletos publicitarios.

Indonesia

1. Folletos publicitarios.

Irlanda

1. Informes anuales, otros informes y folletos publicitarios preparados por Shannon Free Airport Development Company Ltd.

India

1. Folletos publicitarios de la ZFE de Santa Cruz y Kandla.
2. Cuestionario de la ONUDI sobre ZFE completado por la Santa Cruz Electronics EPZ, Bombay.
3. "Organización de zonas francas y puertos francos orientados hacia la exportación", por Rajinder Singh, documento publicado por la ONUDI (octubre de 1974).

Jamaica

1. Folletos publicitarios.

Corea

1. "La zona franca de exportación de Masan", contrato N° 71/19 de la ONUDI, agosto de 1971.
2. "A Case Study of the Masan Free Export Zone" (Estudio de un caso concreto: la Zona Franca de Exportación de Masan), preparado por la ONUDI, marzo de 1974.
3. "Organización de zonas francas y puertos francos orientados hacia la exportación" (estudio basado en las Zonas de Shannon, Masan y Hong Kong), por Rajinder Singh, octubre de 1974, ONUDI.
4. "Current status of Export Free Zones in Korea" (situación actual de las Zonas Francas de Exportación de Corea), por Seung-Hwan Lee, noviembre de 1975.
5. "Business Asia", 27 de septiembre de 1974, 11 de julio de 1975.
6. Folletos publicitarios de carácter promocional sobre Corea.

Malasia

1. "Problems and Prospects of the Malaysian Economy" (problemas y perspectivas de la economía malasia), por Harcharam Singh Khara.
2. "Establishment of Free Trade Zones in State of Johore, Malaysia" (establecimiento de Zonas Francas en el Estado de Johore, Malasia). Informe de Thomas Kelleher y Sean O. Nuanain, 1973.
3. "Business Asia", 28 de junio de 1974.
4. Folletos publicitarios.
5. Cuestionario de la ONUDI sobre Zonas Francas de Exportación completado por la Administración Federal de Desarrollo Industrial.

Mauricio

1. "Industrial Development Strategy and Policies. The Experience of Mauritius 1950-72" (Estrategia y políticas de desarrollo industrial. Experiencia de Mauricio, 1950-72), por Bencit Arouff.
2. Folletos publicitarios.

México

1. Folletos publicitarios.

Nicaragua

1. Folletos publicitarios.

Paraná

1. Folletos publicitarios.

Filipinas

1. Carta de 12 de noviembre de 1973 dirigida por el Sr. Renato Agustín, de la Administración de la Zona de Elaboración para la Exportación, al Sr. W.H. Tanaka, de la ONUDI.
2. Informe anual de la Administración de la Zona de Elaboración para la Exportación, 1974-75.
3. Artículo de Luis Ople, publicado en "Singapore Trade and Industry", septiembre de 1974.
4. Folletos publicitarios.
5. Conversaciones en Shannon con Eugenio Subangan, Administrador adjunto de la Administración de la Zona de Elaboración para la Exportación.

Puerto Rico

1. Questionario de la ONUDI sobre ZFE completado por la Compañía Puertorriqueña para el Desarrollo Industrial.
2. Folletos publicitarios.

El Salvador

1. Folletos publicitarios.

Senegal

1. Folletos publicitarios.

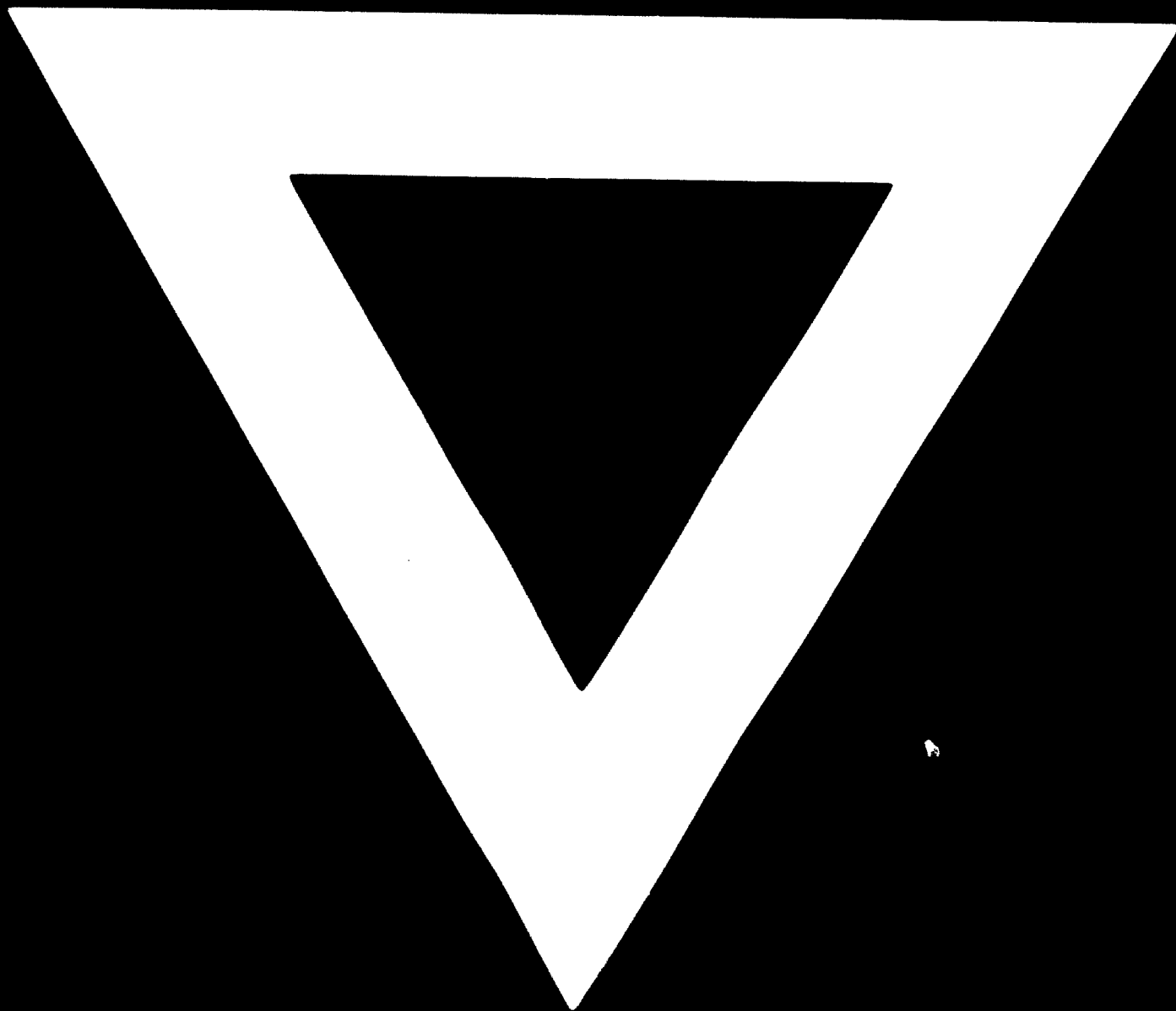
Singapur

1. Folletos publicitarios.

Siria

1. Folletos publicitarios.

C - 346



77 . 10 . 07