



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

20164-S

Distr. LIMITADA

IO.63(SPEC.)

26 de abril de 1993

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL

ESPAÑOL
Original: INGLES

REUNION DE EXPERTOS SOBRE DESARROLLO, GESTION Y PROMOCION
DE ZONAS INDUSTRIALES DE EXPORTACION

Viena (Austria), 8 a 11 de diciembre de 1992

INFORME

V.93-88065

0257q

Las nominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no entrañan, de parte de la Secretaría de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, juicio alguno sobre la condición jurídica de ninguno de los países, territorios, ciudades o zonas o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

El presente documento es traducción de un texto que no ha pasado por los servicios de edición.

INDICE

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	2
RECOMENDACIONES A LA ONUDI	3
RECOMENDACIONES A LOS GOBIERNOS Y A LAS ZIE	5
CONCLUSIONES	6
I. ORGANIZACION DE LA REUNION	8
II. RESUMEN DE LOS DEBATES	10
A. Tendencias actuales del desarrollo de ZIE	10
B. La ZIE como instrumento de la política de exportación	11
C. Ambiente favorable para los negocios: leyes, reglamentos e incentivos	13
D. Industrias típicas de las ZIE y su diversificación	15
E. Gestión y organización de las ZIE	17
F. ZIE privadas y públicas	20
G. Financiación del desarrollo de las ZIE	21
H. Aduanas	23
I. Promoción y comercialización	25
J. Infraestructura física y servicios	28
K. Cuestiones ambientales	31
L. Vinculaciones con las economías del país anfitrión y otros beneficios	32

Anexos

Anexo I. Lista de participantes	35
Anexo II. Programa	38

INTRODUCCION

En un número apreciable de países en desarrollo se han popularizado las zonas industriales de exportación (ZIE) como instrumento de la política de exportaciones. Se prevé obtener beneficios de las ZIE en forma de obtención de divisas, creación de empleo y beneficios indirectos, inclusive la transferencia de know-how y aptitudes técnicas. También se espera de las ZIE que ejerzan un efecto de demostración que sirva para atraer inversiones extranjeras al país en su conjunto e iniciar políticas de desarrollo de las exportaciones en todo el campo de su economía. Si se adopta la definición más amplia de ZIE, que abarca las fábricas bajo control aduanero además de los parques industriales, resulta que existen en todo el mundo unos 45 países con programas de ZIE.

Considerando el gran número de ZIE en funcionamiento, sólo algunas han tenido un éxito realmente destacado. Muchas carecen de un ambiente adecuado para las inversiones, tropiezan con dificultades por funcionar sometidas a leyes y reglamentos complejos o se enfrentan con problemas de gestión, con una ubicación poco apropiada o con costos elevados. La insuficiente comprensión de las condiciones básicas necesarias para explotar una ZIE, así como de la función de estas zonas como una de las opciones posibles entre los instrumentos al servicio de la política de exportaciones ha sido causa de más fracasos que de éxitos.

La ONUDI organizó la Reunión de Expertos sobre el Desarrollo, la Gestión y la Promoción de Zonas Industriales de Exportación con el fin de proporcionar a directivos de ZIE y expertos en la materia un foro internacional para intercambiar pareceres e información sobre los últimos acontecimientos en un número determinado de zonas, analizar las tendencias mundiales en las industrias de exportación y recomendar directrices sobre el diseño, la promoción y la gestión de ZIE. La Reunión se celebró del 8 al 11 de diciembre de 1992 en el Centro Internacional de Viena. Se espera que las conclusiones y recomendaciones adoptadas acerca de las principales cuestiones relacionadas con la función de las zonas en el marco general de las políticas, las preocupaciones relacionadas con la explotación y la gestión de las ZIE, sus beneficios comparados con sus costos considerados como parque industrial e instrumento de política facilitarán a encargados de formular políticas y directivos de ZIE la adopción de decisiones apropiadas. La Reunión aprobó también un conjunto de recomendaciones dirigidas a la ONUDI para incrementar la cooperación internacional en el desarrollo y la gestión de ZIE.

RECOMENDACIONES A LA ONUDI

1. La ONUDI debe proseguir la labor comenzada por la Reunión de Expertos sobre Desarrollo, Gestión y Promoción de Zonas Industriales de Exportación y facilitar la formación de redes en los planos regional e interregional para intensificar el intercambio de información y fomentar la cooperación sobre asuntos de interés común. Dado que la formación de redes es un importante elemento de la cooperación internacional en la esfera del desarrollo y la gestión de ZIE, la ONUDI tendría que tomar la iniciativa de establecer una red de ese tipo, consolidar los contactos establecidos mediante la Reunión y desarrollar ulteriores contactos con directivos de ZIE y expertos en la materia de todo el mundo. A este respecto, la ONUDI debería llevar un registro de expertos especializados en esferas conexas, así como un inventario de las instituciones de capacitación.
2. La ONUDI tendría que crear un comité asesor sobre su programa de ZIE compuesto de expertos experimentados, directivos de ZIE e instituciones acreditadas con objeto de orientar el ulterior desarrollo del programa; se podría obtener con ello un mecanismo eficaz para el intercambio permanente de información sobre cuestiones pertinentes. Una de las tareas de este grupo asesor podría ser la de sensibilizar a las instituciones de financiación del desarrollo con miras a estimular su participación.
3. La ONUDI debería buscar financiación para sus actividades tales como seminarios, cursos prácticos, reuniones de expertos en la esfera de las ZIE, con cargo a su presupuesto ordinario o en forma de proyectos globales financiados por países aportantes. En particular, correspondería a la ONUDI organizar seminarios regionales en cooperación con ZIE ya consolidadas.
4. Teniendo en cuenta el gran número de ZIE en funcionamiento o planificadas, los resultados alcanzados por las zonas y las tendencias de las corrientes de inversión, en particular por lo que hace a los países menos adelantados, la asistencia técnica de la ONUDI debería seguir propugnando un enfoque por fases de la planificación y el desarrollo de ZIE.
5. Dada la demanda de asistencia técnica en la esfera de las ZIE, la ONUDI debiera publicar lo antes posible el manual sobre desarrollo, gestión y promoción de ZIE (en preparación) y distribuirlo con amplitud entre los gobiernos y los directivos de zonas de los países en desarrollo. Antes de acabar el manual, deberían recabarse las observaciones de expertos en el tema cuidadosamente escogido.
6. La ONUDI tendría que continuar organizando giras de estudio para directivos y personal clave de ZIE que les brindaran la oportunidad de aprender de la experiencia de otros.
7. La ONUDI debería alentar a los administradores de ZIE a que recurrieran a su red de Oficinas de Promoción de Inversiones para prestar apoyo a los esfuerzos de promoción de inversiones en los países y (sub)sectores destinatarios, inclusive aprovechando el programa de sus delegados.
8. La ONUDI se ha dedicado hasta ahora a la asistencia técnica a las ZIE; pero ha de desempeñar un papel más amplio y ejercer también una función de intermediario reuniendo a los promotores con las instituciones financieras.

9. La ONUDI debería preparar un estudio sobre las fuentes no tradicionales de capital para el desarrollo de ZIE y para empresas establecidas en esas zonas, como la movilización de financiación con capital de riesgo, mediante mecanismos bolsísticos internacionales centrados en la explotación de ZIE.

10. La ONUDI, cuando así se solicite, tendría que procurar, según fuera el caso, obtener la cooperación de los bancos regionales de desarrollo como el Banco Europeo de Reconstrucción y Fomento (BERF) con objeto de financiar estudios de viabilidad y el desarrollo de ZIE.

11. La ONUDI debe preparar un estudio sobre los aspectos ambientales de las ZIE, inclusive directrices prácticas para la legislación sobre ZIE a este respecto.

RECOMENDACIONES A LOS GOBIERNOS Y A LAS ZIE

12. Al planificar una ZIE los gobiernos han de examinar cuidadosamente las condiciones previas básicas, además de los incentivos fiscales o de otra índole para atraer inversiones.
13. Los gobiernos tienen que velar porque la legislación sobre ZIE sea transparente y perfile con claridad los derechos y las obligaciones de la autoridad de la zona, los promotores y los inversionistas.
14. Los gobiernos deben velar por una buena relación entre las aduanas y la organización de las ZIE (comenzando con la participación de las aduanas en la planificación del régimen de las ZIE y suficiente capacitación del personal de aduanas y creando finalmente dentro de las aduanas un departamento especial que se ocupe de las ZIE).
15. Los gobiernos deberían alentar la evolución de las ZIE desde el simple montaje (baja calificación) hasta la industria de alta tecnología, mediante políticas bien dirigidas que estimulasen la creación de una base industrial en el conjunto del país aprovechando sus ventajas inherentes (centrándose en la formación profesional orientada hacia la empresa y la promoción de vinculaciones entre la universidad y la industria).
16. Como puente entre el sector público y el privado, los gobiernos y la dirección de las zonas deben aunar esfuerzos por hacer de las ZIE un eficaz instrumento en la aplicación de políticas.
17. Los gobiernos tienen que ofrecer incentivos a los empresarios locales para reorientarse hacia las exportaciones y proporcionar empresas a las ZIE con el fin de fomentar la vinculación entre la economía local y las zonas.
18. Es importante que el tamaño de las ZIE no resulte excesivo (para evitar problemas relacionados con la congestión de personas y empresas por lo que se refiere al transporte, la vivienda y otros servicios).
19. Ya se trate de un órgano público, mixto o privado, la autoridad de las ZIE debe ser autónoma en su funcionamiento cotidiano y asegurarse un núcleo de personal dedicado, profesional y bien pagado.

CONCLUSIONES

1. Las perspectivas a largo plazo para el desarrollo de ZIE que se basen únicamente en la mano de obra barata no son optimistas. Para el progreso y el buen éxito en el futuro, es indispensable la capacitación de los directivos y obreros de las zonas, así como la educación técnica vinculada con el desarrollo de éstas.
2. Entre las condiciones previas básicas para el desarrollo de ZIE esbozadas durante los debates figuran la estabilidad política; una buena infraestructura física, financiera e institucional; oferta suficiente de mano de obra; un ambiente empresarial favorable; y buenos servicios de apoyo.
3. El régimen de ZIE es sólo uno entre los diversos instrumentos que un país puede utilizar para fomentar un desarrollo orientado hacia la exportación. Lo ideal sería desarrollar una zona como parte de un conjunto más amplio de opciones normativas que abarcara toda la economía.
4. Es importante disponer de una legislación clara y simple que exponga las reglas de juego para los inversionistas. Análogamente, los incentivos deben ser simples, transparentes y coherentes.
5. Hasta el momento, las industrias de las ZIE se han concentrado en los textiles y la electrónica. Hay oportunidades cada vez mayores de diversificación. Las actividades internacionales de servicios (tales como la entrada de datos, el desarrollo de programas, los servicios financieros) son en general sectores en aumento. Para fomentar esas actividades, es indispensable que existan instalaciones y servicios de comunicaciones de alta categoría a precios razonables. También se pueden promover los productos de construcciones mecánicas y bienes de consumo para el abastecimiento de mercados regionales, con objeto de diversificar la estrecha gama de productos de las ZIE.
6. En los debates sobre organización y gestión se hizo hincapié en la necesidad de una organización pequeña y flexible para promover y desarrollar una ZIE. La ventanilla única para los diversos ministerios ha resultado eficaz como parte de los esfuerzos de gestión y promoción.
7. La Reunión reconoció que el sector privado tiene un excelente historial en el desarrollo de ZIE en varios países. Mereció amplio apoyo la opinión de que puede ser aún más activo en el futuro en el desarrollo y la gestión de zonas. La Reunión instó también a que hubiera una fuerte representación del sector privado en las juntas de autoridades del sector público de las ZIE.
8. Con respecto a la financiación, la Reunión convino en que se precisaba un enfoque más flexible por parte de los organismos de crédito multilateral. Los promotores del sector privado debían poder financiar mediante préstamos una parte mayor del costo del desarrollo de la zona. Además, el promotor debía estar en condiciones de recurrir por etapas a los fondos, al compás de la demanda de espacio en la zona, dictada por las condiciones del mercado.
9. El sector público debería proporcionar servicios de infraestructura al perímetro de la zona. Si el promotor ha de incurrir en grandes gastos de infraestructura externa, el proyecto puede no ser comercialmente viable.

10. En el debate sobre las cuestiones ambientales, muchos administradores de ZIE informaron sobre amplias medidas y reglamentaciones destinadas a proteger el medio ambiente. Recibió amplio apoyo la opinión de que críticos mal informados reprochan a menudo a las ZIE el causar grave contaminación. La mayoría de los inversionistas en ZIE no son contaminadores y existen reglamentos vigentes para hacer frente a las industrias contaminantes y tratar su efluente.

11. La administración aduanera es causa de gran preocupación en varias ZIE. La mayoría de las dificultades en ese sentido derivan de la falta de comprensión por parte de las aduanas de las necesidades de los inversionistas de la zona y de la insuficiente preparación del personal aduanero para entender el concepto de ZIE. Una administración aduanera eficiente es decisiva para el correcto funcionamiento de la ZIE. Mereció amplio apoyo el parecer de que debía asignarse a un grupo aparte de funcionarios aduaneros especialmente capacitados para trabajar en las ZIE. Este grupo debería responder ante un director que fuera sensible a las necesidades de la zona.

12. Varios participantes subrayaron la importancia de la capacidad del personal de promoción y gestión para ganarse la confianza de los inversionistas. Entre los factores clave para conseguir esa confianza figuran la profesionalidad del personal de la ZIE y un mecanismo de salida claro para el inversionista. Es decisiva la adecuada planificación del esfuerzo de promoción. Recibió mucho apoyo la opinión de que la promoción debía tener por meta sectores y mercados concretos: "Usar fusil y no la escopeta". Es necesario que las ZIE estén bien informadas de los incentivos y facilidades que ofrecen otras zonas.

13. Hubo el consenso general de que son convenientes y deben estimularse las vinculaciones con la economía nacional. Pero esas vinculaciones no pueden ser impuestas por el Gobierno o los directores de las zonas. Las fuerzas del mercado han de dictar en último término el ritmo de desarrollo de las vinculaciones.

I. ORGANIZACION DE LA REUNION

Asistieron a la Reunión unos 40 participantes y observadores de 21 países. Figuraban entre ellos directores de ZIE, expertos especializados en la gestión y promoción de zonas y promotores de ZIE de la administración pública y del sector privado. Los participantes constituían una muestra representativa de zonas en cuanto a distribución geográfica, tamaño y tipo de funcionamiento, carácter público o privado. Asistieron igualmente observadores de países africanos y de Europa Central y Oriental que planeaban o estaban iniciando ZIE. La lista de participantes figura en el anexo I.

La Reunión fue inaugurada por el Director de la División de Instituciones y Servicios Industriales, que dió la bienvenida a los participantes en nombre del Director General. Dijo que en el decenio de 1990, en el que se desarrollaban cambios drásticos en lo político, lo económico y lo social, la mayoría de los países en desarrollo y de los países de la Europa Central y Oriental se estaban enfrentando con grandes retos: cómo crear oportunidades de empleo y cómo exportar, cómo llegar a ser competitivos a fin de ocupar huecos en los mercados internacionales, teniendo presente la recesión económica mundial y la integración económica regional (mercado único de la Comunidad Europea, Zona de Libre Comercio Norteamericano). Por consiguiente, la mayoría de los gobiernos, al reformular sus estrategias de desarrollo económico, reconocían esos desafíos y prestaban la debida atención a una amplia gama de instrumentos de política y de desarrollo con el fin de fomentar el desarrollo del sector privado. Uno de los instrumentos importantes era el que se refería a las zonas industriales de exportación.

La experiencia mostraba, empero, que las ZIE habían conocido tanto el éxito como el fracaso. Esto dependía en gran medida de varios factores, tanto internos como externos, incluidos la ubicación de la ZIE, la adecuación de su infraestructura institucional, la eficacia de su gestión, las estrategias comerciales, la relación entre el costo y la eficacia de su explotación y un ambiente normativo general conducente al desarrollo de empresas del sector privado.

Declaró además el Director de Instituciones y Servicios Industriales que el objetivo de la Reunión del Grupo de Expertos consistía en sustancia en poner las recomendaciones de la Reunión a disposición de los encargados de adoptar políticas, promotores y gestores de ZIE en todo el mundo para aumentar sus conocimientos en esta esfera y ayudarles a apreciar los diversos parámetros y requisitos previos para desarrollar y explotar con buen éxito las ZIE.

En su ponencia, el Director General Adjunto del Departamento de Operaciones Industriales indicó que, dada la creciente demanda de asistencia técnica de la ONUDI por parte de países en desarrollo y países de la Europa Central y Oriental en la esfera del desarrollo y la gestión de ZIE, la ONUDI reconocía la necesidad de un diálogo en el plano internacional para analizar las principales preocupaciones relacionadas con las ZIE como instrumento de política y como parque industrial. Sometió luego al examen de la Reunión varias e importantes cuestiones relacionadas con la función de las ZIE dentro del marco normativo general y con la gestión, explotación y promoción de las zonas.

Dijo que probablemente aumentaría la fuerte competencia internacional conque se enfrentan las ZIE, dados los esfuerzos por atraer nuevas inversiones desplegados por un mayor número de países. Esto ejercería más presión sobre los países anfitriones de las ZIE para que garantizaran unas condiciones macroeconómicas favorables y ofreciesen a los inversionistas incentivos más generosos en términos financieros y fiscales, además de mejorar las facilidades en materia de transporte, comunicaciones e infraestructura.

El Director General Adjunto hizo hincapié en que los incentivos de la ZIE eran complementarios de las condiciones básicas, a saber, estabilidad política, un buen ambiente legal y reglamentario favorable para los negocios y una infraestructura física suficiente ya dispuesta para atraer inversionistas extranjeros hacia una ubicación en un país determinado. Correspondía a la ONUDI señalar esas condiciones previas a la atención de los países en desarrollo, para evitar decisiones apresuradas conducentes a inversiones inviables que luego habían de ser fuertemente subvencionadas. Destacó que el apoyo a las ZIE debía ser sopesado individualmente para cada país, en el contexto de su economía y de sus políticas de promoción de exportaciones a nuevos mercados y de desarrollo industrial.

La Reunión aprobó el programa que figura en el anexo II. Se eligió a los siguientes Presidentes para encabezar las reuniones de los días 8, 9, 10 y 11 de diciembre, respectivamente:

Sr. Chundur Bhadain	Director de la Export Development and Investment Authority de Mauricio (MEDIA)
Sr. Richard Bolin	Director de la Asociación Mundial de Zonas Industriales de Exportación
Sr. Viatcheslav Morgatchev	Director del Centro de Negocios Internacionales y Estudios Regionales de la Academia de Economía Política del Gobierno de Rusia
Sr. Eoghan Prendergast	Director del Shannon Development, International Development Ireland (IDI)

II. RESUMEN DE LOS DEBATES

A. Tendencias actuales del desarrollo de ZIE

La Reunión examinó la evolución del concepto de ZIE y observó que, en el decenio de 1990, tanto los gobiernos como las zonas se enfrentaban con nuevos retos. El crecimiento de las ZIE en todo el mundo durante el decenio precedente se produjo al mismo tiempo que disminuía la participación de los países en desarrollo en el total mundial de inversiones extranjeras directas. Además, unos pocos países en desarrollo se repartían las corrientes de inversiones extranjeras directas al Tercer Mundo (durante los dos últimos decenios, sólo 20 países en desarrollo recibieron el 90% de las inversiones que aflúan al Tercer Mundo).

Al comienzo del decenio de 1990, más de 40 países en desarrollo prestaban apoyo a programas de ZIE, compitiendo a menudo por los inversionistas en los mismos grupos de productos. La diversificación para salir de una reducida gama de productos de exportación no estaba a la par del rápido aumento del número de zonas. Pocas de ellas constituían una excepción.

Las ZIE de nueva creación en los países en desarrollo se enfrentan con problemas diferentes de los que aquejan a las más antiguas. Las limitaciones que afectan actualmente a las inversiones extranjeras y los procesos cada vez más intensos de automatización y robotización en diversas industrias intensifican la competencia entre los diversos emplazamientos industriales. Hoy en día, la apertura de nuevos para exportaciones especializadas da una ventaja competitiva más fiable que la estrategia tradicional de las ZIE, dependiente únicamente de la mano de obra barata. Más recientemente, se han desarrollado varias ZIE especializadas para atender a un tipo concreto de actividades, por ejemplo, centros de proceso de datos, telepuertos (Jamaica), centros de servicios financieros, parques de aviación (Shannon) y centros de información tecnológica (Mauricio).

Las primeras ZIE del decenio de 1960 eran iniciativas oficiales concebidas para estimular el desarrollo industrial, en particular el incremento de las exportaciones y el empleo. En Irlanda, Corea y Taiwán, la ZIE era un importante instrumento para iniciar todo el proceso de desarrollo industrial orientado a la exportación. La ZIE siguió siendo un concepto geográfico a lo largo del decenio hasta que Mauricio lo amplió a un concepto administrativo a principios del decenio de 1970. Las diversas formas que presentaba el concepto de ZIE administrativa habían ido evolucionado al cabo de los años, por ejemplo el sistema de licencias de exención de derechos de aduana, el sistema de fabricación bajo control aduanero y el sistema de elaboración hacia el mercado interno. La industria maquiladora de México comenzó en 1965. En 1992 existían en México 2.063 maquiladoras que empleaban a más de 500.000 trabajadores, número que representa el 17% del total del sector manufacturero. La industria maquiladora es el segundo generador de divisas en importancia y representa el 8% de los ingresos totales en la balanza de pagos de México.

Las ZIE establecidas a mediados del decenio de 1970 no han resultado tan logradas como las de la primera generación, en parte debido a la deficiente ubicación y en parte como consecuencia de la falta de empeño. Las primeras ZIE contribuyeron al desarrollo de la base industrial del país. Facilitaron el desarrollo de más y más refinadas técnicas de producción y terminaron

convirtiéndose en parques científicos o tecnológicos. El proceso de automatización no afectó a esas ZIE tanto como a las zonas dedicadas únicamente a industrias de bajo costo y escasa calificación.

Uno de los puntos que se pusieron de relieve fue que las anteriores políticas oficiales habían descuidado la industria local a favor de la promoción de las exportaciones. Por ejemplo, en Shannon, en el decenio de 1970 desapareció gran número de pequeñas industrias tradicionales. Posteriormente, entre 1978 y 1980 el Gobierno irlandés introdujo una nueva gama de programas para tener en cuenta al sector de la pequeña industria y tratar de vincular los dos enfoques promoviendo a la vez la industria de exportación y la pequeña industria local. Actualmente, los países en desarrollo son más cautelosos en sus políticas. No sólo Singapur y Hong Kong tienen un régimen uniforme, sino que también muchos países en desarrollo no hacen diferencia en las concesiones entre inversionistas locales y extranjeros que fabrican para la exportación.

La Reunión observó que en países como China las zonas económicas especiales (ZIE) habían aparecido como opciones de política. China había además iniciado hacia poco cinco ZIE en el sentido tradicional. Las ZIE de China, con 15 millones de dólares de los EE.UU. de valor añadido a las exportaciones a los Estados Unidos y otros 15 millones a Europa, están a punto de saturar el mercado mundial con mercaderías sencillas de bajo costo que no requieren mucha tecnología, precisan de muy poca capacitación y casi no permiten la movilidad de la mano de obra. Las industrias de bajo costo y escasa calificación son ciertamente importantes para empezar con paso firme en los primeros días de las zonas industriales de exportación; por el contrario, cuando se asciende hacia zonas de más alta tecnología, el costo de generar cada nuevo puesto de trabajo es extremadamente elevado.

La Reunión llegó a la conclusión de que el desarrollo de ZIE continuará sometido al influjo no sólo de los cambios tecnológicos sino también de los acontecimientos geopolíticos del mundo, como la creación de zonas de libre comercio y la formación de bloques económicos regionales.

B. La ZIE como instrumento de la política de exportación

La Reunión confirmó que el concepto de ZIE es uno de los instrumentos de las políticas de promoción de inversiones orientadas a crear empleo e ingresos en divisas. Si los gobiernos optan por un programa de ZIE, es preciso que lo consideren dentro del marco de las políticas y estrategias industriales generales del país. Para atraer a empresas nacionales y extranjeras que fabriquen para la exportación y compitan en los mercados internacionales se necesitan un ambiente políticamente estable y un conjunto completo de políticas e infraestructura que satisfaga las necesidades de los inversionistas privados. Por ejemplo, sin un tipo de cambio realista, una reglamentación liberal, trámites ágiles y la existencia de infraestructura básica, los fabricantes orientados hacia la exportación no podrán competir en los mercados extranjeros.

En las primeras etapas del desarrollo económico, los gobiernos desempeñan un papel importante en la promoción de la industria orientada hacia la exportación. En este contexto, los gobiernos utilizan el instrumento de la ZIE para atraer a inversionistas ofreciéndoles, al menos como medida de transición y como parte de un esfuerzo más amplio de reforma del comercio y de

la reglamentación en toda la economía, un ambiente liberal, condiciones para el libre comercio e instalaciones y servicios infraestructurales. A este respecto, las ZIE han resultado ser un valioso catalizador de reformas económicas demasiado radicales para ser adaptadas inmediatamente en el plano nacional.

La Reunión afirmó que los incentivos de la ZIE existen para complementar las condiciones básicas que deben existir para dar un margen de competitividad a una ubicación o un país en concreto. Estas condiciones básicas son la estabilidad política con un ambiente legal y reglamentario favorable para la empresa privada y una infraestructura física suficiente. Los participantes estimaron que era también indispensable tener acceso a los mercados mediante preferencias aduaneras y otras ventajas comerciales.

Antes de emprender un programa de ZIE, los gobiernos deben estudiar cuidadosamente las condiciones previas básicas decisivas para el buen éxito del instrumento que constituyen las ZIE, susceptibles de ser complementadas con incentivos concretos. En particular, se hizo hincapié en los siguientes puntos:

- La estabilidad política y económica es una consideración importante para la mayoría de los inversionistas; en sustancia, los inversionistas buscan una política económica constante que favorezca la empresa privada, las inversiones extranjeras y el desarrollo de la exportación y un ambiente políticamente estable.
- Es indispensable para las ZIE una buena infraestructura física, en lo que se refiere al transporte, las telecomunicaciones y otros servicios públicos, como el agua y la electricidad. Para la mayoría de las industrias de las ZIE, por ejemplo, la electrónica, las construcciones mecánicas ligeras y el vestido, es importante contar con buenas conexiones aéreas y capacidades de servicios de carga aérea suficientes. Para las actividades de servicios internacionales, son muy importantes las facilidades en materia de comunicaciones. Hace falta también un ambiente urbano bien desarrollado.
- El acceso preferente a los grandes mercados constituye una gran ventaja, por ejemplo, la Convención de Lomé para la República Dominicana, Mauricio.
- En todas las zonas son indispensables los servicios básicos de apoyo como la banca y la expedición de cargas. Si una ZIE busca actividades de construcción mecánica más perfeccionada o de electrónica, es ventajoso que existan contratistas y abastecedores de buena calidad. Es también importante, tanto para las empresas que se establezcan en la zona como para el país huésped, que ya se haya producido un cierto grado de desarrollo industrial básico en la zona o en sus proximidades.
- El costo y la productividad de la mano de obra y la gama de aptitudes disponibles determinarán el tipo de industria que será atraída por la ZIE.
- Es importante que la dirección de la ZIE pueda tramitar con eficiencia y rapidez las solicitudes de los inversionistas y ayudarles en la fase de su establecimiento. Ocurre muchas veces que la diferencia entre

dos ubicaciones es marginal y la decisión girará entorno a consideraciones menores. La impresión general causada por la dirección de la zona a los inversionistas puede ser decisiva en esas circunstancias.

Los expertos señalaron que, en una situación competitiva, no era la amplitud de los incentivos individuales sino todo el conjunto de incentivos lo que determinaría la decisión del inversionista. Al confeccionar un paquete de incentivos, era importantísimo tener una visión de los tipos de industria que se esperaba atraer a la zona así como conocer el límite de los recursos financieros disponibles, de modo que los incentivos pudieran adaptarse en consecuencia. La eficacia de todos los incentivos debía examinarse y, cuando correspondiese, modificarse cada pocos años a la luz de los cambios registrados en la política o en la estrategia de desarrollo industrial, los verificados en el mercado o las modificaciones de la capacidad del gobierno para proporcionar financiación para el desarrollo industrial. Algunos participantes señalaron que la "honestidad" del gobierno en la aplicación real de los incentivos era un factor importante para atraer inversiones.

Los expertos consideraron los incentivos como un complemento de las condiciones previas básicas que deben existir en un país para que la idea de la ZIE pudiera tener buen éxito. A ese respecto, distinguieron entre incentivos "cosméticos" -por lo común un conjunto de incentivos en materia de régimen fiscal- y condiciones previas. Los inversionistas con intenciones a largo plazo no estaban demasiado interesados en incentivos del tipo cosmético. Los inversionistas serios que desearían invertir para quedarse por mucho tiempo buscaban condiciones previas sólidas.

C. Ambiente favorable para los negocios: leyes, reglamentos e incentivos

Entre los principales elementos que configuran el entorno favorable para los negocios se cuentan la estabilidad política, el ambiente macroeconómico general, la estructura de costos, los servicios de apoyo y el ambiente reglamentario. La Reunión examinó ampliamente esos factores y subrayó que debían existir las condiciones básicas que determinaban el entorno para los negocios para que una ZIE pudiera funcionar bien.

Tanto si la ZIE era privada como si era pública, el gobierno del país anfitrión tenía que ganarse la confianza de la comunidad empresarial internacional en el país, como lugar provechoso para ubicar una industria. Los incentivos son únicamente medidas complementarias para atraer inversionistas y muchas veces las decisiones no se basan en los incentivos ofrecidos sino en el ambiente general para los negocios. El gobierno ha de aportar un conjunto de políticas de inversión, creando un entorno que favorezca el desarrollo del sector privado o que, por lo menos, no lo obstaculice.

Las zonas industriales de exportación tienen una imagen de libertad y falta de burocracia que resulta atractiva para muchos inversionistas extranjeros. En general, los inversionistas en una ZIE buscan: a) una visión clara de las políticas y reglas de gobierno con respecto a las inversiones extranjeras en la zona; b) un esbozo de los derechos y las obligaciones del inversionista casi con la condición de contrato; c) un mínimo de contacto con

organismos gubernamentales (los inversionistas preferirían, de ser posible, tratar con una única organización); y d) un sistema eficiente para el movimiento de las mercaderías hacia la zona y desde ella.

Por otra parte, el gobierno querrá estar en condiciones de controlar a los inversionistas para verificar si su desempeño real se aparta del acuerdo original, si abusan de los privilegios de la zona o si su comportamiento podría describirse como antisocial, es decir, contaminante. Las autoridades aduaneras desearán tener poderes suficientes para garantizar que las mercaderías libres de derechos no entrarán en el mercado nacional o que no se almacenarán mercaderías prohibidas (por ejemplo, armas, drogas), fabricadas o manipuladas en la zona. Las preocupaciones de los diversos grupos (los inversionistas, el gobierno, la organización que promueve la zona y las aduanas) pueden hacerse constar en una concisa ley de ZIE. Esa ley será, fundamentalmente, legislación habilitante. La ley daría a los ministerios competentes facultades para dictar reglamentos que se ocupen de situaciones particulares.

Lo expertos subrayaron que, conforme a la imagen de lo que es una ZIE, la legislación debería ser simple y clara. Nada desalentaría más a un posible inversionista que un documento voluminoso, repleto de leyes y reglamentos sobre la gestión y la explotación de una ZIE. La legislación debiera ser lo más amplia posible, no demasiado concreta en los detalles y razonablemente permanente, ya que los gobiernos eran reacios a hacer cambios frecuentes y los inversionistas deseaban continuidad. Las leyes y los reglamentos sobre la gestión y la explotación de la ZIE deberían formularse de manera comprensible para el inversionista. Se observó que algunos países tenían una sola ley sobre ZIE para todo el país, mientras que en otros regían leyes particulares para cada zona, como en China y Malasia.

Un participante indicó que la existencia de buenos servicios como fábricas ya construidas, "ventanillas únicas" e infraestructura en forma de carreteras, transporte, telecomunicaciones, etc. podría compensar la falta de incentivos fiscales. En Indonesia, por ejemplo, no eran necesarios incentivos en términos de vacaciones fiscales para atraer a inversionistas, ya que existían otros incentivos/ventajas muy favorables para el inversionista, incluida una buena infraestructura.

La Reunión examinó el alcance y la naturaleza de las vacaciones fiscales en varios países. Dado el incremento del número de ZIE y dadas las corrientes de inversiones extranjeras directas más bien magras hacia muchos países en desarrollo, la competencia entre algunas ZIE tenía a menudo como consecuencia que se perpetuasen lo que en un principio se entendían como exenciones a corto plazo y privilegios temporales. Por ejemplo, se citó el caso de algunos países donde, al final de unas vacaciones fiscales de ocho años, una empresa podía cambiar de nombre y lograr que se le concedieran otros ocho años. La dirección de la zona estimaba muchas veces que no debería permitir que una empresa se fuera porque la imagen negativa de una empresa que se va es irreparable, por más eficaz que haya sido la promoción. Se hizo hincapié en que las vacaciones fiscales debían ser transparentes y estructuradas de acuerdo con los objetivos del programa de ZIE del país, por ejemplo, si tenían por objeto la creación de empleo, la obtención de divisas o los réditos fiscales.

En Sri Lanka había tres zonas valladas y el 6 de noviembre de 1992 todo el país fue declarado ZIE. Los inversionistas pueden gozar de las mismas concesiones que los propietarios de una fábrica dentro del recinto de una zona y son supervisados por la autoridad correspondiente. La intención del Gobierno era, en este caso, desarrollar regiones dando los mismos incentivos a la industria situada fuera de las zonas.

Se citó el caso de Puerto Rico como ejemplo interesante, donde la exención fiscal se refería al producto que la compañía fabrica. Este sistema estimulaba a las compañías a fabricar nuevos productos ya que la exención de impuestos acompañaba al producto. A pesar de la complejidad contable que ello representa, el sistema ha estado en funcionamiento por más de 30 años en Puerto Rico.

La Reunión llegó a la conclusión de que los incentivos para las inversiones nunca podían sustituir a los factores básicos, como el ambiente para las inversiones, la estabilidad política y las oportunidades de obtener beneficios. La finalidad fundamental de los incentivos era dar a una ubicación determinada (o a un país) una ventaja sobre ubicaciones competitivas que contaban de manera correcta con esos principios básicos y alentar el desarrollo de tipos particulares de actividad manufacturera. Cuando las empresas estaban adoptando decisiones estratégicas en materia de ubicación, factores como el acceso a los mercados, la estabilidad actual y el nivel de industrialización son más importantes que los incentivos.

D. Industrias típicas de las ZIE y su diversificación

La tendencia de las ZIE a terminar concentrándose en unos pocos subsectores -textiles y electrónica- sigue constituyendo uno de sus rasgos dominantes. No obstante, en el decenio de 1990, algunas ZIE han aplicado con fortuna programas para diversificarse, alejándose de la industria sencilla con gran densidad de mano de obra hacia esferas de tecnología más perfeccionada. Los países de reciente industrialización, en particular, se han centrado cada vez más en los últimos diez años en la promoción de empresas de tecnología superior, por ejemplo estableciendo parques industriales. En el decenio de 1990 diversas formas de ZIE se transformaron en negocios viables, tales como, telepuertos, centros de servicios, parques de aviación.

El aumento de las oportunidades de empleo para una población en rápido crecimiento había constituido, en muchos países, la principal preocupación que indujo a embarcarse en un programa de ZIE. Cuando se da una elevada tasa de desempleo en el país, cualquier actividad en las ZIE es bienvenida en la medida en que el fabricante tenga salidas para sus exportaciones y proporcione trabajo. El desarrollo de ZIE en Mauricio es tal vez indicativo a ese respecto. Mauricio empezó con los textiles en el decenio de 1970, que era lo más fácil de hacer. Paulatinamente, tuvo lugar una integración vertical, como en la fabricación local de botones, cajas de cartón, etc. Al mismo tiempo, llegaron pequeñas empresas europeas con nuevas líneas de productos, como juguetes, modelos de embarcaciones y relojería. Cuando la mano de obra se fue haciendo escasa y más cara, el acento se desplazó a productos más complejos y a empresas con gran densidad de capital. También se observó una diversificación geográfica; la anterior insistencia respecto de los mercados de Europa y los Estados Unidos se desplazó hacia el mercado de la Zona de Comercio Preferencial para los Países del Africa Oriental y Meridional,

enfocada hacia el sector de las construcciones mecánicas. Actualmente, el componente del valor añadido local de las exportaciones ha aumentado del 1% inicial al 40%. La capacitación de los trabajadores se ha convertido en parte integrante de la política de ZIE de Mauricio. Toda la política de inversiones ha cambiado y Mauricio puede ahora permitirse elegir. En general, los países no pueden ser selectivos al comienzo y mucho depende de cuál sea el objetivo perseguido mediante las ZIE, como la creación de empleo.

La evolución de las ZIE muestra que las industrias de bajo costo y escasa calificación son ciertamente importantes en los primeros tiempos del establecimiento de la ZIE. No obstante, las zonas deben ascender a esferas de tecnología superior. En el caso de Taiwán, las ZIE proporcionaron 90.000 puestos de trabajo en su período culminante, mientras que actualmente emplean a 65.000 trabajadores. La razón es que las industrias de la zona ascendieron a una producción más calificada e inversiones con mayor densidad de capital. El costo de la mano de obra creció de 16 centavos la hora en 1971 a 4,5 dólares de los Estados Unidos en 1992. La combinación de inversiones, capacitación, calificación y capacidad para competir en los mercados internacionales permitió un constante perfeccionamiento de las industrias, con lo que Taiwán se ha transformado en inversionista en ZIE de otros países, por ejemplo, en Shannon, y hoy en día el sector público y el privado invierten en 12 ZIE de diez países de Asia, América Latina y Europa.

Las ZIE deben integrarse en la gama de políticas económicas del país y pasar de una producción de baja tecnología a otra superior. En el caso de Shannon, el establecimiento del Centro de Formación Profesional en el recinto y de la Universidad Tecnológica de Limerick fueron dos factores importantes que ayudaron a elevar el nivel. Algunos expertos opinaron que era indispensable un decidido empeño oficial en el desarrollo económico. Dijeron que en Irlanda, Corea y Taiwán había políticas industriales bien definidas que se concentraban en determinadas industrias y en las inversiones y la capacitación en esas esferas o huecos del mercado. Otros expertos indicaron que en México había ocurrido lo contrario. Inversionistas del sector privado crearon 100.000 puestos de trabajo en diez años sin apoyo del Gobierno y la ZIE siguió una pauta análoga de desarrollo y perfeccionamiento. En el caso de México, el proceso de perfeccionamiento obedeció a los cambios tecnológicos más que a la firmeza del apoyo oficial.

La Reunión llegó a la conclusión de que había varios factores que influían sobre el proceso de perfeccionamiento. Figuraban entre ellos, además de los cambios tecnológicos, la evolución geográfica y sectorial de los mercados. Los acuerdos internacionales afectaban el alcance del comercio y la evolución de las ZIE en un país dado, así como el desarrollo de la estructura económica del mismo país. Por consiguiente, el aislamiento de la zona, con olvido de la capacitación y el perfeccionamiento tecnológico no llegaría muy lejos.

Algunos participantes recomendaron que las zonas trataran de individualizar nuevos productos, nuevos subsectores y huecos del mercado en lugar de dedicarse sistemáticamente a industrias típicas de las ZIE. El proceso de datos, las actividades de servicios internacionales de diverso tipo, como los centros financieros, la contabilidad internacional y la producción de dotaciones lógicas (*software*), eran negocios posiblemente viables para muchas ZIE. Por ejemplo, en Irlanda, la actividad de servicios internacionales representaba el 5% de la actividad extranjera orientada a la

exportación por lo que se refería al empleo y el 10% en términos de valor añadido y se hallaba en fase de crecimiento. Toda una gama de actividades podía internacionalizarse, por ejemplo, tenían buenas posibilidades el mantenimiento de aeronaves en Shannon y la reparación de buques en Mauricio.

Las oficinas off-shore, donde se desarrollan actividades relativamente sencillas como la entrada y el proceso de datos, crean millares de puestos de trabajo. En Jamaica, la oficina off-shore de Montegobay emplea a 3.000 personas, más de 2.000 de las cuales trabajan en la entrada de datos. También proporciona ocupación un servicio de telecomercialización en el que se recibirán y retransmitirán a final del día órdenes de compra a las oficinas de los países sede de las empresas.

La banca off-shore ha aparecido como una forma de actividad de las zonas francas que crece con bastante rapidez. En particular, para países muy pequeños, este tipo de negocio resulta ventajoso porque cobran tasas de registro, auditoría, emisión de sellos, etc. Por ejemplo, Panamá tiene un próspero centro bancario que es fuente importante de ingresos para la economía local. En Mauricio, el centro de negocios off-shore es una organización aparte. La banca off-shore es únicamente uno de los tipos de la gama de servicios financieros internacionales que se ha convertido en una posible actividad de las ZIE. Esos servicios abarcan los seguros, el arriendo de aeronaves, un centro financiero internacional (por ejemplo, en Dublín), que se dedica al comercio de productos básicos, etc.

E. Gestión y organización de las ZIE

La Reunión subrayó que una buena organización de ZIE debía tratar eficiente y rápidamente con los inversionistas en las etapas de preinversión y explotación y disponer de un conjunto amplio bien especificado de medidas de promoción. A juzgar por el desempeño de las ZIE en todo el mundo, muchas han fracasado debido a deficiencias de gestión y a una explotación ineficiente.

Aunque la mayoría de las ZIE están sometidas a gestión pública, las que han tenido mejor éxito han sido administradas con flexibilidad como empresas privadas con el objetivo de recuperar al máximo los costos. Es importante la actitud de la organización de la zona: la organización pública tradicional está adaptada a la atención de las solicitudes de aprobación o permiso del sector privado o a comprobar que éste actúa de conformidad con los reglamentos oficiales. En el caso de una ZIE, la organización de la zona se pone en contacto con el sector privado para que invierta en ella.

Los servicios ofrecidos por la ZIE a sus clientes podían abarcar desde el arrendamiento de espacio para la fabricación hasta toda una gama de facilidades y servicios para cada una de las empresas clientes asentadas en la zona. La Reunión convino en que el tamaño de la organización de la zona, es decir, los recursos humanos y financieros necesarios para administrarla, dependía de los servicios que la ZIE hubiera de prestar a sus clientes y de la medida en que esos servicios pudieran subcontratarse en el lugar. El principio básico era, no obstante, que la organización debía ser tan flexible como se pudiera, ya que una organización grande podía llegar a ser burocrática. Se recomendó, por consiguiente, que el personal se mantuviese a un nivel mínimo y que se subcontrataran tantas funciones como fuera

posible. Se señaló que, si la zona quería desempeñar todas las funciones, podían llegarse a necesitar hasta 300 empleados; de no ser así, 30 serían más que suficientes. La decisión dependía también de la disponibilidad de servicios en la localidad o, cuando menos, en el país.

Se mencionó que algunas de las ZIE del sector privado, por ejemplo, el Grupo Bermúdez en México, consideraban que entre 50 y 70 hectáreas era un tamaño conveniente, ya que los empleados podían ir a pie al trabajo, evitando así los problemas de transporte. El Grupo Bermúdez tenía a 25 personas administrando a todos sus diez parques industriales. Generalmente se necesitaban tres para administrar cada parque.

Se mencionaron otros ejemplos. En Sri Lanka, la organización de la zona de Katunayake comprendía 330 personas, inclusive las funciones de aduanas desempeñadas por la autoridad de la ZIE. La de Katunayake ocupa una superficie de 200 hectáreas. Toda la isla de Mauricio es una zona franca. La autoridad se encarga de la construcción de los edificios de las fábricas. Tienen únicamente un personal reducido en la sede. El inversionista se hace cargo de la gestión de los locales. Si no los mantiene como corresponde, la autoridad recurrirá a un contratista para que lo haga y el costo se cargará al inversionista.

Los participantes estimaron que es en extremo útil disponer del servicio de ventanilla única para acceder a los gobiernos locales y/o nacionales, como parte integrante del esfuerzo de gestión y promoción, en particular durante la fase introductoria de las negociaciones con el cliente. Se juzgó importante que hubiera una excelente relación de trabajo entre la ZIE y la administración nacional de aduanas para facilitar el funcionamiento de la zona y eliminar eventuales obstáculos. Era indispensable que el funcionario superior encargado del servicio de aduanas trabajara muy cerca de la administración de la zona y en colaboración con ella.

La administración de la ZIE debía reconocer que su tarea primaria era velar por que la empresa cliente estuviera satisfecha dentro de la zona. La explotación a cargo del cliente debía ser rentable y armoniosa la relación entre los directivos de la empresa y los empleados locales y la dirección de la ZIE. Esto significaba que el director de la zona debía recordar constantemente que su principal preocupación era mantener el bienestar económico de su cliente, dentro de las limitaciones de los recursos financieros y humanos disponibles. A menudo, esto podía conseguirse mediante la prestación de servicios de apoyo concebidos para redundar en beneficio directo del cliente, como los de aduanas y de cámara de compensación, un sistema eficaz de seguridad para la zona, servicios especializados de mantenimiento, servicios de banca ubicados en el recinto y otros servicios generales como comunicaciones, de reproducción e imprenta y una biblioteca.

Los participantes se refirieron también a las asociaciones de usuarios. En México, esas asociaciones existían en todos los parques industriales. Se reunían una vez al mes para examinar sueldos, servicios, etc. En la República Dominicana, cada parque industrial, privado o público (hay un total de 27 ZIE que dan trabajo a 145.000 personas), tiene asociaciones de usuarios que se ocupan de sueldos y servicios y han celebrado entre ellos acuerdos para no quitarse los trabajadores.

Tradicionalmente la autoridad de una ZIE es a la vez un organismo de promoción de inversiones y una empresa de promoción inmobiliaria. Con otras palabras, la ZIE significa generalmente el desarrollo de una zona geográfica limitada como parque industrial y la gestión de la propiedad. Por ejemplo, en Shannon la función principal es la promoción de inversiones y la comercialización. Las actividades de construcción han ido disminuyendo al cabo de los años; el Gobierno expide las licencias y la autoridad de la zona tiene pocas funciones reglamentarias.

La organización de la zona debe además competir por las inversiones internacionales con otras ZIE y ubicaciones análogas. La competencia es actualmente muy intensa, pues 70 países en desarrollo en todo el mundo están tras esas inversiones. El ministerio gubernamental tradicional no está adaptado para operar en un ambiente altamente competitivo ni para trabajar con la industria en términos comerciales. Por consiguiente, debe crearse la organización de la ZIE como autoridad aparte, fuera de la estructura corriente del Estado o como una dependencia autónoma dentro de un ministerio. El consejo de administración debe ser lo bastante pequeño para hacer posible una discusión eficaz y lo bastante amplio para garantizar la experiencia y la capacidad dentro del grupo. Debe comprender al director gerente y a representantes de alto nivel de los principales ministerios y organizaciones, como los ministerios de industria y de comercio, el banco emisor y la autoridad portuaria. Se sugirió que debía reservarse por lo menos un lugar a los promotores de la zona. Además, el consejo debería estar integrado por algunos representantes del sector privado designados por su competencia y experiencia. También se mencionó la transparencia como uno de los principios importantes de la gestión y la explotación.

Para que la organización de la ZIE pueda funcionar eficazmente, debe estar libre de muchas de las restricciones y prácticas tradicionales de la administración estatal. En particular, debe gozar de autonomía financiera y administrativa. Ha de poder contratar personal de fuera de la administración pública, en particular para la promoción y las relaciones públicas, personal de evaluación de proyectos, analistas e ingenieros informáticos, etc. Tiene que poder adoptar decisiones con rapidez ya que los inversionistas esperarán que se decida en breve plazo sobre sus propuestas de inversión. Ha de poder reaccionar prontamente ante los cambios y disponer de fondos suficientes para trabajar con eficacia.

No hay reglas fijas e infalibles sobre la estructura de la organización de las ZIE. Sin embargo, su jefe ejecutivo tendrá una función muy importante de representación/promoción y puede ausentarse de la zona durante largos periodos. En consecuencia, será precisa una estructura apropiada para la adopción de decisiones. Los participantes mencionaron los siguientes principios básicos para una buena estructura orgánica:

- Dirección y personal de reducidas dimensiones. Las aptitudes necesarias para desarrollar una zona son diferentes de las requeridas para explotarla. Al principio hay una demanda de planificadores y personal técnico, inclusive personal de promoción. Más tarde lo que se necesitan son operadores. El cambio en las necesidades en materia de gestión a medida que la zona pasa por las diversas etapas de su desarrollo indica la conveniencia de tener un personal reducido y adquirir los conocimientos técnicos especializados, según se necesiten, fuera de la organización, a título contractual.

- Una estructura de gestión flexible y transparente que pueda modificarse al compás de las circunstancias.

F. ZIE privadas y públicas

El desarrollo y la gestión de zonas privadas ha aparecido como una nueva tendencia con un éxito apreciable en varios países. Mereció amplio apoyo la opinión de que el sector privado puede ser incluso más activo en el futuro en el desarrollo y la gestión de zonas. Las ventajas de las zonas privadas se basaban en la idea de que el sector privado era más eficiente y estaba más motivado que los funcionarios pagados por el Estado. Los empleados públicos se veían a menudo limitados por procedimientos y reglamentos tradicionales. Para que una zona administrada públicamente tuviera buen éxito, el personal debía actuar como si se tratara de una empresa privada y estar libre de ese tipo de limitaciones.

Hubo también acuerdo general en que las zonas privadas podían llevar mejor a la práctica un conjunto bien desarrollado de medidas de promoción mientras que las zonas públicas estaban atadas a otros organismos oficiales de promoción. Otra cuestión mencionada fue que el sector público podía estar sometido a presión política para escoger una ubicación no comercial, mientras que un inversionista del sector privado sólo elegiría una que fuera económica y comercialmente viable.

Se informó de que la Conferencia de la Asociación Mundial de Zonas Industriales de Exportación, celebrada en noviembre de 1992 en Sri Lanka, concretó tres importantes elementos como base para examinar la cuestión del desarrollo y la gestión privados de las zonas frente a los públicos. Se hizo referencia al primero de esos elementos como el "control social" de los objetivos: las fábricas en una zona puramente pública tratan con organismos corrientes de la administración por lo que hace a cuestiones como la inmigración, la tributación, las aduanas, el control del medio ambiente y los permisos de trabajo. En muchas zonas, se han establecido ventanillas únicas para ocuparse de algunas de esas cuestiones. En otras palabras, la zona ha creado una oficina especial para hacer frente a las actividades de toda una gama de ramos de la administración. Por ejemplo, en Indonesia, la inmigración, los permisos de trabajo son emitidos por una oficina única y no por los ministerios. Por otra parte, hay empresas del sector público creadas por el gobierno pero con autonomía, como las de Hong Kong y Singapur.

El segundo criterio es la infraestructura y las inversiones. La infraestructura, es decir, los edificios de las fábricas, carreteras, servicios públicos, etc., puede ser suministrada enteramente por el Estado o, como en el caso de México, por las zonas privadas. El tercer criterio es la explotación. El Gobierno puede explotar la zona en todos sus detalles o prestar únicamente algunos de los servicios. El otro extremo serían las ZIE de explotación privada.

El gobierno y la autoridad de la zona han de aunar esfuerzos para hacer de la ZIE un eficiente instrumento de política. En el caso de México, las zonas privadas que tuvieron tan buen éxito trabajaron en estrecho contacto con el Gobierno del estado correspondiente, en particular para simplificar el papeleo. En los primeros días, los directivos de las ZIE estaban bien organizados; esta cooperación ha sido también muy eficaz más recientemente, al

producirse el debate sobre la Zona de Libre Comercio Norteamericano. En México hay también una asociación de parques industriales. Son miembros los propietarios de parques industriales que, en el fondo compiten entre sí, pero fuera del país, ya que juntos promueven los intereses de México. Hay también una asociación de empresas de ZIE en los planos local y nacional de la que son miembros 2.000 empresas. Existen también asociaciones de usuarios en otros países como la República Dominicana.

Un experto señaló que la zona de Barcelona, establecida en 1916, ha invertido al cabo de los años en esferas que serían normalmente competencia del gobierno. La zona se ha hecho cargo de funciones como las que normalmente desempeñarían las autoridades educativas oficiales. Ha establecido un parque técnico industrial que la zona administra como propietaria, junto con cuatro universidades, inclusive una escuela técnica.

Prescindiendo de que la zona sea pública o privada, varias organizaciones del Estado desempeñan un importante papel en el desarrollo y la explotación de la ZIE. Sin un empeño muy decidido del Gobierno, sería en extremo difícil que un proyecto de zona tuviera buen éxito. Entre las organizaciones estatales que participan en el desarrollo de las zonas se cuentan la autoridad que otorga licencias; la administración de aduanas; reguladores económicos como el banco central y el ministerio de trabajo y de comercio; y reguladores físicos como las autoridades encargadas de emitir permisos de construcción y suministrar infraestructura, electricidad, telecomunicaciones, agua y alcantarillado, y de proteger el medio ambiente.

G. Financiación del desarrollo de las ZIE

La Reunión intercambió información sobre las modalidades de financiación del desarrollo de ZIE por parte de diversas autoridades públicas y promotores del sector privado. Se mencionó Shannon como ejemplo de financiación pública de una ZIE. En 1960, cuando se creó la zona, la infraestructura era muy limitada en Irlanda. Por consiguiente, el Gobierno financió la infraestructura y los edificios de las fábricas, pero, en los últimos años, las actividades en construcción se han reducido mucho. Actualmente, el 80% del financiamiento procede de los ingresos propios de Shannon, obtenidos con la administración de propiedades. Se estimó en general que los servicios de las ZIE deberían en último término llegar a ser autosuficientes.

En Sri Lanka, asimismo, el Gobierno invirtió grandes sumas en infraestructura; el desarrollo privado de la zona era un fenómeno nuevo. Las zonas privadas de México utilizaban diferentes modalidades de financiamiento. El Grupo Bermúdez tuvo acceso a préstamos de bancos de los Estados Unidos y más tarde, por conducto de bancos mexicanos, a préstamos de la Corporación Financiera Internacional (CFI). Además, se emitieron obligaciones por valor de 10 millones de dólares de los Estados Unidos para conseguir capital con destino a la construcción de infraestructura y edificios para fábricas. La República Dominicana, han desarrollado ZIE tanto en el sector público como en el privado. Las asociaciones sin ánimo de lucro que administran las zonas han gozado de elevadas subvenciones, lo que les permite arrendar por alquileres inferiores. En el caso de las zonas privadas, existe una disposición legal que permite al explotante de la zona beneficiarse de la misma reducción tributaria y los mismos incentivos que los industriales establecidos en la zona. Las zonas públicas reciben el apoyo del Banco Mundial. Hay también una zona de propiedad privada, Itabo, que ha recibido préstamos de la Corporación Financiera Internacional.

El representante del Banco Europeo de Reconstrucción y Fomento (BERF) explicó la naturaleza y el alcance de las actividades de ese organismo de crédito multilateral. El BERF fue creado hace un año y medio para ayudar a financiar proyectos en países de la Europa central y oriental y la antigua Unión Soviética. La financiación de las ZIE figura en el mandato del BERF de financiar infraestructura para el desarrollo del sector privado. En el marco de sus operaciones de préstamo, el BERF puede conceder financiación por conducto de la Comunidad Europea para programas de cooperación técnica, inclusive capacitación y asesoramiento. Puede también financiar estudios de viabilidad a título de subvención, principalmente mediante financiación de la CE.

El BERF actúa por conducto de dos grandes departamentos operativos, a saber el Departamento de Banca de Inversiones que presta a inversionistas privados y el Departamento de Banca para el Desarrollo que lo hace a entidades tanto del sector privado como del público. El BERF proporciona tanto capital como préstamos. Normalmente, el préstamo mínimo es de aproximadamente cinco millones de ECU. La financiación mediante préstamos representa el 35% del costo total de las inversiones del proyecto. Los instrumentos financieros son relativamente flexibles; por ejemplo, el que el Banco pida o no que el Estado garantice los préstamos, dependerá de la naturaleza del proyecto. El Banco es también flexible por lo que respecta a las divisas y a los tipos de interés. Estos se basan en tipos de mercado según la evaluación del riesgo, que abarca tres factores -evaluación del país, del prestatario y del riesgo del proyecto. Por lo general, el BERF examinará críticamente, caso por caso, si se dan las condiciones previas para una ZIE y hará hincapié en la necesidad de vincular el instrumento que representa la zona con el resto de la economía.

El representante del BERF indicó que el enfoque de los organismos de crédito multilateral con respecto al sector privado había cambiado, en particular en los últimos cinco años. Mientras que tradicionalmente esos organismos financiaban proyectos, empresas y bancos del sector público, este criterio había sido objeto de considerable revisión. Por ejemplo, el BERF está obligado por sus estatutos a prestar por lo menos el 60% de sus fondos anuales a actividades del sector privado.

El representante del BERF explicó también cómo un organismo de crédito multilateral solía investigar un proyecto de ZIE presentado por un posible inversionista. Consideraría un proyecto de ZIE sobre todo como uno de los diversos instrumentos que cabía utilizar para fomentar el desarrollo del sector privado y evaluaría cómo ese proyecto en concreto encajaría en el marco general de la política oficial de desarrollo del sector privado. Es costumbre que un organismo de préstamo multilateral coopere en tres planos: el diálogo sobre políticas, los conocimientos técnicos especializados y la financiación. Por lo que se refiere a los conocimientos técnicos, el BERF puede movilizar fondos de carácter multilareal y bilateral para financiar estudios técnicos ejecutados por consultores. El representante del BERF explicó también que la financiación por los organismos de crédito multilateral es particularmente valiosa si entraña también el diálogo sobre políticas y asistencia técnica. La mayoría de esos organismos están sujetos a dimensiones mínimas en materia de financiación o préstamos; mientras que para los proyectos mayores cabe estudiar la posibilidad de la financiación directa, la destinada a proyectos menores debe mobilizarse indirectamente mediante intermediarios financieros del país que recibe líneas de crédito de los organismos. En Hungría, por ejemplo, el Banco está creando una institución especializada para financiar proyectos menores en el plano de los gobiernos locales.

También se planteó la cuestión del costo del desarrollo de las ZIE. Se mencionaron como ejemplos el de la Masan Zone, con 30 millones de dólares de los Estados Unidos de subvención estatal, y la Bataan Zone en Filipinas, con más de 60 millones de dólares. Hubo acuerdo general en que el costo de la zona podía ser bajo si se conectaba con servicios ya existentes. Si habían de crearse todos los servicios, era probable que la zona no resultase rentable.

En muchas zonas, el Estado proporciona el terreno y las infraestructuras y otorga el derecho a utilizar el terreno y edificar sobre él durante un largo período, como ocurre en Turquía en el desarrollo de la zona del Egeo. No obstante, el promotor privado deberá tener presentes los costos indirectos de las facilidades y servicios que se han de suministrar. Esos servicios pueden variar desde el transporte hasta una guardería; por ejemplo, el objetivo fijado de 36.000 trabajadores en la zona del Egeo requeriría una guardería para 3.000 niños.

En Kenya se combinan la financiación pública y la privada. Por ejemplo, en Mombasa, mientras los inversionistas solicitan que se conceda la condición de punto franco, al mismo tiempo el sector público construye un parque industrial. Se estimó en general que, si las primeras industrias tenían buen éxito, otras les seguirían y se transformarían en posibles clientes del parque industrial. En algunos países, por ejemplo, el Camerún y Sri Lanka, los Gobiernos alentaban la creación de zonas con una única fábrica. Se trataba, empero, de servicios públicos que debían prestarse a distancia. Otra posible solución sería asignar subzonas dentro de un parque industrial.

La Reunión llegó a la conclusión de que lo mejor era que el desarrollo de una zona comenzara a una escala modesta y se desarrollara en fases sucesivas.

H. Aduanas

Los expertos examinaron las dificultades comunes a muchas ZIE cuando entraban en contacto con las autoridades aduaneras, portuarias e inmigratorias, las cuales tendían a ser muy rígidas. Respecto de las aduanas, se subrayó que era importante que hubiera, desde el principio, una estrecha cooperación entre la dirección de la zona y la autoridad aduanera. Incumbía a la administración de aduanas una tarea muy importante: una ZIE dice relación con el rápido y eficiente movimiento de mercancías entre la zona y destinos en el extranjero y viceversa. Un servicio de aduanas ineficiente o corrupto puede retrasar hasta diez o más días el despacho de las mercaderías y quitar toda relevancia al concepto. En el caso contrario, la administración aduanera puede despachar mercancías en 24 horas o menos y contribuir apreciablemente al eficiente funcionamiento de la zona. Es indispensable una relación basada en el apoyo y el beneficio mutuo entre las aduanas y la organización de la zona empezando con la participación de las aduanas en la planificación del régimen de la zona, la adecuada capacitación de los funcionarios aduaneros y, en último término, la creación de un departamento especial dentro de las aduanas que se ocupe de las ZIE. La eficiencia en las aduanas y la rapidez con que se despachan las mercancías determinarán el éxito de las industrias de la zona.

La Reunión llegó a la conclusión de que era muy útil poder contar con un funcionario superior de aduanas que trabajara desde las etapas más tempranas en estrecho contacto con el director de la autoridad de la zona. Los funcionarios de aduanas deberían además someterse a un proceso de reeducación

dada la función tradicional de las aduanas de impedir, mientras que lo que se necesitaba era todo lo contrario, es decir, permitir que las mercancías circularan libremente.

Se juzgó que las medidas adoptadas en los comienzos por Shannon constituían un enfoque valioso. Primeramente Shannon contrató a una persona del sindicato para asesorar a las empresas que llegaban sobre prácticas y tradición irlandesa en materia laboral. En segundo lugar, al planificarse la zona, el ministerio y la administración de aduanas intervinieron desde el principio en el proyecto y formaron parte del proceso de planificación. Se destinó a un funcionario superior de aduanas en la oficina de la autoridad de la ZIE de Shannon para asesorar a las empresas que llegaban sobre los trámites y la manera de rellenar los formularios. Ese funcionario superior ayudaría también en caso de controversias con un punto de vista favorable a la zona. Un experto puso como ejemplo la ZIE Siria por lo que se refería a la coordinación con la administración de aduanas. La razón era que el jefe de las aduanas fundó de la primera zona en el decenio de 1960, bajo la administración de las aduanas.

El Grupo Bermúdez de México consigue que los camiones procedentes de sus zonas sean despachados en 15 segundos en las aduanas estadounidenses porque ya han sido predespachados en la computadora (todo el mundo sabe qué sucede, de modo que tanto las aduanas de los Estados Unidos como las de México pueden actuar con rapidez). En las zonas, algunas empresas tienen existencias iguales a cero; por ejemplo, todos los días ocho camiones llegan por la mañana y salen por la tarde. Para explotar ese negocio con existencias cero se requiere el más rápido despacho de aduanas.

Pero las condiciones previas imprescindibles eran: a) trámites aduaneros claros; b) procedimientos simplificados; y c) ausencia de corrupción. Se mencionó como ejemplo la experiencia reciente en México: la administración despidió el año pasado a 3.000 funcionarios de aduanas (de un total de 3.500) en un día y los sustituyó por 3.000 funcionarios cuidadosamente formados.

Se citó una experiencia diferente en Indonesia: en 1985 en Jakarta se adjudicó a la Société Générale de Surveillance (SGS) un contrato de gestión para administrar las aduanas. Esto se produjo en combinación con un cambio general hacia una política más abierta, orientada hacia la exportación y favorable al comercio. De este modo, a partir de 1985, se produjo un aumento muy acentuado de las inversiones extranjeras en Indonesia.

Se planteó la cuestión de si las aduanas debían estar situadas dentro del mismo parque industrial y de cómo funcionarían mejor. Desde el punto de vista de los fabricantes, el ideal era que los contenedores sólo se abrieran en los locales de la fábrica. Convenía que las mercancías se movieran con rapidez y no se retrasaran por el camino. Por ejemplo, en el caso de Sri Lanka, los contenedores se abrían en los locales de las fábricas. Los abrió e inspeccionaba la autoridad de la zona, no la aduanera (inspección por muestras). El sistema ha estado funcionando, por consiguiente, sin problemas. Además, si las industrias necesitaban mover inmediatamente los contenedores, podían presentar un formulario de solicitud especial que permitía llevar en una hora los contenedores que se han de despachar a la aduana o al puerto.

En la República Dominicana, una sección especial dentro del departamento de aduanas ha facilitado el eficiente manejo de las ZIE. No obstante, la situación ha creado un enclave dentro de la autoridad aduanera. Las aduanas, por lo que hace al resto de la economía, continúan funcionando de manera tradicionalmente ineficiente.

En lo que respecta a la cuestión de los materiales de desecho, se estimó que la ley de ZIE y sus reglamentos aduaneros solían contener reglas acerca de esos materiales. Eran o bien exportados o bien destruidos. En muchos países como Sri Lanka, podían venderse en el mercado local después de pagar derechos o se quemaban bajo control aduanero. Se indicó que podían calcularse coeficientes insumo/producto con un margen para algunos materiales de desecho. Era al mismo tiempo una buena manera de controlar el contrabando a través de los materiales de desecho eliminados.

Los expertos opinaron que el concepto mismo de ZIE giraba entorno a la libre entrada y salida de mercancías. A este respecto, se mencionó la experiencia positiva de Turquía, donde los promotores de zonas se reunían con los funcionarios de aduanas y trataban de elaborar nuevos reglamentos de aduanas para las zonas francas. Los funcionarios superiores estimaban además que era una buena oportunidad para resolver algunos de los problemas con que se enfrentan en general las aduanas.

Entre otras organizaciones estatales que participan en las ZIE figuran el Banco Central, que puede reglamentar el funcionamiento de las cuentas en divisas, y los ministerios de trabajo y de comercio. Por lo que se refiere a los reglamentos sobre inmigración, la autoridad de la zona debe contar con un acuerdo práctico, de manera que, una vez aprobado un proyecto, se permita casi automáticamente la entrada de extranjeros como parte del mismo.

Una de las cuestiones puestas de relieve a ese respecto fueron los reglamentos sobre divisas. Se hizo hincapié en que el movimiento de mercancías hacia la zona y desde ella era uno de los factores principales en la explotación de las ZIE. Si no se podía mover el dinero con la misma rapidez en dirección contraria, no se podrían tampoco mover las mercancías. En algunos países no se permitía tener cuentas en divisas, por ejemplo, en Filipinas. Este obstáculo había inducido a los inversionistas en ZIE a ubicar sus cuentas en divisas en Hong Kong.

Se señaló que los inversionistas en México habían superado este obstáculo, ya que se consideraba las maquiladoras como actividades de servicios. La empresa madre prestaba el equipo a la sucursal mexicana, por lo que no se reflejaba en las cuentas ninguna transferencia de capitales; lo mismo cabía decir de las materias primas importadas. Bastaba con que el inversionista extranjero compre pesos a un banco privado para pagar los gastos locales. Las ZIE de la República Dominicana funcionaban como las maquiladoras por lo que se refiere a las cuentas en divisas.

I. Promoción y comercialización

Un elemento crítico en la gestión de las zonas que fue objeto de gran atención fue el de la promoción y la comercialización. La tarea de atraer a nuevos clientes de una amplia base potencial requiere recursos humanos y financieros sustanciales, a menudo muy por encima de los disponibles. La promoción debe partir de una buena base de ventajas presentables para que se

pueda convencer a los posibles clientes de que empiecen a hacer negocios en una ZIE concreta. La ZIE es una empresa de servicios, aunque ofrezca también terrenos, infraestructura y edificios a los clientes. Se trata, en sustancia, de prestar servicios a los clientes para que tengan éxito en una ZIE determinada. La tarea de atraer clientes depende pues de los servicios que se presten y de la promoción de esos servicios.

La preparación de los servicios que la ZIE ofrece para satisfacer las necesidades de los posibles clientes forma parte de una estrategia de promoción. Todas las zonas que han tenido buenos resultados han elaborado sistemas de gestión para superar las limitaciones que su país pueda presentar respecto del transporte, la burocracia y la mano de obra. En muchas zonas se ha implantado la ventanilla única a fin de facilitar los trámites con múltiples departamentos del gobierno para obtener permisos de explotación u otros servicios públicos. El equipo de dirección, y lo que éste pueda hacer por sus clientes, es el factor decisivo. La ZIE crea los diversos servicios para hacer más atractiva una determinada ubicación. La comercialización de la ZIE se convierte entonces no sólo en la comercialización del país como buena localización para las inversiones sino también de la ZIE como puente por el que el cliente llega a ese país.

En Turquía, por ejemplo, la ZIE del Egeo se transformó en un interesante instrumento de política de desarrollo para atraer a los nacionales expatriados que habían abandonado el país y regresaban porque tenían una oportunidad de trabajar en la zona conforme a prácticas comerciales internacionales, lo que habilitaba una manera fácil de comenzar los negocios en el país. Se puede hablar de un proceso de "reaculturación". Los chinos de ultramar han hecho mucho por Taiwán y lo están haciendo por China. Prósperos empresarios indios de California invierten en la zona de Bombay. Shannon se benefició del mismo modo de la comunidad irlandesa en los Estados Unidos. Varias empresas, por ejemplo, la General Electric, vinieron primero a la zona franca e instalaron luego una segunda planta en otro lugar del país. Con otras palabras, la zona franca ha abierto una puerta al país.

Se afirmó que el sector privado había sido más eficaz en la introducción de métodos de promoción novedosos basados en servicios para atraer a los clientes. Se citó como ejemplo el Nogales Shelter Plan. Se trata de un sistema que proporciona espacio para fábricas, trabajadores, administración de personal y asistencia aduanera al cliente por una remuneración horaria. El cliente responde únicamente del proceso de fabricación, el ritmo de producción y la calidad del producto. Esto se plasma en un simple contrato que permite al cliente irse al cabo de seis meses, con un mes de preaviso. Se cobra 1,5 dólares de los Estados Unidos por hora trabajada. Se prestan los servicios para reducir riesgos y ayudar al posible cliente a decidir si la ZIE y el país donde está situada serían un lugar de fabricación adecuado, antes de que se comprometa irreversiblemente a levantar una nueva fábrica.

Las zonas privadas tienen además que trabajar con las oficinas públicas en todo el mundo. Se necesita una red bien organizada en el extranjero donde el sector público y el sector privado trabajan juntos. Como en el caso de México, las zonas privadas comienzan por "vender" colectivamente el país y pasan luego a los detalles sobre los servicios que cada zona puede proporcionar. Los participantes convinieron, en que para empezar, era necesaria la promoción amplia del país; la imagen general de éste era muy importante, en particular cuando se promovía ante empresas pequeñas y medianas de los Estados Unidos de América, Europa y el Japón que nunca antes habían considerado la posibilidad de invertir fuera de su país.

En general, las empresas más grandes disponen de personal suficiente para ayudarles a comenzar sus actividades y funcionar en el extranjero. La mayoría de las ZIE se concentran en esas prósperas empresas grandes e ignoran la tarea de "vender" a las empresas de fabricación más pequeñas que operan en los grandes países industrializados. No obstante, las ZIE son un lugar lógico para que estas empresas menores inicien sus operaciones, ya que proporcionan los servicios que éstas necesitan para tener buen éxito. La tarea de atraer a nuevos clientes de entre el amplio potencial de empresas pequeñas y medianas requiere, empero, recursos financieros y humanos sustanciales. En consecuencia, es necesario buscar la especialización, es decir, el tipo de productos para cuya fabricación una zona presente una ventaja comparativa, mucho antes de que empiece la promoción. La zona debe entonces organizar la promoción de inversiones en torno a esas prioridades. La Reunión afirmó que el futuro de una lograda promoción de las ZIE radicaba en la investigación y la especialización. Se hizo hincapié en que, en vez de gastar dinero para hacer propaganda en una publicación general, el presupuesto debía gastarse en publicaciones técnicas y de negocios especializadas en las esferas de los productos que presentaban ventajas.

Atraer y convencer a un inversionista es asunto de confianza personal. Por consiguiente, desempeñan un papel crítico el director de la ZIE y un pequeño grupo de personal de promoción. A ese respecto, se estimó que tanto mejor era cuanto más tiempo se hallaba al frente de la zona una persona que inspirase confianza; los inversionistas deseaban ver a la misma persona con esas características. Los gobiernos aplicaban a veces una política de rotación que podía resultar inconveniente en las zonas públicas. En el sector privado, el director era a menudo el propietario, lo que le daba permanencia.

Las nuevas zonas muchas veces no emplean a profesionales de la comercialización. En vez de ello se apresuran a editar un folleto brillante y voluminoso. Los participantes consideraron que esto era un desperdicio porque el envío por correo de prospectos no ha sido en general eficaz. Se estimó también que, por lo común, no había mucho que fotografiar al comienzo, excepto una serie de edificios vacíos. La mayoría de las zonas más viejas mantienen una lista confidencial de posibles inversionistas e intensifican sus esfuerzos de comercialización enviando a empleados especializados a visitar personalmente a esas determinadas empresas.

Por lo que respecta al costo de la promoción, una zona privada típica situada sobre la frontera mexicana gasta cerca de un millón de dólares de los Estados Unidos al año en promoción, inclusive el costo de los viajes de personal de comercialización muy calificado y caro, y el costo de seguimiento, con su propio personal de ingeniería que pasa una semana junto al posible cliente y recomienda la operación más adecuada. Generalmente, nueve de cada diez de esos intentos suele fracasar, lo que demuestra lo costoso de la promoción. La Reunión afirmó, no obstante, que o se gastaba una cantidad razonable en la comercialización o era mejor no hacerla. Gastar dinero en publicidad y no poder luego hacer frente a las respuestas sería la peor de las situaciones. Las ZIE debían planificar una campaña de promoción total. Unos cuantos anuncios publicados aisladamente en un diario no especializado constituirían un derroche de recursos. La promoción debía consistir en una campaña coordinada y planificada, con previsiones financieras suficientes.

En las primeras etapas de su desarrollo, la ZIE es desconocida como ubicación de inversiones extranjeras y los inversionistas pueden en consecuencia tener muy poca confianza en ella. Existe, pues, una interdependencia entre el buen éxito de la zona y el de las empresas que

funcionen en ella. Por lo tanto, el fracaso de una gran empresa que trabaje en la ZIE afectará seriamente las perspectivas de futuro. Un esfuerzo de promoción clave es "mantener a los que están". Ellos pueden inducir inversiones sobre la base de recomendaciones privadas. En tiempos de recesión, el único crecimiento posible es la ampliación del número de empresas. El esfuerzo por garantizar que los inversionistas tengan un resultado favorable exige la participación de todas las unidades de la organización de la zona que están en contacto con el inversionista. Es, por consiguiente, necesario que toda la organización esté impregnada de una cierta conciencia de promoción.

J. Infraestructura física y servicios

Las principales preocupaciones acerca de las ZIE como parque industrial se relacionan con la elección del emplazamiento, con el exceso de capacidad del espacio y los servicios para fábricas o con problemas referentes al desarrollo del parque. Los fracasos de las ZIE se derivan muchas veces de la elección inadecuada del emplazamiento, lejos de zonas urbanas bien desarrolladas, con servicios públicos poco fiables y sin facilidades en materia de transporte y comunicaciones.

Los gastos de infraestructura en relación con la ZIE pueden transformarse en una carga considerable a largo plazo, especialmente si la infraestructura disponible en general en el país anfitrión es limitada. Es, por consiguiente, importante, no sólo para las zonas privadas sino para las públicas examinar la viabilidad del establecimiento y la explotación de una zona con carácter comercial. Las comparaciones de costos entre algunas zonas establecidas lo demuestran claramente; el costo por hectárea de proporcionar la infraestructura necesaria en una zona aislada supera el costo total de la promoción de algunas otras zonas.

Aunque los promotores toman a su cargo el proporcionar infraestructura dentro de la zona, a menudo tienen que ocuparse también de la infraestructura fuera de los límites de ésta. El Grupo Bermúdez de México, por ejemplo, en varias ocasiones tuvo que construir carreteras de acceso a las zonas y crear redes telefónicas y subestaciones para la electricidad. Los gastos se pagaron y compensaron a largo plazo con los resultados generales. En el caso de Irlanda, la infraestructura fue proporcionada por organismos del Estado pero la administración de la zona tuvo que dedicar mucho tiempo a establecer buenas relaciones con las autoridades. Al desarrollar la ZIE de Shanonn, la infraestructura y los servicios se instalaron a la vez en la ciudad y en la zona. Se señaló que en un país pequeño como Mauricio, la autoridad de la zona podía permitirse elegir emplazamientos externos y llevar toda la infraestructura allí donde se hallasen las industrias de la zona. Los alquileres habían de compensar todos los gastos ocasionados por la prestación de esos nuevos servicios. Dado que se aplicaban alquileres uniformes en todo el país, las zonas más alejadas resultaban indirectamente subvencionadas.

Tema común de preocupación resultaron ser los problemas derivados de que los vecinos pidieran participar en los servicios instalados. En Kenya, los vecinos pidieron compartir el agua y las alcantarillas, lo que provocó una perturbación de la planificación de la zona y de los costos calculados. En Baguio City, en Filipinas, hubo que construir dos veces la conducción de agua, porque la primera había sido completamente agotada por los vecinos.

También se mencionó la electricidad como uno de los servicios que a veces habían de prestar los promotores. En la República Dominicana, las empresas tenían que producir su propia electricidad. Recientemente, las zonas habían decidido construir su propia central eléctrica. La consecuencia podía ser un exceso de capacidad, en particular en la primera etapa de la zona. Se sugirió negociar la venta de electricidad fuera de la zona durante las horas nocturnas. Los participantes convinieron en que en ciertas ubicaciones, las zonas debían suministrar simplemente la infraestructura y hacerse cargo de los servicios públicos y tratar luego de absorber lo más posible los costos. Ejemplos extremos eran las zonas de Dubai, Curaçao y Aruba, que vendían agua de mar destilada.

A falta de infraestructura suficiente, la administración de la zona tendrá que ponerla y pagarla, lo que ocasionará precios muy altos por metro cuadrado. Sin embargo, algunas zonas se han aprovechado de la proximidad de áreas bien desarrolladas con instalaciones completas de infraestructura: la zona de Shenzhen en China, que creció de 30.000 a 1,3 millones de personas en 12 años, se ha beneficiado de la infraestructura cercana de Hong Kong. Análogamente, las zonas situadas cerca de la frontera mexicana utilizan los sistemas de autopistas y los aeropuertos estadounidenses situados a lo largo de esa frontera. Se convino en general en que cuando no había infraestructura externa en el emplazamiento o cerca de él, el costo de ponerla sería extremadamente elevado y, siendo tan exorbitante esos costos, la ubicación no era viable y no podía desarrollarse la zona con carácter comercial.

Sobre la cuestión de los alquileres de los edificios para fábricas, se mencionaron varios ejemplos. Un edificio corriente para fábrica costaba, en Costa Rica, 60 dólares de los EE.UU. por m² al año y 20 dólares por m² en Mauricio. En la República Dominicana, los alquileres iban de 15 a 80 dólares por m², según se tratase de zonas públicas o privadas, dado que las privadas proporcionaban más servicios. En Shannon, los alquileres eran de 190 dólares el m² para espacios de oficina y 39 dólares por m² de espacio de fábrica. Los alquileres variaban si las empresas eran inquilinos antiguos o acaban de instalarse. También se concedían subvenciones a ciertas empresas, lo que representaba indirectamente una reducción de los alquileres. Las zonas privadas mexicanas cobraban de 40 a 60 dólares de los EE.UU. por m² al año.

La duración de los arrendamientos es de cinco años en Shannon, tres años (renovables con la condición de que después del tercer año el alquiler pueda aumentarse en un 25%) en Mauricio y seis años en Nogales (México) (porque se prevé que los edificios quedarán pagados en ese plazo).

Se hizo hincapié en la importancia de que existiesen buenas telecomunicaciones. En Irlanda, el Gobierno invirtió mucho dinero para mejorar la red de telecomunicaciones en todo el país en el decenio de 1980. Esto permitió que Shannon hiciera de su ubicación geográfica una ventaja competitiva para las empresas estadounidenses. Como Shannon tiene cinco horas de adelanto, los datos llegan a las seis de la mañana para procesados y devueltos a Nueva York. De este modo, las jornadas de trabajo de las empresas de los Estados Unidos se ven prolongadas de 8 a 13 horas. Este tipo de negocio de proceso de datos sólo es posible mediante un buen sistema de telecomunicaciones. El proceso de datos es una nueva forma de trabajo de montaje también en Jamaica y Barbados. En un pequeño país insular como Barbados con 250.000 habitantes, el proceso de los datos de una sola empresa aeronáutica de los Estados Unidos da trabajo a 350 mujeres.

Otro servicio que la dirección de la zona puede prestar es el de teleconferencias. El control en línea del funcionamiento de una fábrica ha aparecido como un instrumento de gestión inevitable para varias empresas, como las que trabajan en las ZIE de Tailandia. Se estimó que este tipo de moderno servicio de telecomunicación era actualmente necesario para la fabricación a escala mundial.

La Reunión analizó varios otros servicios que las ZIE se verán en el caso de prestar para atraer a inversionistas, en particular, a empresas pequeñas y medianas. Algunas zonas ofrecían servicios de banca para el cobro de los cheques de los empleados, el cambio de divisas, una biblioteca y servicios de viajes. No se estimaba, no obstante, que todos estos servicios fueran decisivos para las zonas. Entre los que se consideraban directamente relacionados con la ayuda al buen éxito de los fabricantes figuraba el antes mencionado "plan de cobijo" (shelter plan).

También se mencionaron los servicios de contratación de personal. La dirección de la zona podría preseleccionar personal según sus aptitudes y suministrar una lista de técnicos y obreros de línea de montaje a los inversionistas. Con ello se facilitaría la labor de éstos porque no necesitarían dedicar horas y más horas a entrevistar con intérpretes a miles de personas.

Entre otros servicios que se examinaron figuraron el transporte y los servicios de alimentación. El transporte podía convertirse en un gran problema en las zonas más grandes, por ejemplo, cuando había que traer y llevar diariamente a 40.000 personas en 1.000 autobuses. A principios del decenio de 1970 en Taiwán, no era prácticamente posible sacar un camión a la carretera cuando por un puente circulaban 5.000 bicicletas durante el cambio de turno. Análogamente, en las zonas privadas mexicanas más grandes no sería aconsejable sacar un camión cuando 500 autobuses abandonaban la zona en circunstancias parecidas. La lección de esas experiencias era que convenía mantener la zona dentro de unas dimensiones manejables. En zonas más grandes, como la de Katunayake (Sri Lanka), donde trabajan 52.400 personas, también presentaba problemas el alojamiento; el 55% de los trabajadores vivían en un radio de una milla de la zona, extremadamente congestionada. Por consiguiente, el Gobierno dispuso subvenciones e incentivos para que los propietarios de terrenos en esas zonas mejoraran la vivienda. Además, también se otorgaban incentivos para facilitar el transporte. Por ejemplo, se permitía a particulares importar autobuses libres de derechos de aduana para estimularlos a operar en la zona. En la zona de Katunayake se necesitaban diariamente 1.000 viajes en autobuses explotados por el Estado y 400 autobuses de explotación privada, además de los servicios de transporte de las propias empresas.

En algunas ZIE, el explotante de la zona organiza servicios médicos y de guardería. Hay también zonas que contratan trabajadores y obtienen todas las autorizaciones de contratación, inclusive las de carácter policial. En la República Dominicana, una zona da trabajo a 40.000 personas y una segunda a 35.000, lo que da origen a un problema urbano, problemas de seguridad y medio ambiente y problemas sindicales comunes a las industrias poco calificadas con bajo nivel de remuneraciones.

K. Cuestiones ambientales

A menudo se menciona como causa de preocupación el efecto de las ZIE sobre el medio ambiente. La Reunión convino en que su preocupación era infundada porque las industrias que se situaban en ZIE no eran en general grandes contaminantes. Creía que el control de la contaminación del aire y del agua y la eliminación de desperdicios industriales peligrosos eran más fáciles y más económicos en un parque industrial bien administrado que en industrias dispersas por el país.

Se sostuvo que la mayoría de las empresas de las ZIE se dedicaban a las construcciones mecánicas ligeras, al vestido y a otras industrias de montaje típicas de las zonas que no eran muy contaminantes. En muchos países, como en Irlanda, la fabricación de productos farmacéuticos o electrónicos de carácter básico, que presentaban emisiones importantes al aire y al agua tendían a no establecerse en las zonas. La industria de montajes electrónicos, típica de las establecidas en las ZIE, no es contaminante.

Se examinaron ampliamente las cuestiones de la supervisión de posibles contaminaciones en las ZIE y de la eliminación de desechos. Incumbía a una ZIE bien administrada una importante función de control a ese respecto. En las zonas del Grupo Bermúdez de México, las especificaciones constaban en el contrato de arrendamiento. La dirección de la zona las controlaba mediante inspecciones mensuales y si no se respetaban, se rescindía el contrato. Shannon en Irlanda respondía de la zona y de la ciudad contigua. La zona empleaba personal para vigilar el nivel de bienestar. La autoridad municipal era la encargada de hacer que se cumpliera la ley. Shannon Development otorgaba a las empresas subvenciones que podían ser retiradas si aquéllas no se comportan como buenos vecinos. El turismo y un medio ambiente grato eran tradicionalmente factores importantes en Shannon para atraer a las empresas y a su personal directivo, que deseaba trasladarse a un país limpio.

Es de importancia decisiva que la evaluación de los efectos sobre el medio ambiente forme parte de la evaluación general antes de conceder licencias de ZIE. Por ejemplo, en Sri Lanka, las ZIE tenían un departamento del medio ambiente propio creado antes que la autoridad central del medio ambiente. Las empresas debían informar sobre sus procedimientos de producción y desechos finales, y la aprobación del proyecto estaba sometida a diversas condiciones si era contaminante. Si la empresa no se atenía a las condiciones, se interrumpía la prestación de servicios. En Kenya, la ley proporcionaba criterios ambientales, pero correspondía a la industria obtener un certificado de una organización independiente, que demostrase que satisfacía todos los requisitos ambientales. Ese certificado podía ser objeto de comprobación por el ministerio. La ZIE de Nairobi, situada cerca del parque nacional, constituía un ejemplo excepcional. Los reglamentos imponían condiciones para proteger la vegetación y las sendas de los animales.

Algunos participantes señalaron que había una tendencia, particularmente por parte de la prensa, a acusar de contaminación a las ZIE, como en el caso de Tijuana en México, con aproximadamente un millón de habitantes, donde antes vivían unos pocos miles. La contaminación era un problema que se presentaba en los asentamientos humanos congestionados y no derivaba simplemente de la existencia de la industria maquiladora. Se recomendó, por lo tanto, que en casos semejantes las zonas iniciaran algún tipo de campaña positiva.

La Reunión llegó a la conclusión de que si existía un problema ambiental se relacionaba con una deficiencia de las políticas generales del país y la insuficiencia de recursos para la protección del medio ambiente, y no era consecuencia de sus políticas en materia de ZIE.

L. Vinculaciones con las economías del país
anfitrión y otros beneficios

Una cuestión común planteada en relación con las ZIE fue la vinculación con el resto de la economía. Excepto en los países de reciente industrialización y otros pocos países en desarrollo, apenas se habían desarrollado vinculaciones ascendentes a partir de las ZIE. En general, las vinculaciones se establecieron en casos en que no existía una gran disparidad entre las condiciones empresariales en la ZIE y las del resto de la economía. Los gobiernos o los directores de zona podían alentar la creación de vinculaciones; pero las fuerzas del mercado dictarían el ritmo de su desarrollo.

Las vinculaciones con la economía local se limitan por lo común al embalaje, la mecánica sencilla y los insumos de servicios. Los participantes declararon que la experiencia de zonas asentadas mostraba que la industria extranjera estaría dispuesta a procurarse materiales en el lugar si sus precios fueran competitivos y el suministro regular, cuantitativa y cualitativamente.

Aunque en algunos países se había producido una mejora apreciable en los últimos años en cuanto a la cantidad de materias primas y servicios adquiridos localmente por la industria extranjera, el desarrollo general de las vinculaciones es un proceso lento y difícil. Análogamente, también es lenta la transferencia de tecnología y de know-how, porque la naturaleza de los procedimientos de producción, a saber las actividades de montaje en muchas ZIE, producirán una transferencia de tecnología muy limitada. Las actividades de tecnología superior se suelen desarrollar fuera de la ZIE en el país de origen del inversionista.

Es importante el papel que desempeña el gobierno creando un ambiente habilitante para los negocios mediante leyes e incentivos. Muchos órganos oficiales reguladores no están familiarizados con la "nueva" noción de ZIE. Los participantes destacaron que el gobierno tenía una función proactiva, en la que los jefes de todos esos departamentos debían estar totalmente identificados con el concepto. Por ejemplo, en Mauricio, el Gobierno había desempeñado un papel de facilitación eliminando toda distinción entre la ZIE y otros fabricantes orientados a la exportación. Por consiguiente, las empresas de Mauricio se habían hecho competitivas en sus precios en el mercado internacional.

La Reunión hizo notar la experiencia irlandesa con la zona de Shannon, que había contribuido no sólo al desarrollo regional sino también al nacional. Hasta 1960, la economía irlandesa estaba muy protegida y el mercado interno no era lo bastante grande para crear el empleo necesario, lo que provocaba un éxodo de personal calificado. El Gobierno acordó, en consecuencia, la estrategia de abrir la economía irlandesa a las inversiones extranjeras. El desarrollo de la zona franca de Shannon se verificó paralelamente con la modificación nacional de la estrategia económica.

Shannon ejerció un "efecto de demostración" para el resto de Irlanda, dado que el primer experimento de apertura de Irlanda a las inversiones extranjeras se efectuó allí. En los primeros años, se hizo todo lo que se pudo por atraer el máximo de inversiones posibles. Shannon tuvo su parte en empresas de montaje de bajo valor añadido, en las que los empresarios se establecían puramente por razones financieras y estaban dispuestos, en caso de recesión, simplemente a irse.

Las lecciones aprendidas en Shannon fueron luego aplicadas en otras partes de Irlanda con respecto a la manera de atraer inversiones, en cuanto a los enfoques y los incentivos que cabía ofrecer. Se ensayaron diversos conceptos. Por ejemplo, el programa de vinculación entre la zona y las industrias autóctonas de propiedad irlandesa, llamado "Match Maker Programme", tenía por fin reunir a la industria extranjera con la pequeña y mediana industria del país. Posteriormente, el programa se extendió a toda la nación. La economía irlandesa experimentó un crecimiento explosivo como resultado de los programas que se habían puesto en marcha. A principios del decenio de 1960, las exportaciones de la zona franca de Shannon representaban el 40% de las exportaciones totales de Irlanda. Actualmente representan del 3% al 4%. Cabe explicarse el fenómeno por el "efecto de alcance", es decir, el país ha comenzado a exportar en su conjunto. Irlanda tiene actualmente exportaciones per cápita superiores a las del Japón.

La principal responsabilidad de Industrial Development Ireland (IDI), como representante del Gobierno, es la creación de empleo; las inversiones extranjeras son valiosas, pero la primera prioridad se otorga a la base industrial de propiedad irlandesa. El principio subyacente es que, con una fuerte base industrial autóctona, es más fácil atraer inversiones extranjeras. Las posibilidades de Irlanda para competir se basan en su capacidad tecnológica y su know-how. La zona de Shannon está pasando a una nueva fase con la meta de convertirse en un centro de excelencia de elevada calidad y alta tecnología vinculado con la base industrial del país, el sistema educativo, la universidad, y la investigación y el desarrollo.

Entre los esfuerzos dirigidos a desarrollar oportunidades para el sector autóctono, figuraron un análisis insumo/producto para las inversiones internacionales, a fin de determinar qué productos se necesitaban, de dónde se obtenían y los posibles fabricantes de esos productos en el país. Otro enfoque que vincula a las empresas de las ZIE con las empresas irlandesas es el desarrollo de complejos industriales dentro de la zona y su combinación con productores irlandeses. Se citó como ejemplo el complejo aeroespacial. El parque tecnológico de Irlanda, cerca de la zona, tiene un importante papel que desempeñar. Además, las vinculaciones con la educación y la universidad tecnológica han sido decisivas en muchas industrias como ocurre con los proyectos aeroespaciales, donde las conexiones en línea con Seattle (Estados Unidos) se beneficiaron de la asistencia de personal de la universidad. Los esfuerzos se concentran actualmente en poner a las pequeñas y medianas industrias autóctonas al nivel de grandes empresas irlandesas bien conocidas, y hacerlas internacionalmente competitivas.

Por lo que se refiere a la promoción de inversiones, las industrias de las ZIE y las autóctonas tienen igual acceso a las medidas de promoción, por ejemplo, la ventanilla única. Se hacen grandes esfuerzos en la esfera de la capacitación y del estímulo para iniciar negocios; en las escuelas, se dan a alumnos de 12 y 13 años presentaciones sobre las empresas y cómo comenzar un negocio propio.

Varios países en desarrollo otorgan los mismos incentivos y gratificaciones a los proveedores de insumos a las ZIE que a los exportadores directos. Se considera que estos proveedores son exportadores indirectos. Por ejemplo, en Sri Lanka, los inversionistas en la zona y los fabricantes locales gozan de los mismos incentivos, por ejemplo, reducciones de derechos de aduana y exención del impuesto sobre el giro de los negocios y otros impuestos que gravan productos para exportaciones indirectas, y los procedimientos para subcontratar están simplificados. El Gobierno alienta también el establecimiento de grandes fábricas textiles para abastecer las fábricas y los productores de accesorios. La Reunión confirmó que se necesitaba que el gobierno prestase su apoyo y aplicase una política constante para provocar el establecimiento de vinculaciones como en los casos de Irlanda y Sri Lanka.

No cabe hacer generalizaciones al considerar las vinculaciones y el contenido nacional de las exportaciones de las ZIE, dado que el contenido nacional "específico de un sector" puede variar en un país determinado. Por ejemplo, en México, el contenido nacional en la industria automotriz (casi el 30% de insumos nacionales) es muy diferente que en el caso de la industria textil, donde no hay insumo nacional. Podría hallarse una explicación en el desarrollo de la estructura industrial y en la competitividad de cada sector. Esta última parece ser el mejor indicador para la vinculación con la ZIE. En este contexto, un participante destacó que la transferencia de tecnología era muy diferente del desarrollo de tecnología. No debía esperarse más de una ZIE de lo que ésta pudiera dar al país. Las ZIE tienen por finalidad fomentar los negocios y las utilidades. El gobierno tenía una función por lo que respectaba a facilitar los negocios pero no era propietario ni gestor de las industrias de la zona, las que decidían en sustancia sobre la viabilidad de la vinculación.

Algunos participantes hicieron hincapié en que, a pesar de la conveniencia de las vinculaciones, la ZIE estaba pensada esencialmente como un enclave económico con escasa influencia sobre la economía del país anfitrión. La ZIE se refiere a la fabricación transnacional o a la distribución del proceso de producción fuera del país. Las ventajas de una ZIE deberían evaluarse, por consiguiente, sobre la base de los beneficios generales para la economía y no sólo en relación con las vinculaciones.

Anexo I

LISTA DE PARTICIPANTES

Kamel Belkahia
Chief of EPZ project, Free Zone Bizerte
Ministère de l'Economie Nationale
TUNEZ

Sergio Bermúdez
Director General, Grupo Bermúdez
Secretario General de la
Asociación Mundial de Zonas Industriales de Exportación
MEXICO

Arseny Berezin
President, Agency ARCTIS
RUSIA

Chundur Bhadain
Director, MEDIA
MAURICIO

Richard Bolin
Director de la
Asociación Mundial de Zonas Industriales de Exportación
Estados Unidos de América

Jean-Marie Burgaud
Experto en ZIE
REPUBLICA DOMINICANA

Nordine Cherouati
Chef de gabinet
Ministère de l'Industrie et des Mines
ARGELIA

Emmanuel Forestier
Banco Europeo de Reconstrucción y Fomento
INGLATERRA

Gnaninda Tissa Galhenage
Executive Director (Zones) of BOI
SRI LANKA

Hans-Joachim Grabow
Researcher (PhD thesis on EPZ, Philippines)
ALEMANIA

Aldayr Heberle
Secretary of State
Secretary of Tourism, Industry and Commerce
BRASIL

Silas M. Ita
Chief Executive
Export Processing Zones Authority
KENYA

Vladimir Jurik
Development Manager
Dunaj-Centrum
REPUBLICA FEDERAL CHECA Y ESLOVACA

Thomas Kelleher
EPZ expert, IDI Shannon
IRLANDA

Peter Lehky
Manager
Dunaj-Centrum
REPUBLICA FEDERAL CHECA Y ESLOVACA

Anika Magashazi
Researcher
HUNGRIA

José Manuel Martínez Ayala
Comisionado Comercial
MEXICO

Suraiya Ally Mohamed
Senior Trade Officer
Ministry of Industries and Trade
TANZANIA

Viatcheslav Morgatchev
Director, Centre for International Business
Academy of National Economy
RUSIA

Ricardo Muñoz Tejeira
Presidente de la Panama Teleport Corp.
PANAMA

Amadou Meleine Niang
EPZ Manager
SENEGAL

Nestor Ntungwanayo
Trade Information Manager
Foreign Trade Promotion Agency
BURUNDI

Anatoly Ogorodnikov
Director General, WEST COMPANION
RUSIA

Eoghan Prendergast
Project Director, IDI Shannon
IRLANDA

Wilson Rakotoarivelo
Director of Industry
Ministry of Industry and Craftmanship
MADAGASCAR

Peter Ryan
EPZ expert
International Management Consultants
INGLATERRA

Michael Ngako Tomdio
Director General
National Office of Industry Free Zones
CAMERUN

Kaya Tuncer
President, Aegean Free Zone
TURQUIA

Zuzana Wittmannova
Sale Manager, Dunaj-Centrum
REPUBLICA FEDERAL CHECA Y ESLOVACA

ONUDI:

Mostafa H.A. Hamdy
Director de la
División de Instituciones y Servicios Industriales
Jefe de la Subdivisión de Infraestructura Institucional

Robert Norris
Jefe de la Dependencia de la Red de Promoción de Inversiones

Kenneth Stephens
Oficial Superior de Desarrollo Industrial
Subdivisión de Infraestructura Institucional

Zeynep Taluy
Oficial de Desarrollo Industrial
Subdivisión de Infraestructura Institucional

Leny van Oyen
Oficial de Desarrollo Industrial
Subdivisión de Infraestructura Institucional

Anexo II

PROGRAMA

Martes 8 de diciembre de 1992:

- 9.30 a 12.30 horas
1. Apertura de la Reunión
 2. Elección del Presidente
 3. Aprobación del programa
 4. Introducción: finalidad y reglamento de la Reunión
 5. Tendencias actuales: el desarrollo de las ZIE en el mundo
- 14.30 a 17.30 horas
6. a) La ZIE como un instrumento de la política de exportación: condiciones previas básicas
 - b) Ambiente favorable para los negocios; leyes y reglamentos; incentivos
 - c) Industrias típicas de las ZIE y tendencias hacia su diversificación

Miércoles 9 de diciembre de 1992:

- 9.30 a 12.30 horas
7. a) Explotación y gestión de las ZIE: principios clave
 - b) Zonas públicas y zonas privadas
 - c) Financiación del desarrollo de ZIE
 - d) Aduanas y banca
- 14.30 a 17.30 horas
8. Promoción de las ZIE: promoción de inversiones
 9. a) Infraestructura física y servicios
 - b) Cuestiones ambientales

Jueves 10 de diciembre de 1992:

- 9.30 a 12.30 horas
10. Vinculaciones con las economías del país anfitrión y otros beneficios
 11. Expectativas: La Europa central y oriental y Africa
- 14.30 a 17.30 horas
12. a) Presentaciones sobre experiencias de organismos de desarrollo
 - b) Asistencia técnica a los programas de ZIE y su coordinación

Viernes, 11 de diciembre de 1992:

- 9.30 a 12.30 horas
13. Conclusiones y recomendaciones
Panorama general
 14. Observaciones finales y clausura de la Reunión.