



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO

Facultad de Posgrados y Educación Continua



COMPENDIO DE ENSAYOS CIENTÍFICOS

Vol. 2, N°1–Enero–julio 2010

Esta publicación es propiedad de la Facultad de Posgrados y Educación Continua de la Universidad Dr. José Matías Delgado. Las investigaciones publicadas en Investigaciones de Posgrados expresan exclusivamente la opinión de sus autores. La reproducción de las investigaciones es permitida siempre que se indique la fuente y para usos estrictamente académicos.

MISIÓN

Formar, por medio de la docencia, la proyección social y la investigación, profesionales capaces de integrarse y desarrollarse en un entorno nacional e internacional, con alta competencia, espíritu de investigación e innovación, sólida moralidad, profunda sensibilidad humana y clara visión del futuro.

VISIÓN

Tener consolidada y proyectada su excelencia académica, dentro de un proceso de acreditación permanente, nacional e internacional, manteniendo su liderazgo institucional y asegurando que sus graduados compitan exitosamente en un mundo globalizado.

SUMARIO

DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO SALVADOREÑO. LA NUEVA REFORMA DEMOCRÁTICA	5
PROPUESTA METODOLÓGICA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EL SALVADOR. APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	41
EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) EN LAS PYMES QUE SE DEDICAN A LA COMPRA Y VENTA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN. CASO DE ESTUDIO: FERROSAL, S.A. DE C.V.	88
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS FRESCOS MARINOS, MERCADO DESTINO ESTADOS UNIDOS. CASO PRÁCTICO: OREOCHROMIS	128



DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO SALVADOREÑO LA NUEVA REFORMA DEMOCRÁTICA

Atilio Montalvo¹

¹ Maestro en Administración Pública de la Universidad Dr. José Matías Delgado de El Salvador.

CONTENIDO

Introducción	7
1. Antecedentes	8
2. Marco de referencia	9
3. Justificación	17
4. Objetivos	20
5. Políticas públicas sobre descentralización	20
6. Sistema de descentralización del Estado	26
Conclusiones y Recomendaciones	33

INTRODUCCIÓN

La descentralización del Estado en El Salvador, reviste una importancia especial dentro de un entorno globalizado y especialmente en una crisis económica internacional que amenaza el desarrollo de los países pobres.

Por otra parte, la apuesta de los Estados Latinoamericanos al Desarrollo Local se considera en la actualidad como el fundamento para las políticas de desarrollo de los países, y le corresponde a los gobiernos locales y a los ciudadanos, tomar más responsabilidad como actores de dicho desarrollo.

El Estado de El Salvador históricamente ha tenido una forma de gobierno centralizado, pese a que se considera republicano, democrático y representativo y sus principales órganos de gobierno son el Legislativo, Ejecutivo y el Judicial.

La experiencia Centroamericana, aún es incipiente sin embargo casi todos los países cuentan con un marco jurídico constitucional o decretos especiales que constituyen un avance en el proceso de descentralización.

En el Salvador, no se cuenta con el marco jurídico apropiado pero en la Constitución de la República, el Código Municipal y la Ley General Tributaria Municipal, se encuentran las bases para poder desarrollar la propuesta de “descentralización democrática” y la descentralización fiscal.

I. ANTECEDENTES

El Salvador es un Estado Unitario Primario, que tiene el nivel central y local de gobierno, con fuerte predominancia del primero en lo que se ha denominado “modelo presidencialista” de Estado.

Los Acuerdos de Paz de 1992, sentaron las bases para la primera reforma democrática de los últimos años, consistente en formas de gobierno civil, respeto a los derechos humanos, garantía de libertades democráticas y reglas del juego electoral.

Sin embargo, es necesario profundizar la Reforma Democrática, que supere a la forma de Estado Centralizado y que asegure la mejor distribución de la inversión pública y el presupuesto; la recaudación fiscal descentralizada, la mejor representatividad de la población, y el acercamiento de los servicios básicos a los ciudadanos.

La centralización además de sus causas históricas, tiene su base en la concentración de las competencias y centralización de los recursos financieros, por parte del gobierno central; también existe limitación de competencias de los gobiernos municipales las cuales son reguladas por el Código Municipal y por la realidad, ya que muchas alcaldías no tienen la capacidad institucional para absorber dichas funciones.

Esto trae como consecuencia que exista centralización de la inversión en la zona central del país, competencia entre el ejecutivo y los municipios, desigualdad horizontal y vertical de las municipalidades y falta de recursos para el desarrollo local.

La descentralización es un tema de interés nacional; porque en un estado centralizado, todas las decisiones vienen de arriba hacia abajo y hay poca oportunidad de participar en ellas y en la solución de los problemas.

El Estado también tiene crecientes demandas de servicios básicos de la población que no son resueltos por el nivel central y es poco lo que las municipalidades pueden hacer ya que no les compete o no tienen recursos para contribuir a resolverlos.

Los principales afectados por este problema son los ciudadanos, las municipalidades y los planes de Desarrollo Local, en última instancia ni el nivel central ni los gobiernos locales se hacen responsables en último término de los problemas que aquejan a la población.

II. MARCO DE REFERENCIA

1. EL PROBLEMA DE LA CENTRALIZACIÓN DEL ESTADO

Rokael Cardona² al referirse al tema plantea las causas de la centralización y trata de arribar a una definición universal de la descentralización.

“La centralización en Suecia fue en 1860, Cataluña a finales del siglo XIX. La centralización es la expropiación popular del acceso a los bienes básicos.”

“La autonomía municipal clásica fue herencia colonial, y se desarrolló debido al poco control colonial de España. Florecieron ciudades con gran autonomía, un ejemplo de ello fue la Ciudad de Guatemala, la cual se constituyó como pequeño estado y fue un fenómeno progresista en la época colonial, en el cual participaron los criollos y es en ese contexto que los municipios encabezaron la independencia de España.”

En el proceso de formación de los Estados en Centroamérica primero surgieron las Alcaldías y luego los Estados Nacionales.

En El Salvador, el 5 de noviembre de 1811 se proclama el Primer Grito de Independencia en la cual el Presbítero Dr. José Matías Delgado y otros próceres convocan al Cabildo en la Plaza Mayor de la Iglesia La Merced en donde el ciudadano Manuel José Arce proclamó *“No hay rey, ni Intendente, ni Capitán General. Solo debemos obedecer a nuestros Alcaldes”*³

Después de la Independencia de España el 15 de Septiembre de 1821, se constituye la República Federal de Centroamérica la cual entró en contradicción con las autonomías que reclamaban los nacientes Estados Nacionales y provocó que El Salvador se separara de la Federación en 1839, y para ese año se disuelve con el retiro de los otros Estados Centroamericanos.⁴

Según Rokael Cardona, *“La centralización llevó a constituir las naciones centroamericanas con independencia en los planos:*

- *Político*
- *Administrativo*
- *Fiscal y*
- *Económico”*

² /Entrevista de Atilio Montalvo a Rokael Cardona. Julio de 2007. Sociólogo Guatemalteco Ex Comisionado Presidencial para la Descentralización en Guatemala.

³ / Monterrey, Francisco J. 1977. HISTORIA DE EL SALVADOR anotaciones cronológicas 1810-1842. San Salvador: Editorial Universitaria

⁴ / Monterrey, Francisco J. Obra citada

“La centralización del estado todavía está pendiente, ya que se excluye la diversidad, de razas y de los indígenas, y la autonomía funcionaba solamente para los criollos.”

“En Nicaragua se resolvió en 1979 con la inclusión de los Miskitos a la República y en Panamá la integración de las Comarcas Indígenas se dio bajo el gobierno del General Omar Torrijos en 1980.”

“Las causas que originaron la centralización fueron:

- *El origen colonial de los estados*
- *La dependencia externa*
- *Tendencia exportadora de la economía*
- *Persistencia en el control del estado de oligarquías económicas ligadas a la tierra.*
- *Estructura de clases sociales con marcada presencia de grupos campesinos con poco poder en el estado para influir en su democratización.*
- *Falta de clases emergentes con poder e influencia para cambiar el estado (obreros y clase media)”*

“Los principales beneficiados de la Centralización del Estado han sido, las transnacionales, y los sectores económicos dominantes tradicionales; los principales afectados son las clases populares urbanas y rurales; los indígenas, mujeres, niños y jóvenes.”

Jordi Borja, plantea que se han descuidado los territorios y las autonomías, tanto en lo funcional como en lo democrático ya que *“Los aleja física y funcionalmente de los centros de decisión”*; las clases populares son las principales y mayoritarias víctimas de la centralización.

Señala que los aspectos negativos de la centralización han llevado al *“desprestigio de la democracia ante sectores importantes de la población”* y entre sus males están:

- *“Falta de representatividad política.*
- *Alto costo de los servicios públicos.*
- *Poco acceso de sectores mayoritarios a los servicios básicos*
- *Bajo rendimiento de las inversiones públicas centralizadas*
- *Mayor corrupción e impunidad.”*

2. LA DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO

Al respecto de las definiciones sobre Descentralización y Desconcentración, encontramos que para Liz Karina⁵ en su estudio sobre la descentralización en Perú, la define de la siguiente manera.

“La descentralización consiste en la transferencia de funciones y la correspondiente facultad de decisión en lo político, económico y administrativo, del centro a la periferia, buscando el desarrollo homogéneo de las regiones, orientando eliminar las desigualdades y desequilibrios existentes en nuestro país.”

“La Desconcentración es el proceso mediante el cual, se delega funciones y atribuciones del gobierno central, hacia instancias de nivel inferior, que puede ser hacia los gobiernos regionales o locales, y se da con carácter temporal, manteniendo la instancia superior la titularidad de las acciones y decisiones.”

De acuerdo a Iván Finot se define como *“descentralización a la transferencia de competencias del gobierno central a diversos organismos. Esta transferencia, sin embargo, puede aplicarse en los sistemas: político, administrativo y/o económico dependiendo del tipo de competencias que se transfieran.”*

“Algunos autores utilizan el enfoque de la provisión de bienes públicos, para explicar de forma singular la función de la descentralización y sus diversas manifestaciones.”

“Este enfoque parte de la función del rol del estado como proveedor y distribuidor de bienes públicos (seguridad ciudadana, salud, educación, servicios básicos, etc.), y las transferencias que éste pudiera realizar están referidas a la provisión y/o distribución de bienes públicos.”⁶

Rokael Cardona sostiene que *“Al hablar de Descentralización debe referirse a la descentralización del Estado y de un tipo particular de Estado, ya que históricamente fue necesario centralizar pero, ya es momento de iniciar la descentralización política. Transformar la distribución del poder político y fiscal del estado.”*

La descentralización *“Tiene que ver con la democratización del estado por eso he acuñado el concepto de “descentralización democrática” que se asocia a ciudadanía (derechos ciudadanos), representatividad democrática, democracia participativa y autonomía⁷, elegir democráticamente sus gobernantes en el territorio, el derecho a compartir los recursos del estado, y administrar y proteger sus recursos.”*

⁵ / Liz Karina. “Centralización y Descentralización”. Lima, Perú 2008 lizkarina3000@hotmail.com

⁶ / Finot, Iván. “Descentralización en América Latina: Teoría y Práctica”, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Santiago de Chile. 2001

⁷ Cardona Rokael, Saldomando Ángel. 2005 “Descentralización Desarrollo local y Gobernabilidad en Centroamérica”

“Esto es para diferenciarlo del concepto neoliberal “eficientista de estado” que está más asociado a la privatización, a reducir la participación del estado en el mercado, y achicar el tamaño del estado y de la administración.”

“La descentralización se asocia al desarrollo económico, a la transformación de la estructura social, (mayor desarrollo de la clase media urbana), y mayor exigencia al gobierno local cercano y participativo.”

3. ESTADO UNITARIO NACIONAL, REGIONAL Y FEDERAL

El Estado Salvadoreño al igual que los Estados Centroamericanos, es un Estado Unitario Primario con un solo gobierno nacional y gobiernos locales.

El Estado Unitario Avanzado, desarrolla los niveles intermedios de gobierno y cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propio, ejemplo el Estado en Chile se subdividió en Gobiernos Regionales –GORE– en 1992, los cuales según Humberto Nogueira⁸ son el traslado de competencias desde la administración central del estado a otras personas jurídicas de derecho público las que tienen patrimonio propio.

En este caso la Descentralización puede ser funcional (de competencias); territorial (a gobiernos locales); y política (a entidades intermedias electas por los ciudadanos).

Liz Karina⁹ define las regiones como *“el elemento fundamental del proceso de regionalización. Se conceptúan como áreas integradas histórica, económica, administrativa y culturalmente, que conforman unidas geo-económicas.”*

“Las regiones así entendidas, deben tener las siguientes características: Ser unidad geográfica en cuyo ámbito se localizan actividades económicas que le proporcionan una estructura y dinámica propia que permita su desarrollo.”

Los Estados Federales, están constituidos por la unión de varios Estados bajo un solo Gobierno Federal, como en el caso de Estados Unidos y México, los cuales tienen autonomía política, legal, administrativa y económica; y que ceden al Gobierno Nacional las funciones de Defensa, Seguridad Nacional, Relaciones Exteriores, Seguridad Ciudadana, y Servicios de Emergencia¹⁰.

En América Latina durante los años 90 se dan procesos de regionalización (ámbitos intermedios), con niveles de gobierno intermedio en Chile 1992 y Colombia 1991, los

⁸ /Nogueira Humberto. “Un modelo de Estado Unitario descentralizado administrativa y políticamente para Chile. Viña del Mar Noviembre de 1997.

⁹ /Liz Karina. Op. Cit.

¹⁰ / Universidad Central de Chile. “Diccionario de la Administración Pública”. SUBDERE. Octubre de 1997

cuales fortalecen el Estado Unitario, llevando adelante la descentralización administrativa y estableciendo gobiernos regionales GORE y constituyendo Estados Unitarios Avanzados.

4. LA DESCENTRALIZACIÓN EN CENTROAMÉRICA

En Centroamérica históricamente surgen primero los municipios y posteriormente los Estados Unitarios (Repúblicas) los cuales se organizaron política y administrativamente en departamentos y provincias. Es hasta la década de los 80 que se establecen ámbitos intermedios.

Guatemala

Cuenta con 12.3 millones de habitantes de los cuales 6.5 millones son indígenas, y tiene 332 municipios. En 1987 por decreto 52-87 del Congreso de Guatemala se crean los “Consejos de Desarrollo Urbano y Rural”, creando diferentes instancias administrativas para promover la descentralización y la desconcentración pública; coordinar la administración del Estado; formular planes de desarrollo, planes de ordenamiento territorial y promover la participación ciudadana.

Además estructuró 8 regiones entre las cuales están 2 especiales como la Metropolitana y la del Petén

El sistema de Consejos de Desarrollo está integrado por:

- Consejo Nacional, coordinado por el Presidente de la República,
- Consejos Regionales, presididos por un designado de la Presidencia,
- Consejos Departamentales, presididos por el Gobernador Departamental
- Consejos Municipales, presididos por el Alcalde y
- Consejos Locales dirigidos por el presidente de la Asamblea de Vecinos.

El año 2000 por Decreto Ejecutivo se creó el Gabinete para la Descentralización, luego en Mayo de 2002 por medio del decreto 14 del Congreso de la República se emitió la “Ley General de Descentralización”, y posteriormente en julio de 2002 se inició el proceso de descentralización de las siguientes competencias.¹¹

- Educación
- Salud y Asistencia Social
- Seguridad Ciudadana
- Ambiente y RRNN
- Agricultura

^{11/} Ley de Descentralización del Estado (2002). Congreso de Guatemala. Diario de Centroamérica (Diario Oficial). Página 12. Mayo de 2002.

- Comunicaciones Infraestructura y Vivienda.
- Economía
- Cultura, Recreación y Deportes.

La experiencia fue que se ha desarrollado la descentralización supervisada y tutelada por el ejecutivo.

Honduras

Tiene 7 millones de habitantes y 298 municipios. Creó en 1995, la “Comisión Ejecutiva de Descentralización del Estado”, -CED- y luego a solicitud de la Asociación de Municipios de Honduras – AMHON -, formó las Comisiones de Desarrollo Departamental.¹²

Las CDD son las ejecutoras de la descentralización del Estado y funcionan como auxiliares de la CED están integradas por:

- 8 representantes del Gobierno Central
- 8 representantes de los municipios del departamento.
- 8 representantes de la sociedad civil del departamento.

Las oficinas de los CDD, tienen su sede en cada Cabecera Departamental y son financiadas por el presupuesto nacional a razón de L20, 000 Lempiras (\$1,058 dólares) cada una los cuales son manejados por las Gobernaciones Departamentales.

Luego para el 2003 aprueba la Ley de Ordenamiento Territorial y crea los Consejos Departamentales de Ordenamiento Territorial; todos ellos con funciones administrativas

Nicaragua

Tiene 5.5 millones de habitantes y 153 municipios. La Constitución Política de 1979 establece el Régimen de Autonomía para las comunidades indígenas de la Costa Atlántica y a finales de los 80 la Asamblea Nacional aprobó el “Estatuto de Autonomía de las Regiones de la Costa Atlántica de Nicaragua” y la “Ley de Municipios”.

En julio de 2006 se emite la Ley 28 por Decreto Ejecutivo, de la “Política Nacional de Descentralización orientada al Desarrollo Local”¹³ que en el Capítulo VI contempla 4 niveles de gobierno:

- Central

¹²/ Ley de Descentralización del Estado (1996). Presidencia de la República de Honduras. Diario Oficial de Honduras. Decreto Ejecutivo 016-96

¹³/ Ley de Descentralización del Estado. (2006). Congreso de la República de Nicaragua. La Gaceta-Diario Oficial. Pág. 151. Agosto de 2006.

- Regional
- Municipal
- Comunitario

Costa Rica

Cuenta con 4.2 millones de habitantes y 81 municipios. En mayo de 1998 la Asamblea Legislativa de Costa Rica aprobó el Código Municipal, otorgándoles autonomía a los municipios y estableció 7 regiones administrativas¹⁴.

Panamá

Tiene 3.2 millones de habitantes y 75 municipios. Desde la Revolución Nacionalista del General Omar Torrijos (padre) de 1972 a 1982, además del gobierno nacional y municipal, posee un nivel comunal de representación en el gobierno local y cuenta con gobiernos comarcales electos con representación en la Asamblea Legislativa.

A partir de febrero de 2000, estableció el principio de descentralización con base en los municipios y formó la “Comisión de Descentralización del Estado y el Desarrollo Local”¹⁵ integrada de la siguiente manera:

- 3 representantes del Gobierno Central,
- 1 de el Órgano Legislativo,
- 1 de la Contraloría General,
- 1 de la Procuraduría de la Administración,
- Los Gobernadores Provinciales y Comarcales,
- Los Presidentes de los Consejos Municipales,
- 1 representante de la Asociación de Municipios de Panamá –AMP-,
- 1 representante de los Partidos Políticos y
- 1 representante de la sociedad civil.

Esta comisión, sería coordinada por un designado de la Presidencia de la República.

En resumen, El Salvador es el único país con Estado Unitario Primario con solo dos niveles de gobierno, el nacional y el municipal, el resto de países Centroamericanos han caminado desde el Estado Unitario Primario a “Estados Unitarios Avanzados” a niveles regionales (departamentales o provinciales) de administración aunque todavía con tutela del gobierno central como en el caso de Guatemala, Honduras y Costa Rica y otros con funciones administrativas y gobiernos electos como en el caso de Nicaragua y Panamá.

¹⁴/ Código Municipal de la República de Costa Rica. (1998). Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Decreto No 7794. Mayo de 1998

¹⁵/ Ley de Descentralización del Estado y Desarrollo Local de la República de Panamá (2000). Gaceta Oficial. Decreto Ejecutivo No NQ46. Febrero de 2000

En Costa Rica, Nicaragua y Honduras, las alcaldías tienen descentralizadas muchas competencias tales como, Caminos, Salud, Educación, Medio Ambiente, e incluso tienen competencias en Seguridad Ciudadana y otras.

5. LA POLÍTICA FISCAL MUNICIPAL EN CENTROAMÉRICA

Estudios recientes realizados por Gonzalo Espitia (2004), revelan el aumento creciente de la brecha fiscal horizontal y vertical en la situación fiscal de los países centroamericanos.

El tamaño de los municipios de Centroamérica, en su mayoría lo constituyen los municipios pequeños y medianos, los cuales son 82% del total de municipios¹⁶. Todo esto hace necesario tratar de suavizar las desigualdades en las capacidades económicas de los municipios, para el impulsar el desarrollo económico y social.

Guatemala

Cuenta con la transferencia del 8% constitucional el cual se aumentó en 2001 a 10% (situado constitucional), a través del Pacto Fiscal para fortalecer al estado, definió una nueva relación del Estado y la Economía dándole más capacidades fiscales al Estado en la recaudación y en la distribución del ingreso nacional¹⁷.

La Descentralización fiscal era parte del pacto y tuvo 3 fases:

- a) Negociación del pacto
- b) Suscripción del pacto (Ejecutivo, Actores de los Acuerdos de Paz, Congreso)
- c) Relanzamiento del pacto por mandato del congreso.

Además cuenta con la transferencia de 1.5% del IVA – PAZ que es de 12% por las compras de bienes y servicios. Se dan problemas de evasión y elusión fiscal, lo cual impide que sea más relevante.

Los municipios también cuentan con el impuesto Predial que funciona más como impuesto municipal, antes lo recaudaba el Ministerio de Finanzas en Guatemala y fue transferida su recaudación a los municipios.

¹⁶ /Espitia Avilez, Gonzalo. “Descentralización Fiscal en Centroamérica, Estudio Comparativo”. FUNDE 2004.

¹⁷ /Cardona Rokaél. Obra Citada.

Honduras

Cuenta con la transferencia del gobierno central de 5% el cual ha sido incumplido por parte de los gobiernos desde 1991.

Nicaragua

La transferencia es de 6% y para 2010 llegará a 10%, según Decreto del Congreso de Nicaragua.

Costa Rica

Costa Rica tiene autorizada transferencia 1.5% del gobierno central desde 2001 pero todavía no se hace efectiva; sin embargo cuenta con el impuesto predial e impuesto de la renta descentralizado, mas el presupuesto regional.

Panamá

En Panamá no existe transferencia legal autorizada para los municipios, sino que se incluye en el presupuesto nacional.

III. JUSTIFICACIÓN

El Gobierno Salvadoreño debe enfrentar el reto de reformar el Estado para introducir una nueva forma de gobernar, contribuir al desarrollo de la democracia y potenciar el desarrollo económico, social y ambiental creando espacios de coordinación entre las diferentes instituciones gubernamentales y municipales.

1. LOS MUNICIPIOS EN EL SALVADOR

La división político administrativa organiza el territorio nacional en 14 departamentos que carecen de órganos de gobierno intermedios los cuales se han venido formando con el tiempo y variando en cuanto al número de municipios, según lo establecido por la sentencia del 9 de marzo de 1917 de la Corte de Justicia Centroamericana.

De acuerdo al estudio realizado por PROMUDE/GTZ (2002)¹⁸, los municipios se pueden clasificar en 5 tipos, de acuerdo al número de habitantes, al porcentaje de urbanización, y a los índices de necesidades básicas insatisfechas, INBI.

¹⁸ /PROMUDE/GTZ.(2002) "Propuesta de un perfil referencial de municipalidades". El Salvador. 2002

CUADRO No. 1: TIPOLOGÍA CON BASE A ÍNDICES INBI Y CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO

TIPO	POBLACION PROMEDIO	POBLACIÓN TOTAL	URBANIZ	PUNTOS INBI	KM ²	MUNICIPIOS
1	150,738	1,658.124	77%	15	396	11
2	81,793	1,145.113	65%	27	1,817	14
3	21,466	1,395.328	40%	40	5,175	65
4	13,954	1,437.352	29%	46	8,405	103
5	9,277	640,120	21%	58	5,251	69

FUENTE: Elaboración propia con base a datos PROMUDE / GTZ 2002

De los 262 municipios, 11 son tipo I, 14 tipo II, 65 tipo III, 104 tipo IV y 69 tipo V, de los cuales 90% son predominantemente rurales con 56% (3.5 millones de habitantes) de la población total y 10% urbanos con 44% (2.8 millones de habitantes) del total de la población.

Los municipios pequeños del área rural, financian su presupuesto fundamentalmente con fondos FODES. Los municipios grandes y algunos medianos, se financian principalmente con tasas, impuestos y deuda pública.

Una de las preocupaciones principales, que resulta del estudio, es que los gobiernos municipales están recurriendo más frecuentemente al endeudamiento para financiar sus proyectos de inversión, debido a que su estructura tributaria no genera los suficientes ingresos.

2. MARCO JURIDÍCO PARA LA DESCENTRALIZACIÓN ESTATAL Y FISCAL EN EL SALVADOR

La Constitución de la República, descentraliza la autoridad territorial a los municipios de acuerdo al Art. 203, y expresa que *“Los municipios serán autónomos, en lo económico, técnico y administrativo, y se regirán por un Código municipal”*.

El Art. 204, ordinal 3º de la misma constitución, expresa que dicha autonomía comprende *“Gestionar libremente en las materias de su competencia”*.

El Art. 2 del Código Municipal establece que *“el Municipio es la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado....”*

El Art. 204 de la Constitución, establece que *“los Planes de Desarrollo Local, deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo y las instituciones del Estado deben colaborar con la municipalidad en el desarrollo de los mismos.”*

El Código Municipal en el Art.11 expresa que *“Los Municipios podrán asociarse para mejorar, defender y proyectar sus intereses...”*. Luego el Art.12 del mismo Código dice que *“Los Municipios individuales o asociados podrán crear entidades descentralizadas”*. Y también el Art. 13 del mismo Código establece que dichas entidades gozarán de personalidad jurídica propia otorgada por el o los municipios y que se regirán por estatutos, los cuales se inscribirán en un registro público de COMURES¹⁹.

En lo que se refiere a la política fiscal municipal, según el Art. 204, le compete al municipio *“crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas, decretar su presupuesto, elaborar las tarifas de impuestos y sus reformas, para proponerlas a la Asamblea Legislativa.”*

El Art. 207 de la Constitución establece que los Fondos Municipales no podrán ser centralizados en el Fondo General de la Nación, con lo cual reafirma la Autonomía Municipal. Además, creó el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, FODES, para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios; y mandata a la Corte de Cuentas de la República a fiscalizar a posteriori, la ejecución de los presupuestos municipales.

El Art. 60 del Código Municipal define la Hacienda Pública como los bienes, ingresos y obligaciones del municipio. Los impuestos municipales son parte de los ingresos municipales y por tanto, se contemplan como parte de la Hacienda Pública Municipal. El Art. 63 del Código Municipal establece 15 rubros de ingresos propios para el municipio.

Las finanzas municipales también están reguladas por la Ley General Tributaria Municipal la cual establece el marco de los principales tributos municipales; y la misma Constitución establece que las Leyes de Impuestos Municipales y sus reformas, deberán ser aprobadas por la Asamblea Legislativa.

La Ley General Tributaria Municipal, LGTM, establece en el Art. 2 que las leyes y ordenanzas determinarán el hecho generador del tributo, los sujetos activos y pasivos; y la cuantía del tributo o su forma de establecerla.

Los artículos 3, 4, 5 y 6 de la misma LGTM establecen las distintas categorías tributarias municipales.

La Ley General Tributaria Municipal contempla en el Artículo 6, las Contribuciones Especiales, sin embargo las municipalidades no hacen mucho uso de este recurso.

El artículo 7 de dicha ley le otorga a la Asamblea Legislativa la competencia de crear, modificar o derogar los impuestos municipales; y le otorga la competencia a los

¹⁹ /Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador. COMURES

municipios de crear, modificar o suprimir tasas y contribuciones especiales mediante la emisión de ordenanzas.

IV. OBJETIVOS

El presente ensayo científico, se propone analizar los diferentes enfoques de la Descentralización y recomendar cuales podrían ser aplicables a nuestra realidad para contribuir a la formulación de las políticas públicas gubernamentales sobre la Descentralización del Estado como parte de la nueva reforma democrática.

El objetivo general es aportar mediante las propuestas de Descentralización a la Reforma Democrática del Estado Salvadoreño tomando como centro el desarrollo de la persona humana como lo plantea la Constitución de la República en el Art. 1.

La descentralización también deberá proponerse como objetivos específicos, combatir la pobreza y elevar la calidad de vida de la población; combatir la exclusión y procurar una mejor distribución de la riqueza nacional.

Otro tipo de objetivos son acercar las funciones y la decisión a los ciudadanos; fortalecer la autonomía de los municipios; contribuir a la equidad social y territorial, desarrollar la solidaridad y la participación ciudadana;

Ahora bien, para poder cumplir estos objetivos es necesario transferir las funciones y los recursos por parte del gobierno central a los territorios, ya sea bajo la forma de recursos nacionales, por regiones, departamentos o municipios asociados.

V. POLÍTICAS PÚBLICAS SOBRE DESCENTRALIZACIÓN

En los últimos 10 años diferentes instancias gubernamentales han desarrollado políticas públicas y consultas sobre la Descentralización del Estado, entre las que encontramos la consulta realizada por la Asamblea Legislativa, la Política sobre Descentralización elaborada por los gobiernos anteriores y los lineamientos del gobierno actual.

1. CONSULTA 2000 DE LA ASAMBLEA LEGISLATIVA SOBRE LA DESCENTRALIZACIÓN

La Asamblea Legislativa realizó una consulta nacional en el año 2000 que incluyó a los Consejos Departamentales de Alcaldes, Comunidades y diversas instituciones del estado y entre sus conclusiones encontramos las siguientes.

1.1. CONCLUSIONES DE LA MESA 3

- Aprobación de la Ley General de Descentralización de la Función Pública.
- Armonizar el marco jurídico nacional y municipal.
- El traslado de competencias que debe llevar implícito el recurso económico, humano y tecnológico.

1.2. LINEAS DE ACCIÓN PARA DESCENTRALIZAR

- Caminos y Carreteras
- Agua y alcantarillado
- Salud
- Educación

1.3. RECOMENDACIONES OPERATIVAS PARA LOS RECURSOS FINANCIEROS

- Definir un porcentaje para el Fondo Vial Municipal.
- Incremento del 6% al 8% del FODES
- Actualizar la Ley de Carreteras y Caminos Vecinales.
- Revisión de criterios de asignación de la Ley FODES
- Esfuerzos municipales por lograr una mayor recaudación tributaria.
- Transparencia de las Alcaldías en la utilización de los recursos.

2. ANTECEDENTES DE POLÍTICAS DEL GOBIERNO CENTRAL

El Gobierno Central 2004-2009, elaboró mediante la Secretaria Técnica de la Presidencia el documento de “Política de Descentralización”, la cual inició en enero de 2000 en donde proponía descentralizar:

- Caminos Rurales
- Educación.
- Salud Pública.
- Agua Potable. y
- Alcantarillado.

Este fue entregado a CONADEL²⁰ en junio 2006 para realizar consultas con varios sectores y posteriormente en julio de 2007 dio a conocer la “Política Nacional de Descentralización” en un mensaje a la nación.

La descentralización de servicios públicos a otras instituciones comprendía varias formas pero, no quedaba clara la transferencia de las competencias y de los recursos

²⁰ / Comisión Nacional para el Desarrollo Local

a las municipalidades, sino más bien a comunidades organizadas, ONG's y empresa privada.

La definición convencional adoptada por el Gobierno Central planteaba que era un *“proceso mediante el cual se transfieren competencias, recursos y capacidad de decisión entre diferentes niveles de organización del Gobierno Nacional y de éste a otras entidades o a otros niveles de Gobierno”*²¹.

La posición del Gobierno Central también consideraba la descentralización como “la transferencia de funciones a entes privados como ONG's²², comunidades y empresa privada”.

En el marco conceptual de la política planteaba 3 modalidades de descentralización:

- Desconcentración.
- Delegación y
- Descentralización Territorial

Se entendía por Desconcentración la *“asignación de competencia limitada”* a los ministerios y unidades del gobierno nacional en los cuales se les confería *“autonomía técnica”*; a oficinas pequeñas y sucursales gubernamentales.

Según la política aprobada, la Delegación era la función mediante la cual se confería *“autonomía técnica y administrativa a un ente jurídico creado mediante una ley”* (ej. unidades autónomas) y también contemplaba la *“delegación temporal”* vía convenios el ejercicio de funciones sectoriales y la prestación de servicios públicos a municipalidades, (o asociaciones de municipios), ONG's y comunidades organizadas.

La *“Descentralización Territorial”* (o político administrativa), transfería mediante una ley, autoridad, competencias (funciones o servicios), y recursos del gobierno central a los gobiernos locales con *“plena autonomía administrativa, técnica y financiera.”*

A su vez las municipalidades podían delegar en unidades menores (ej. distritos) más cercanas a la población, a las asociaciones de municipios, a las asociaciones de vecinos o al sector privado.

Cuando hablaba de la provisión de los servicios públicos, mezclaba la provisión directa, la tercerización o contratación de servicios a privados, concesión a privados y cogestión compartiendo la prestación entre el sector público y privado. Un ejemplo de esto es la concesión a entes privados de servicios de agua, educación y servicios básicos de salud.

²¹ /Secretaría de la Presidencia. “Política Nacional de Descentralización”. Julio de 2007. Gobierno de la República de El Salvador.

²² / Organizaciones no Gubernamentales sin fines de lucro.

3. AVANCES EN LA DESCENTRALIZACION DE 2000 A 2008

Pese a que la Política de Descentralización se aprobó en 2007, desde el año 2000 se inició de hecho el proceso de descentralización orientada principalmente a entes privados como empresas, ADESCO²³, ONG's y Juntas de Vecinos las siguientes funciones.

- Salud. Ya se privatizaron los servicios logísticos de los hospitales, lavandería, vigilancia, alimentación, etc.
- Caminos. Obras Públicas se convirtió en oficina de contratación de obras, se dismanteló el DUA, y la maquinaria la entregaron a ISDEM y la Fuerza Armada, aprobaron el préstamo de "Caminos Rurales Sostenibles" y luego se creó el FOVIAL.
- Agua. Se aprobó el préstamo del BID²⁴, y ANDA²⁵ ha venido entregando la administración de los servicios locales de agua, a las Comunidades, Empresas, Municipios y ONG.
- Educación. El Ministerio de Educación ha promovido en la educación primaria los planes EDUCO²⁶ para la administración descentralizada a través de juntas de vecinos o de padres de familia, además de promover la privatización de este nivel educativo.

4. OPINIONES DE EXPERTOS

La Lic. Maura de Montalvo²⁷, al comentar la política gubernamental de 2007 planteó lo siguiente.

Ventajas:

- a) *"Se expresa la voluntad del Gobierno de El Salvador, en un proceso que tiene algunos años de estar vigente en plataformas de partidos políticos y planes gubernamentales, así como en planteamientos de alcaldes, y ONG's.*

²³/ Asociaciones de Desarrollo Comunal y Social

²⁴/ Banco Interamericano de Desarrollo

²⁵/ Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados.

²⁶/Educación Comunitaria.

²⁷ / Lic. Maura de Montalvo Consultora. Ex Comisionada Presidencial para la Descentralización de la Secretaría de la Presidencia, STP; 2004-2009

- b) *Se cuenta con un marco de orientación o guía para las instituciones que estén dispuestas a iniciar o continuar con un proceso de descentralización, entendida ésta en sus tres modalidades: desconcentración, delegación o devolución.*
- c) *Da las pautas para la formulación de estrategias y planes sectoriales de descentralización, así como para programas de capacitación y asistencia técnica en apoyo al proceso.”*

Desventajas:

- a) *“Como toda política, no es de cumplimiento obligatorio y por lo tanto el proceso puede ser más lento y de más largo alcance.*
- b) *Requiere un responsable para su coordinación y éste aún no está definido.*
- c) *Las personas que no están involucradas en el proceso, confunden la “descentralización” con la “privatización”, por lo que se necesita mayor difusión del tema, algo que la política por sí misma no puede cubrir.”*

La Lic. Sandra de Barraza²⁸ al analizar la propuesta gubernamental 2007 planteó que se deben considerar como ventajas y desventajas las siguientes.

Ventajas:

- a) *“El discurso se ha enriquecido con nuevos planteamientos, especialmente el de articulación con atribuciones del gobierno central.”*

Desventaja:

- a) *“No define institución responsable. Entonces, no hay instancia a quien demandarle.”*
- b) *Néstor Zapata²⁹, considera lo siguiente:*
- c) *“Una primera ventaja es la sola existencia de la política, pues permite conocer el posicionamiento del Gobierno frente al tema. Adicionalmente, establece lineamientos a los órganos del ejecutivo y orientaciones a los demás actores.”*

²⁸ / Lic. Sandra de Barraza Consultora. Ex Directora de la Comisión Nacional de Desarrollo, CND; 2004-2009

²⁸ /Entrevista a Néstor Zapata Julio de 2007. Asesor GTZ, Cooperación Técnica Alemana. El Salvador

²⁸ / Entrevista a María Guadalupe Martínez. Técnico Dirección de Asuntos Económicos y Sociales ANEP. Julio de 2007. email: gmartinez@anep.org.sv

- d) *“El reconocimiento explícito del gobierno local como un nivel del Estado, implica una nueva consideración a estas entidades.”*
- e) *“Como desventaja, aunque muy salvable, está la ausencia de temas concretos en los cuales se avance y plazos, dejando esto para una estrategia que debe formularse.”*

ANEP³⁰ plantea que *“La descentralización debe ser gradual: se podrán descentralizar servicios públicos desde el gobierno central hacia aquellas municipalidades que tengan probada capacidad de gestión para prestarlos. En otras palabras, se deben buscar aquellos municipios que quieren y que pueden prestar servicios públicos...”*

“Luego, cada servicio público que fuere descentralizado desde el gobierno central hacia las municipalidades, debe conllevar su respectivo presupuesto, como son los casos de educación y salud.”

“Cualquier mejora en la prestación de los servicios descentralizados hacia las municipalidades debe ser financiado con esfuerzos locales, ya sea de parte de la comunidad beneficiaria como de la municipalidad.”

“En ENADE 2006 se propone tomar como base para la planificación y ejecución de la inversión pública los planes de ordenamiento y desarrollo territorial que actualmente se están realizando en 14 territorios del país.”

5. LINEAMIENTOS DEL GOBIERNO CENTRAL 2009-2014

El nuevo gobierno 2009-2014, se encuentra revisando la Política de Descentralización de la administración anterior y ha definido nuevos lineamientos.

El Plan de Gobierno 2009-2014 en su página 8 en el apartado “Naturaleza Social del nuevo gobierno” plantea en el numeral 9 que una de sus prioridades será *“El desarrollo local, territorial y la descentralización.”*³¹

Y en esa dirección el actual Gobierno creó en junio de 2009, la Secretaría de Asuntos Estratégicos que sería el ente rector de la Descentralización del Estado.

Según el Secretario Hato Hasbún³² se han creado 3 subsecretarías.

- Subsecretaría de Gobernabilidad.
- Subsecretaría de Transparencia y

³¹/Plan de Gobierno 2009-2014. “Naturaleza Social del nuevo gobierno”

³² Entrevista a Hato Hasbún. Junio de 2009. Secretario de Asuntos Estratégicos del Gobierno de la República de El Salvador.

- Subsecretaría de Desarrollo Territorial.

Y según el Secretario, *“le correspondería a la Subsecretaría de Desarrollo Territorial, acompañar el proceso de Descentralización”*.

“Además se creó la Comisión Nacional de Desarrollo Territorial que es un organismo asesor, encargado del enlace con las Alcaldías y de la gestión de la Cooperación Descentralizada.”

Otro lineamiento trazado, es que los Gobernadores Departamentales deberán integrar Comisiones Interministeriales en sus departamentos a fin de coordinar todos los planes y proyectos a desarrollar en su ámbito territorial.

Actualmente se encuentra en manos de la Asamblea Legislativa, la pieza de correspondencia introducida en la Comisión de Asuntos Municipales, quien deberá iniciar el proceso de formación de ley mediante la consulta, elaboración del anteproyecto, culminando con la aprobación final; sin embargo no se han establecido los plazos para iniciar dicho proceso.

VI. SISTEMA DE DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO

De acuerdo a las opiniones de los expertos entrevistados, la Descentralización debe formar parte de la Reforma Democrática del Estado y de acuerdo al criterio del investigador, deberá consolidar el proceso democrático mediante el cual se articule el Estado Nacional con las Autonomías territoriales.

1. LA APUESTA DE LA REFORMA DEMOCRÁTICA

La reforma del estado salvadoreño deberá apuntar hacia el desarrollo del país y a elevar la calidad de vida de la persona humana. Por tanto debería construirse un modelo de descentralización democrática.

La democracia basada en Estado Unitario Primario, con dos niveles de gobierno central y local, se encuentra en crisis y hace falta articular las funciones, competencias y los recursos de manera que puedan resolver los problemas con niveles mas cercanos al ciudadano; por otra parte se debe resolver el conflicto de las diferencias entre las políticas nacionales y los planes de desarrollo local.

Esto sólo podría ser resuelto mediante un **modelo de descentralización democrática** que se diferencie del modelo neoliberal de descentralización que está más vinculado a la concepción “eficientista” y “privatizadora”.

Este modelo, debe generar la creación de espacios de gestión departamental y regional con autonomía, mediante la agrupación de los municipios en función del desarrollo, cuyo fin último sea elevar la calidad de vida de la población.

Esto a su vez debe reforzar la representatividad democrática, de esta manera los gobiernos locales de diferentes inclinaciones políticas y democráticamente electos deben decidir y asumir funciones, y recursos articulándolos con las políticas del gobierno nacional.

2. PRINCIPIOS

- Combatir la pobreza, y elevar la calidad de vida de la población,
- Combatir la exclusión económica y social,
- Distribución de la riqueza nacional,
- Acercar las funciones y la decisión a los ciudadanos,
- Fortalecer la autonomía de los municipios,
- Equidad social,
- Solidaridad.
- Participación ciudadana.
- Debe vincularse al ordenamiento territorial.
- Deben transferirse las funciones y los recursos.

El modelo debe considerar la **descentralización de autoridad, competencias y recursos del gobierno central a los municipios** y no confundirlos con las concesiones y contratos con entidades privadas como empresas, comunidades organizadas y ONG'S.

Para descentralizar deben considerarse las siguientes áreas de gestión

- La política de descentralización,
- El Plan Nacional de Desarrollo,
- Instancias estatales para la descentralización,
- Planificación Departamental y Municipal,
- Funciones y servicios descentralizados y
- Descentralización fiscal.

Se considera tomar en cuenta para el modelo de descentralización las siguientes modalidades:

- Descentralización Administrativa. Por delegación se confiere autonomía técnica y administrativa a entes autónomos con patrimonio y personalidad jurídica propios y con tutela del Gobierno Central. Ejemplo CEPA³³, CEL³⁴ y otras.
- Descentralización Administrativa Territorial. Transferencia de competencias, funciones, y recursos del Gobierno Central hacia municipios o asociaciones regionales de municipios que tienen autonomía, personería jurídica y patrimonio propios.
- Descentralización Fiscal. Distribución del ingreso, equidad y solidaridad

3. LA NUEVA INSTITUCIONALIDAD DE LA DESCENTRALIZACIÓN

Tomando en cuenta las experiencias de otros países Centroamericanos y Latinoamericanos, y también nuestro marco jurídico Constitucional se debe construir la nueva institucionalidad que articule el nivel central, intermedio y local.

Instancia Nacional. Le competará al gobierno central, trazar las políticas nacionales, el plan nacional de desarrollo, transferir las funciones y prestación de servicios a las entidades regionales, departamentales y municipales; y orientar la inversión pública (presupuesto nacional). Esto puede asumirlo la actual Secretaría de Asuntos Estratégicos.

Instancias Regionales o Departamentales. Para absorber las competencias, los municipios pueden integrar Corporaciones Municipales Regionales o Departamentales, similares al COAMSS³⁵ que tengan sus respectivas oficinas de planificación y gestión como la OPAMSS³⁶. En esta instancia deberán participar activamente los Gobernadores y los Ministerios que actúan con planes de desarrollo en el departamento.

A las entidades regionales o departamentales de municipios asociados le correspondería la gestión capacidad de decisión, autoridad, el trazar estrategias de desarrollo, planificación concertada, fiscalización y facultad reguladora; crear el espacio de coordinación institucional con el nivel nacional, articular la normatividad nacional y local, el apoyo técnico para la gestión local, y la coordinación de la inversión pública nacional y local.

Esto permitirá integrar las capacidades técnicas y financieras de los municipios pequeños con los medianos y grandes para compensar las desigualdades horizontales y se asuman las competencias a nivel asociado.

³³/Comisión Ejecutiva Portuaria y Aeroportuaria.

³⁴/ Comisión Ejecutiva del Río Lempa

³⁵ /Corporación de Municipalidades del Área Metropolitana de San Salvador. COAMSS

³⁶/Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador. OPAMSS

Instancias Municipales. Estas ya están definidas por la Constitución y el Código Municipal; y le corresponde a los Municipios que son la instancia primaria del Estado en el territorio.

4. POSIBLES FUNCIONES A DESCENTRALIZAR

El traspaso de funciones y competencias deberá realizarse gradualmente de tal forma que los municipios y las entidades regionales puedan asumirlas en un tiempo determinado,

Entre las competencias, y servicios que se pueden transferir inicialmente están:

- Ordenamiento y desarrollo territorial
- Atención Primaria de Salud.
- Administración del Agua. Pozos y red.
- Educación Primaria.
- Mantenimiento de la Red Vial Municipal.
- Protección civil.
- Protección al Medio Ambiente.
- Seguridad Ciudadana. Cultura, Recreación y Deportes
- Descentralización fiscal. FODES, Presupuesto Nacional.

5. LA DESCENTRALIZACIÓN FISCAL

Uno de los aspectos claves para la descentralización es la provisión de los recursos financieros para los planes de desarrollo y la absorción de las competencias que serían transferidas desde el nivel central.

La descentralización fiscal se debe orientar hacia dos aspectos estratégicos:

a) Apoyo al desarrollo Municipal

Para que pueda impulsarse un verdadero desarrollo local, deberá fortalecerse la autonomía municipal y para ello es esencial fortalecer las finanzas municipales.

La Constitución de la República ha creado para este fin, el Fondo para el Desarrollo de El Salvador, FODES el cual ascendió a 7% de los ingresos corrientes netos del estado, lo que equivale a \$ 226.3 millones del presupuesto para 2009³⁷, y por supuesto se queda corto para las necesidades del desarrollo.

³⁷ Asamblea Legislativa. “Presupuesto de la Nación para el año 2009”. Partidas FODES de ISDEM que equivale al 7% de los Ingresos Corrientes Netos.

El desarrollo local requiere inversión en infraestructura de servicios básicos, lo cual beneficia el desarrollo del comercio y empleo locales.

Además el municipio realiza inversión en servicios estratégicos que debe brindar a los ciudadanos tales como mercados, recolección de basura, alumbrado público, y otros; además de inversiones financieras para incentivar la producción y economía locales.

b) Demandas financieras para las competencias descentralizadas.

En el proceso de descentralización del estado salvadoreño, los municipios de forma individual o asociados, deberán asumir en el corto y mediano plazo, más competencias y recursos financieros para resolver la educación, salud, vivienda, mantenimiento vial, transporte, medio ambiente, y administración de los recursos hídricos de los municipios; y para el largo plazo, de acuerdo a sus capacidades, se podrán asumir todas las competencias que se puedan descentralizar del Gobierno Nacional.

Esto sólo puede ser posible, si la política fiscal se descentraliza y se provee a los municipios de los recursos fiscales necesarios para el proceso de descentralización.

De acuerdo a las funciones que se podrían descentralizar y los recursos que actualmente el Presupuesto de la Nación³⁸, las transferencias a los departamentos y municipios podrían ascender a \$598.1 millones de dólares

CUADRO No. 2: TRANSFERENCIAS QUE SE PUEDEN ASIGNAR A LOS DEPARTAMENTOS

RAMO	UNIDAD PRESUP. Y LINEA DE TRABAJO	TOTALES (US\$)
Min. de Salud	Primer Nivel de Atención	104,389,610
MINED	Educación Básica	378,354,835
MOP	Red vial municipal	12,311,965
MARN	Desarrollo Sostenible de los Recursos Nat.	4,357,855
GOBERNACIÓN	Seguridad Ciudadana	19,099,535
ANDA	Producción, distr. y saneamiento de pozos	79,621,575
	TOTALES	598,135,375

Fuente: Cálculos propios con base a datos del Presupuesto General de la Nación 2009

Según los expertos consultados, los municipios carecen de recursos y de instrumentos para financiar su inversión. El reto para la política fiscal, es cumplir con los principios de distribución del ingreso, la equidad y la solidaridad, para acercar la inversión pública a los sectores más pobres desde lo local, y esto solo puede ser posible mediante la

³⁸/Ley del Presupuesto General de la Nación 2009. Ministerio de Hacienda de El Salvador.

descentralización fiscal y transferencia de las competencias del estado hacia los municipios.

Mark Gallagher y Oscar Melado³⁹, definen la descentralización fiscal como: *“las relaciones fiscales intergubernamentales, entre el gobierno central y el local...”*

“Normalmente la definición se concentra en las relaciones financieras, pero es importante entender que tales relaciones implican una distribución de poderes, responsabilidades y autoridades.”

“Tradicionalmente se ha propuesto que la mayoría de los impuestos sean recaudados por el gobierno central y se transfieran recursos al gobierno local. Las propuestas del federalismo fiscal deberían definirse según las ventajas económicas que pueda obtener una nación, pero también deberían ser construidas según las preferencias de su población.”

Esto tiene mucho que ver con el fortalecimiento de la democracia, en donde el municipio es la unidad básica, con la participación de la población en la ejecución de la política fiscal descentralizada y con la eficiencia en la inversión pública.

Al respecto, Néstor Zapata⁴⁰ plantea:

“Sin duda que una razón muy esgrimida para no descentralizar es la “economía de escala” que significa la gestión centralizada de ciertos servicios, ello basado en recursos escasos.”

“Mi opinión es que se debe desmitificar el concepto de “servicios públicos” como sinónimo de “servicios gratuitos”, los usuarios de esos servicios deben contribuir de manera directa a su financiamiento y ello debería traducirse en tarifas más reales por la prestación de esos servicios. Por supuesto que resulta impopular hablar de aumentar costos, pero subdividir una empresa de servicios en múltiples pequeñas empresas aumenta los costos operativos y esto debe solventarse con una tarifa más alta.”

“Ello no debe olvidar el uso de mecanismos de subsidio solidario con las familias más pobres.”

“La carga impositiva en El Salvador es de las más bajas en Latinoamérica y extremadamente injusta. Se debe considerar opciones como el impuesto predial y tasas a los bienes de consumo, por ejemplo el cobro proporcional de permisos de circulación, que es una de las formas más progresivas de imposición.”

³⁹ Gallagher, Melado. “Federalismo Fiscal” USAID 1994.

⁴⁰ / Entrevista a Néstor Zapata. Op. Cit.

“Se debe considerar también formas solidarias de redistribución de los ingresos, permitiendo que municipios o departamentos más ricos, compartan sus ingresos con los más pobres. Ejemplo: Fondo Común Municipal en Chile.”

“Existen ejemplos numerosos y formas diversas en las que el estado central y local comparten roles y funciones en la recaudación fiscal. Es perfectamente posible que el estado central recaude fondos que van a parar a manos de los municipios, o que se comparta la tarea para fines en los que se comparte los recursos.”

“En el caso chileno, los municipios y el Ministerio de Hacienda comparten la tarea de recaudar el impuesto predial, luego el Ministerio de Hacienda céntricamente lo administra y lo redistribuye con factores solidarios de corrección.”

“Pueden existir tributos nacionales y otros de carácter local. Estos últimos deberían ser los mismos en todo el país pero establecidos con cierta flexibilidad, permitiendo contar con ellos también como “incentivos” a la inversión privada.”

“Siempre bajo el principio de responsabilidad fiscal, que implica asegurar la provisión de recursos para los servicios básicos.”

La Lic. Maura de Montalvo⁴¹ respecto a la necesidad de descentralizar la inversión pública plantea que *“contribuiría a desconcentrar la actividad privada, necesaria para el desarrollo de algunos territorios que actualmente no tienen capacidad económica para cobrar tasas y tributos y devolverlos en servicios eficientes y de calidad.”*

Según la Lic. Montalvo, requiere de: *“Mayor recaudación a nivel local: organizar y mejorar sistemas de recaudación con lo que actualmente tienen las municipalidades; mejorar sus catastros; introducir nuevos impuestos a nivel local, como el impuesto Predial; poner en práctica otras modalidades de ingresos que ya están comprendidos en la Ley General Tributaria Municipal, como las contribuciones especiales.”*

Respecto a la descentralización de recursos del gobierno central manifestó: *“Las responsabilidades que sean transferidas tendrán que ser acompañadas de los recursos correspondientes. Buscar créditos para proyectos que tengan rentabilidad, como ejemplo, los de desarrollo económico local.”*

*“Concesiones para algunos servicios, como botaderos de basura.
Transferencias: Fondo para el desarrollo económico y social, FODES”*

Un aspecto decisivo a tomar en cuenta es que la descentralización fiscal requiere un Pacto Fiscal entre el Gobierno Central, la Empresa Privada, la Asamblea Legislativa y los Gobiernos Municipales, en el cual deberá asumirse compromisos mutuos de aportación de impuestos por un lado; y de inversión pública por otro que se reflejen en

⁴¹ / Entrevista a la Lic. Maura Montalvo. Op. Cit.

desarrollo económico; eficiente prestación de servicios públicos; y subsidiariedad con los municipios más pobres del área rural.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El Salvador históricamente tuvo inicialmente la integración del Estado con la formación de las Alcaldías y después de la Independencia de España se constituyó la República como forma de gobierno centralizado, es decir Estado Nacional.
- El Estado Salvadoreño al igual que los Estados Centroamericanos, es un Estado Unitario ya que tiene un solo gobierno nacional y gobiernos locales.
- Los niveles intermedios del Estado Unitario cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propio, ejemplo el Estado en Chile se subdividió en Gobiernos Regionales – GORE – en 1992
- La Constitución de la República y el Código Municipal sientan las bases para desarrollar la descentralización del Estado Salvadoreño.
- De acuerdo al estudio realizado por GTZ, los municipios se pueden clasificar en 5 tipos, de acuerdo al número de habitantes, al porcentaje de urbanización, y a los índices de necesidades básicas insatisfechas, INBI.

De los 262 municipios, 11 son tipo I, 14 tipo II, 65 tipo III, 104 tipo IV y 69 tipo V, de los cuales 90% son predominantemente rurales con 56% (3.5 millones de habitantes) de la población total y 10% urbanos con 44% (2.8 millones de habitantes) del total de población.

- Los Acuerdos de Paz de 1992, sentaron las bases para la primera reforma democrática de los últimos años; sin embargo, es necesario profundizar la Reforma Democrática, que supere a la forma de Estado Centralizado y que articule un solo plan de desarrollo, que asegure la mejor distribución de la inversión pública y el presupuesto, la recaudación fiscal descentralizada, la mejor representatividad de la población, y el acercamiento de los servicios básicos a la población.
- En Centroamérica todos los países tienen Leyes de Descentralización que se encuentran en los decretos Legislativos o están contenidas en la Constitución de la República excepto en El Salvador.

- La Constitución de la República de El Salvador de 1983, sienta por primera vez, las bases para la descentralización del Estado, desplazando la autoridad territorial a los municipios de acuerdo al Art. 203, devolviéndole con esto la Autonomía que tenían para la época de la independencia.
- La definición convencional adoptada por el Gobierno Central 2004-2009 planteó que es un “proceso mediante el cual se transfieren competencias, recursos y capacidad de decisión entre diferentes niveles de organización del Gobierno Nacional y de éste a otras entidades o a otros niveles de Gobierno.” La posición del Gobierno Central también consideraba la descentralización como “la transferencia de funciones a entes privados como ONG’s, comunidades y empresa privada”.
- La política del Gobierno 2004-2009 planteaba la provisión de los servicios públicos, como una mezcla de provisión directa, la tercerización o contratación de servicios a privados, concesión a privados, cogestión compartiendo la prestación entre el sector público y privado. Un ejemplo de esto es la concesión a entes privados de servicios de agua, educación y servicios básicos de salud que se realizó entre el año 2000 y 2008.
- La consulta de la Asamblea Legislativa proponía, definir un porcentaje para el Fondo Vial Municipal, incremento del 6% al 8% del FODES, actualizar la Ley de Carreteras y Caminos Vecinales, revisión de criterios de asignación de la Ley FODES, esfuerzos municipales por lograr una mayor recaudación tributaria y transparencia de las Alcaldías en la utilización de los recursos.
- La descentralización de servicios públicos a otras instituciones comprendía varias formas pero, no quedaba clara la transferencia de las competencias y de los recursos a las municipalidades, sino más bien a comunidades organizadas, ONG’s y empresa privada.
- Los estudios realizados por expertos, revelan el aumento creciente de la brecha fiscal horizontal y vertical en la situación fiscal de los países centroamericanos.
- El tamaño de los municipios de Centroamérica, en su mayoría lo constituyen los municipios pequeños y medianos, los cuales son 82% del total de municipios. Todo esto hace necesario tratar de suavizar las desigualdades en las capacidades económicas de los municipios, para el impulsar el desarrollo económico y social.
- La Democracia basada en dos niveles de gobierno central y local, se encuentra en crisis y hace falta articular las competencias y los recursos de manera que puedan resolver la prestación de servicios públicos de forma eficiente y

cercanos al ciudadano; por otra parte se debe resolver el conflicto de las diferencias entre las políticas nacionales y los planes de desarrollo local.

- El nuevo Gobierno, en su “Plan de Gobierno 2009-2014” contempla el apoyo al desarrollo territorial y la descentralización.

Para estos efectos ha trazado los lineamientos para revisar la Política de Descentralización del anterior gobierno y tomar nuevas medidas para apoyar la descentralización del estado.

Entre las acciones que ha realizado son crear la Secretaría de Asuntos Estratégicos como el ente rector del proceso de Descentralización. Crear la Subsecretaría de Desarrollo Territorial para apoyar dicho proceso y formó la Comisión Nacional de Desarrollo territorial como enlace con los municipios y para la gestión de los fondos de cooperación descentralizados.

Ha instruido a los Gobernadores Departamentales para formar Comisiones Interministeriales en el territorio para coordinar los planes de desarrollo en los departamentos.

RECOMENDACIONES

- Se propone crear un modelo de “Descentralización Democrática” que tenga como centro el desarrollo del país y elevar la calidad de la persona humana.
- El modelo debe considerar la **descentralización de autoridad, competencias y recursos del gobierno central a los municipios (o Corporaciones regionales o departamentales de municipios).**
- Para descentralizar deben considerarse las siguientes áreas de gestión a) La política de descentralización, b) Planificación Nacional del Desarrollo, c) Planificación departamental, regional y local, d) Funciones y servicios descentralizados, e) Descentralización Fiscal, Presupuesto e inversión pública, y f) Coordinación y articulación del aparato estatal público nacional y local.
- La reforma del estado salvadoreño deberá apuntar a los aspectos estratégicos siguientes a) El desarrollo Municipal, b) La descentralización de competencias del Gobierno Central a los Municipios y c) La descentralización fiscal.
- Se debe crear la nueva institucionalidad que regirá el proceso de descentralización en los distintos ámbitos, Nacional, Regional o Departamental y Municipal.

- La Instancia Nacional puede regir el proceso de descentralización del estado a través de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y le correspondería trazar la Política y articular los Planes de Desarrollo Regionales o Departamentales en un solo Plan Nacional de Desarrollo.
- La Instancia Regional o Departamental puede estar integrada por las Corporaciones Municipales con participación activa de los Gobernadores y coordinadas con las diversas instancias ministeriales que actúan en el municipio para articular los planes de desarrollo municipales en un solo Plan de Desarrollo.
- La Instancia Municipal. Ya está definida por la Constitución y el Código Municipal; y le corresponde a los Municipalidades que son la instancia primaria del Estado en el territorio.
- Para absorber las competencias, los municipios pueden formar Corporaciones Municipales, similares al COAMSS⁴² que tengan sus respectivas oficinas de planificación y gestión similares a la OPAMSS⁴³.

Esto permitirá integrar las capacidades técnicas y financieras de los municipios pequeños con los medianos y grandes para compensar las desigualdades horizontales y se asuman las competencias a nivel asociado.

- Entre las competencias, y servicios que se pueden transferir inicialmente están:
 - Ordenamiento y desarrollo territorial
 - Atención Primaria de Salud.
 - Administración del Agua.
 - Educación Primaria.
 - Mantenimiento de la Red Vial Municipal.
 - Programas de Vivienda.
 - Protección al Medio Ambiente.
 - Seguridad Ciudadana.

La transferencia de competencias y servicios debe ser gradual, previo estudio técnico y transferencia de recursos.

- Un aspecto decisivo a tomar en cuenta es que se debe impulsar la descentralización fiscal para proveer los recursos necesarios para la descentralización del Estado.

⁴² /Nota citada.

⁴³/ Nota citada.

- Se ha encontrado entre las diversas fuentes consultadas, mas inclinación a que los municipios tengan sus propios ingresos o fuentes propias como el impuesto “predial”, o el impuesto a la “plusvalía”, que a descentralizar los fondos del gobierno central ya sea con modalidades de aumento al FODES, o asignación departamental del presupuesto nacional.
- Esto requiere un Pacto Fiscal entre el Gobierno Central, la Empresa Privada, la Asamblea Legislativa y los Gobiernos municipales, en el cual deberán asumirse compromisos mutuos de aportación de impuestos por un lado y de inversión pública por otro que se reflejen en desarrollo, eficiente prestación de servicios públicos, y subsidiariedad con los municipios más pobres del área rural.

ENTREVISTAS A EXPERTOS

- Lic. Rokaël Cardona Sociólogo Guatemalteco Ex Comisionado Presidencial para la Descentralización de la República de Guatemala y actual Director Ejecutivo del Instituto para el Desarrollo local de Centroamérica, IDELCA.
- Lic. Maura de Montalvo Consultora. Ex Comisionada Presidencial para la Descentralización de la Secretaría de la Presidencia, STP; 2004-2009
- Lic. Sandra de Barraza Consultora. Ex Directora de la Comisión Nacional de Desarrollo, CND; 2004-2009
- Lic. Guadalupe Martínez Técnica de la Dirección de Asuntos Económicos y Sociales de la Asociación Nacional de la Empresa Privada, ANEP;
- Lic. Néstor Zapata, Economista Chileno, Asesor de GTZ
- Lic. Hato Hasbún Secretario de Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República. 2009-2014

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Cardona Rokaël. IDELCA (2007). “Democracias Locales y Descentralización de los Estados en Centroamérica”. Guatemala

CONADEL. (2003). “Modernización de los Gobiernos Municipales”.

CONADEL (2005). “Agenda Nacional para el Desarrollo Local”

Constitución de la República de El Salvador.

Código Municipal de la República de El Salvador. (1986) con sus reformas.

Código Municipal de la República de Costa Rica. (1998). Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Decreto No 7794. Mayo de 1998

COMURES. “Proceso de Consulta sobre la Descentralización en El Salvador”.

COMURES 2003. “Propuesta de COMURES para acordar el fortalecimiento financiero municipal”. 25 de noviembre de 2003.

COMURES. 2003. “El impacto de la inversión del FODES en el desarrollo económico y social de los municipios”

COMURES / USAID. 2003 “Impacto de la inversión FODES sobre el desarrollo económico y social”. Octubre de 2003

Decreto Legislativo. 208 del 30-11-2001 “Ley del Fondo de Conservación Vial” FOVIAL

DEVTECH SYSTEMS INC. 2000. "Estudios empíricos de opciones tributarios para los municipios de El Salvador" Abril de 2000.

Edward S. (1999) FUSADES. "Crecimiento en El Salvador: Fuentes, Perspectivas y Desafíos"

Espitia Avilez, Gonzalo. FUNDE (2004). "Descentralización Fiscal en Centroamérica, Estudio Comparativo.

Finot, Iván. "Descentralización en América Latina: Teoría y Práctica", Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Santiago de Chile. 2001

Foro Económico Mundial. (2002). "Informe Global de Competitividad"

FUNDE. (2003). "Desarrollo regional / local en El Salvador".

Gallagher Mark. (2000). "El rendimiento fiscal de los municipios de El Salvador" Marzo 2000

Gallagher, Melado. (1994). "Federalismo Fiscal" Estudio realizado para USAID

GTZ. (2002). "Diagnóstico de Caminos Vecinales en El Salvador" Mayo de 2002

Gallichio, Enrique. (2005). "Desarrollo Local y Descentralización en América Latina"

Liz Karina. (2008). "Centralización y Descentralización". Lima, Perú 2008. lizkarina3000@hotmail.com

Ley del Presupuesto General de la Nación (2009). Ministerio de Hacienda de El Salvador 2009.

Ley de Descentralización del Estado (2002). Congreso de Guatemala. Diario de Centroamérica (Diario Oficial). Página 12. Mayo de 2002.

Ley de Descentralización del Estado (1996). Presidencia de la República de Honduras. Diario Oficial de Honduras. Decreto Ejecutivo 016-96

Ley de Descentralización del Estado. (2006). Congreso de la República de Nicaragua. La Gaceta-Diario Oficial. Pág. 151. Agosto de 2006.

Ley de Descentralización del Estado y Desarrollo Local de la República de Panamá (2000). Gaceta Oficial. Decreto Ejecutivo No NQ46. Febrero de 2000

Ley FODES. (2004). Asamblea Legislativa de El Salvador.

Ley General Tributaria Municipal (1991). Título V, Capítulos I, II y III

Loria Chávez, (2000). Carlos. Devtech Systems Inc. “Estudios de impacto en recaudación municipal con implementación de alternativas tributarias”. Junio 2000

Ministerio de Economía. (1996). “Comisión de Modernización del Estado”.

Monterrey, Francisco J. (1977). *HISTORIA DE EL SALVADOR anotaciones cronológicas 1810-1842*. San Salvador: Editorial Universitaria

Montalvo, Atilio. (2005). “Alternativas Tributarias para el Financiamiento Municipal”. Noviembre de 2005.

Montalvo, Atilio. (2007). “Descentralización del Estado Salvadoreño. Recursos Financieros para el desarrollo Local.” Julio de 2007

Orellana Víctor. FLACSO (1997). “El Salvador: Políticas de Descentralización y capacidades de gestión administrativa y financiera de las municipalidades”

PROMUDE/GTZ. (2002). “Propuesta de un perfil referencial de municipalidades”.

RTI – AID, Propuesta sobre el impuesto predial

RDL. ((2004). “El Salvador, Desarrollo Local y Descentralización del Estado”.

SACDEL (2004). “Estudio del Modelo de Ley de Impuestos Municipales a la Actividad Económica” presentado el 30 de Octubre de 2004.

Sol Pérez, Jorge. (Julio 2004).”Propuestas para el Presupuesto de la Nación 2004 – 2009”.

UASP Comisión de Hacienda. (2005). Asamblea Legislativa.

Unidad de Análisis de la Asamblea Legislativa. (2004). “Análisis técnico de las observaciones hechas por el presidente de la república sobre los decretos Números 524,525, 526 y 527. Diciembre de 2004.

Velasco Andrés, (2004).Informe de FUSADES Capítulo 6. “El Salvador: desempeño fiscal, prospectos y opciones de política”.

PROPUESTA METODOLÓGICA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EL SALVADOR APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Salvador Orlando Montano Méndez ⁴⁴

⁴⁴ Maestro en Administración Pública de la Universidad Dr. José Matías Delgado de El Salvador.

CONTENIDO

Introducción	43
1. Marco Teórico	44
2. Cuadro de mandos estratégicos en la administración pública	53
3. Sistema de Gestión estratégica	65
Conclusiones y Recomendaciones	83

INTRODUCCION

En la actualidad, los administradores y planificadores del sector público salvadoreño se desenvuelven en un escenario plagado de cambios, competitividad y escasez de recursos. Bajo ese marco de actuación, se requiere que las empresas públicas se vuelvan proactivas y que se comprometan a la gestión administrativa bajo criterios de eficiencia, efectividad y economía.

En ese sentido, la gestión administrativa de la empresa pública basada en la estrategia se vuelve una solución asequible para evitar la conducta reactiva y administrar los recursos puestos a disposición para el logro de objetivos y metas fijados en el tiempo. Pero no basta, con la fijación de una estrategia para alcanzar el éxito; se requiere además de una metodología, de procesos y de un liderazgo que movilice el cambio.

El presente trabajo, pretende proporcionar algunos elementos de juicio para utilidad de los administradores y gerentes de entidades de carácter público mediante la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral. Así mismo, se presentan algunas consideraciones para implementar un sistema de gestión basado en la estrategia formulada por la institución.

Considerando esta finalidad, en el Capítulo I se presentan algunos antecedentes de la planificación estratégica, las características de la organización basada en la estrategia y se presenta el método del Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión administrativa para la empresa privada.

Posteriormente, el Capítulo II presenta la adaptación del Cuadro de mando Integral para su aplicación en la administración pública y la importancia de alinear la organización con la estrategia.

Finalmente, en el Capítulo III se establece una propuesta de sistema de gestión estratégica para empresas públicas basada en la adaptación del método del Cuadro de Mando Integral, la determinación de algunos procesos claves y las medidas de implementación en la organización por medio de la movilización del cambio y el liderazgo en la administración.

Se espera, que la propuesta establecida en este ensayo, pueda ser de utilidad en las diferentes entidades públicas al servir como plantilla de trabajo para que con elevado criterio y las realidades particulares de cada institución sus gerentes y planificadores puedan crear la organización basada en la estrategia.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

La mayoría de organizaciones actuales operan en un entorno cambiante, competitivo y con recursos cada vez más escasos. Bajo este marco de actuación, la planeación de las acciones ha constituido para la empresa pública y privada un imperativo en el que directivos y gerentes tratan de prever y anticiparse a las eventualidades, tramitar contingencias y proyectar las actividades en forma ordenada.

En ese contexto, la planificación en el ámbito corporativo ha seguido un proceso evolutivo distinguido por corrientes teóricas y escenarios coyunturales marcados en la historia, hasta llegar a los conceptos actuales de planificación estratégica. Así mismo, resulta interesante como en la práctica las empresas materializan de diferentes maneras la planificación a partir de la esencia de las decisiones y como la administración del sector público salvadoreño ha ido aplicando medidas a fin de basar la organización en la estrategia.

Durante los últimos años, han surgido diferentes metodologías para facilitar la labor de la planificación; destacándose entre ellas el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión de amplia aplicación a la empresa pública y privada.

1.1 Antecedentes sobre la planeación estratégica

Por su origen griego la palabra “estrategia” significa caudillo o jefe de las fuerzas. Esta formado por la unión de dos raíces: “stratos” y “agein” que significan “ejército” y “conductor” por lo que el termino fue asociado a la ciencia del general y circunscrito en sus inicios al campo de la guerra. [CESEDEN, 2003].

A comienzos del siglo XVII, Nicholas Maquiavelo cambia la concepción temporal del concepto al hacer la estrategia una práctica con la existencia de un ejército permanente que garantizara la supervivencia de la República de Florencia. Años después, el teórico militar Karl Von Clausewitz sostiene que la guerra y todo lo militar deben supeditarse al ámbito político y por consiguiente la estrategia aumenta su campo de actuación a lo político. [Mayoral, 2002].

En la década del 60 y en forma paralela al surgimiento de nuevas corrientes teóricas en la administración, cuando empieza a fraguarse la idea de la “Planeación a largo Plazo”; siendo Alfred Chandler uno de los expositores mas representativos de estos nuevos conceptos y a quien se le atribuye la primera definición moderna de estrategia: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” [Quiroz, 2008].

Así mismo, el teórico ingles Alfred Taylor describía al “management” como el proceso que exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían; y que

correspondía al gerente pensar el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y al empleado realizarlas.

En 1978, el libro “Strategy Formulation: Analytical Concepts” de Dan E. Schandel y Charles W. Hofer describe el proceso de la administración estratégica como la ejecución de dos etapas claramente diferenciadas: la del análisis o planificación estratégica y la de la implementación del plan estratégico. El análisis viene a ser el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación obedece a la ejecución y el control bajo el marco de una planificación. [Geocities, 2007].

Aunque en la actualidad muchas teorías sobre la planificación estratégica continúan vigentes; la alta importancia a los factores del entorno, el uso de tecnologías informáticas y el ambiente competitivo derivado sobre todo del fenómeno de la globalización, ofrecen a los gerentes modernos un ambiente corporativo que requiere la proyección de los objetivos a largo plazo bajo un esquema flexible de planificación.

La Figura N° 1 muestra la evolución de la planeación estratégica obedeciendo a diferentes entornos y diferenciando los estilos utilizados.

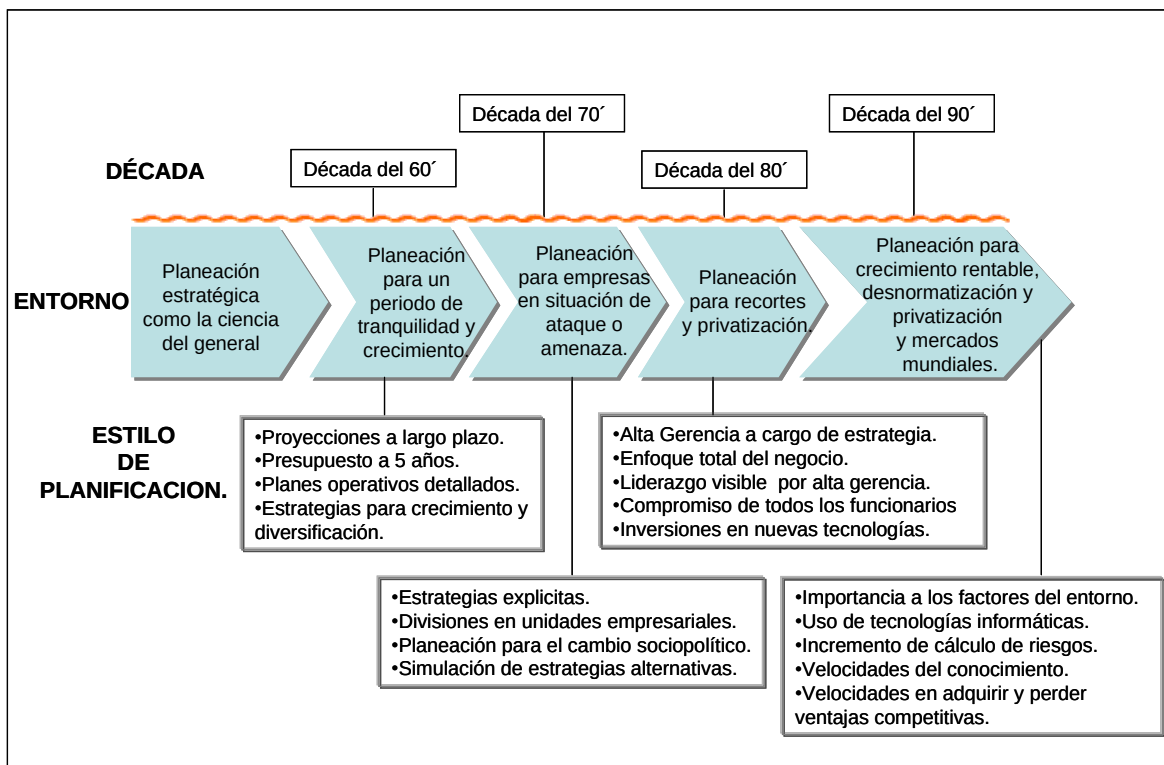


Figura N° 1 Evolución de la planificación estratégica. (Fuente: J. Quiroz, Adaptación del Manual de Planificación Estratégica: 6)

En cuanto a las manifestaciones de actividades de planificación en las empresas públicas y privadas salvadoreñas, estas han estado influenciadas por los entornos predominantes en las diferentes épocas.

En el año 90's cuando el país afrontaba importantes cambios en lo económico, social y político; empiezan a formularse iniciativas orientadas a la modernización del Estado salvadoreño. Estas reformas buscaban la eficiencia del Estado en sus nuevos roles y funciones. El marco conceptual de las reformas definiría dos grandes vías de acción en cuanto a la modernización del Estado salvadoreño: la privatización y la mejora de la eficiencia de las actividades del gobierno. Es en el contexto de las mejoras de las actividades del aparato gubernamental donde se han visualizado políticas encaminadas a la reorganización del gobierno central, la reestructuración de las instituciones en forma descentralizada y la aplicación de reformas de los servicios públicos. Parafraseando al padre jesuita Francisco Javier Ibisate: "La modernización del Estado significa la adecuación de la estructura organizativa y de su personal administrativo a las funciones que la cambiante historia le va demandando". [Ibisate, 1996:61].

La adecuación de la estructura organizativa ha facilitado que las diferentes Carteras de Estado desarrollen sus propias tareas de planificación estratégica para el logro de objetivos institucionales en concordancia con los objetivos plasmados en los Planes de Nación. Esta perspectiva de la gestión pública ha buscado convertir los procesos de toma de decisiones, el manejo de los recursos y el logro de metas institucionales en factores coadyuvantes al logro de los objetivos de nación. El surgimiento de los Planes de Acción Institucionales para cada Cartera de Estado, el desarrollo de Planes Operativos Anuales (POA) y el establecimiento de monitoreo y control para medir el logro de metas son hechos concretos que ponen de manifiesto la importancia que ha adquirido la planificación estratégica en el sector público salvadoreño. Ahora bien, aunque la planificación estratégica es un proceso desarrollado por la alta gerencia y que define estrategias a cumplirse en un periodo de mediano a largo plazo; resulta interesante como en la práctica las organizaciones hacen planeación de maneras diferentes a partir de la esencia de las decisiones. [Evolí, 2008].

La Figura N° 2 muestra las diferentes maneras de practicar la planeación a partir del ambiente de toma de decisiones:

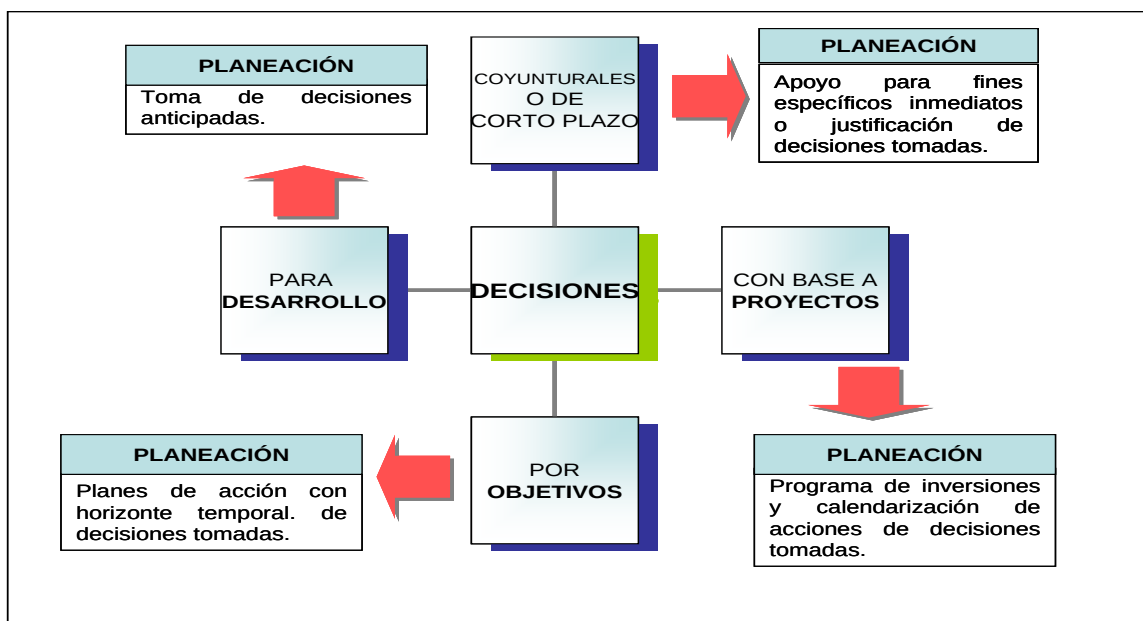


Figura N° 2 Prácticas de la planeación a partir del ambiente de toma de decisiones. (Fuente: J. Quiroz, Adaptación del Manual de Planificación Estratégica: 11)

Desde la óptica del ambiente de toma de decisiones pueden diferenciarse cuatro tipos de prácticas de la planeación: En la primera, la planeación se justifica cuando sus resultados pueden sustentar decisiones tomadas; las organizaciones cuyos contextos de operación son dinámicos y basados en la coyuntura o el corto plazo, son los exponentes más característicos de este tipo de planeación.

Un segundo caso de aplicación de la planeación se da con organizaciones cuyas decisiones son tomadas esencialmente como medio para llevar a cabo proyectos considerados cruciales; la planificación en estos casos se refiere a la programación de medios (generalmente económicos) y de acciones sobre la base de un banco de proyectos y planes. El producto en esta práctica de planificación es un programa de inversiones y una programación calendarizada de las acciones.

En tercer término, otras instituciones orientan sus decisiones al logro de objetivos establecidos con anterioridad; bajo esta modalidad se planea para elaborar planes de acción para alcanzar estos objetivos. Las organizaciones usan la planificación para preparar planes de acción para cierto horizonte temporal. Estos planes obedecen a prioridades establecidas por los cuadros directivos o conforme a necesidades de operación en los niveles medios e inferiores y frecuentemente se encuentran planes de desarrollo de la institución, que sirvan para justificar su estado actual o sustentar peticiones económicas para el futuro, pero en ambos casos tiene poca relación con el desarrollo de sus actividades. [Inzunza, 2008].

Por último existe una práctica en la que la planeación es una actividad anticipada y que involucra toma de decisiones anticipadas. Esta modalidad es frecuente en los sectores dinámicos de la administración pública y privada. La planeación materializa un sistema de actividades de toma de decisiones anticipadas, bajo un clima de incertidumbre y cuyo principal producto es el proceso continuo y adaptativo de producir, aplicar, evaluar y modificar tanto objetivos y políticas, como medios, planes y programas. [Evolí, 2008].

1.2 La organización basada en la estrategia

La gestión estratégica en las organizaciones permite que estas se vuelvan proactivas en vez de reactivas en la formulación de su futuro. Toda institución que diseña sus actividades sobre una visión que se concretara en el futuro debe formular planes estratégicos para el logro de objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la magnitud y naturaleza de la empresa.

Aunque el diseño de planes estratégicos es una alternativa cada vez más utilizada por las instituciones, en la ejecución se encuentran dificultades para poner en práctica sus estrategias correctamente formuladas. Un problema es que la gestión estratégica, que se ha convertido en un proceso administrativo necesario para crear valor, pierde sostenibilidad al no poner en práctica las herramientas convenientes para materializar sus postulados. [Kaplan, 2000:14].

Al respecto, estudios realizados por Robert Kaplan y David Norton a empresas exitosas en la aplicación de sus estrategias; concluyen que los sistemas de gestión basados en la estrategia destacan claramente tres dimensiones:

- Estrategia. Haciendo de la estrategia la agenda prioritaria de la organización. Esta dimensión no solo debe formular la estrategia; si no que debe garantizar que la misma sea comunicada y entendida en su aplicación.
- Enfoque. Creando un enfoque definido que facilite que cada recurso y cada actividad de la institución quede alineada con la estrategia.
- Organización. Generando el cambio para que los empleados actúen de forma diferente al proporcionarles una lógica y arquitectura que vincule las unidades operativas/ de negocios, servicios compartidos y empleados individuales.

La Figura N° 3 muestra las dimensiones de los sistemas de gestión basados en la estrategia. Estas tres dimensiones pueden materializarse en un método conocido como el Cuadro de Mando Integral (CMI).

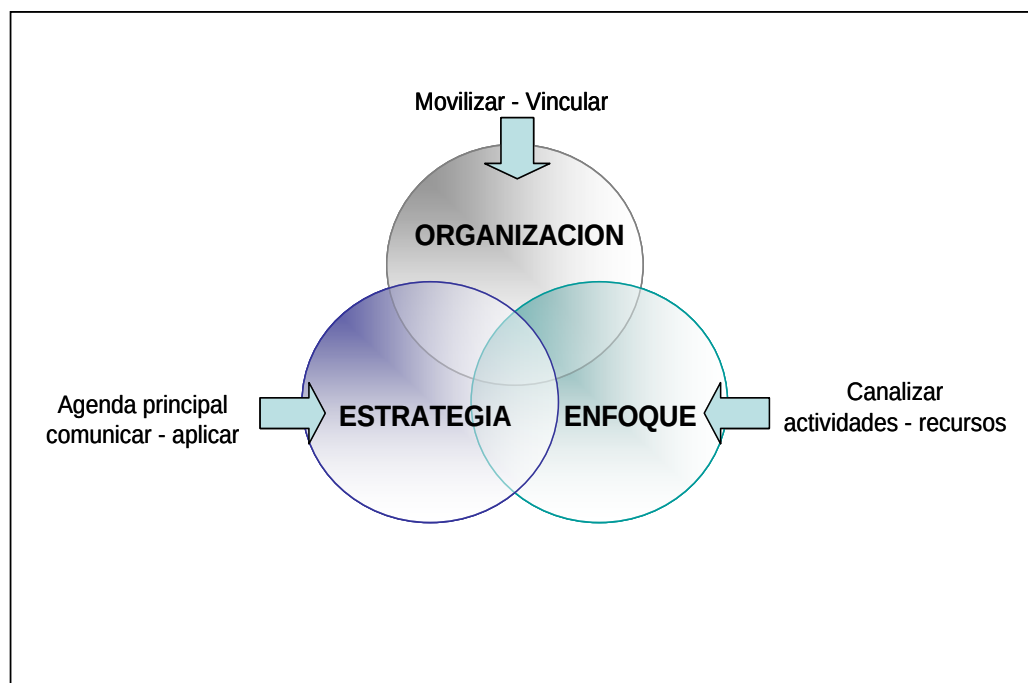


Figura Nº 3 Dimensiones de la Organización basada en la estrategia.
(Fuente: Propia. Adaptación de R. Kaplan y D. Norton. The strategy – focused organization).

1.3 Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión estratégica

Por tradición, la actividad económica ha estado dominada por los activos tangibles al utilizar a los indicadores financieros como datos de registro en los balances de inversiones en existencias, propiedades, instalaciones y equipamientos entre otros. En el contexto económico actual, los activos intangibles han cobrado importancia al ser considerados como una fuente para obtener ventajas competitivas.

Las relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos internos de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también capacidades y motivaciones de los empleados se han constituido en oportunidades de crear valor a la empresa. Por lo que la perspectiva financiera ha dejado de ser la única óptica para proyectar la actividad empresarial. [Tucuman, 2008].

Así mismo, en cuanto a organización se refiere, la mayoría de las empresas actuales operan a través de múltiples unidades de negocio o unidades operativas descentralizadas y de equipos de trabajo que están más cerca del cliente o usuario del servicio. Bajo este marco de actuación, las organizaciones han reconocido las ventajas competitivas que se pueden obtener del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos fijos. En ese orden de ideas, la aplicación de la estrategia requiere, que todos los

empleados, así como las diferentes unidades de la organización estén alineadas o vinculadas a la estrategia. [Kaplan, 2001: 9].

Una técnica administrativa que esta facilitando la solución de problemas de aplicación de la estrategia en las empresas es conocida como el Balance Estratégico de la Empresa o Balanced Scorecard (BSC). Esta nueva técnica creada por Robert Kaplan y David Norton constituye una herramienta que permite la traducción de la visión de futuro de la organización en objetivos estratégicos correlacionados entre si garantizando una gestión estratégica integrada y efectiva.

Como traducción al español del BSC se ha utilizado el término Cuadro de Mando Integral, (CMI), constituyendo una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el cumplimiento de la misión, a través de crear sinergia, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. [Vigorena, 2008].

El objetivo primordial del CMI es dar a las organizaciones elementos para medir su éxito; por lo que su principio de sustentación es: "No se puede controlar lo que no se puede medir". Una metodología considerada como precursora del CMI es el modelo francés conocido como "Tableau de Bord", usada en los años 60 y que incorporaba diversos ratios para el control financiero de la empresa. [Vigorena, 2008].

Como herramienta de gestión el CMI integra el corto plazo con la estrategia a largo plazo a través de la relación de manera interdependiente de cuatro procesos o perspectivas: la financiera, la de los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la empresa para sus accionistas.

En la práctica la empresa privada aplica el CMI partiendo de la formulación de una visión a futuro y de las estrategias correspondientes para hacer realidad la proyección empresarial. A partir de estos, se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias aplicados hacia los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología asume como pie de apoyo del sistema al aprendizaje organizacional es el pie de apoyo de todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva. [Pérez, 2008].

El CMI se diferencia de otras herramientas de gestión administrativa al gravitar sobre diferentes perspectivas que establecen una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la arquitectura del CMI y que se describe utilizando un Mapa Estratégico. La Figura N° 4 ilustra la interrelación de las perspectivas del CMI a partir de la Misión y Visión de la empresa.

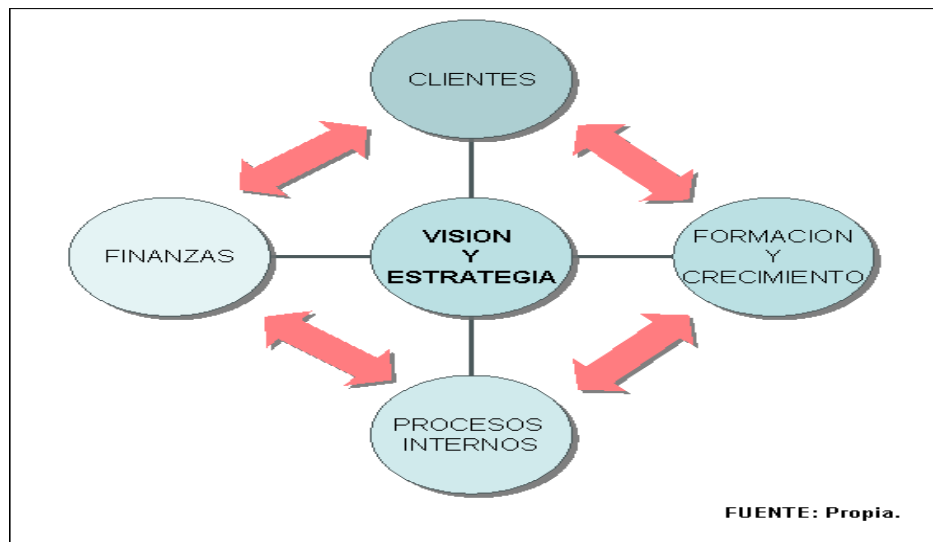


Figura N° 4 Perspectivas de desarrollo del Cuadro de Mando Integral. (Fuente: elaboración propia)

La perspectiva financiera busca responder a las expectativas de los clientes, centrándose a la creación de valor para los accionistas con altos índices de rendimiento, garantías de crecimiento y sostenibilidad del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. [Pérez, 2008].

La perspectiva de clientes estará fundamentada en la propuesta de valor que la organización o empresa se plantee para satisfacerlos. El alcance de esta propuesta de valor oscila en el espectro de expectativas compuesto por: precio, calidad, tiempo, función, imagen y relaciones entre otros. [Pérez, 2008].

Los procesos internos constituyen una perspectiva basada la identificación de objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Por esta razón esta perspectiva se configura después de la definición de los objetivos e indicadores de las perspectivas financieras y de clientes. Algunos indicadores que suelen formularse en esta perspectiva son el tiempo del ciclo de proceso, costo unitario por actividad, niveles de producción, y costos de falla entre otros. [Pérez, 2008].

El aprendizaje organizacional se refiere a los objetivos e indicadores que reflejan las capacidades del personal, el uso de la tecnología como palanca de valor, el acceso a información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima organizacional propio para afianzar la transformación de la organización. [Pérez, 2008].

En cuanto a su estructura un CMI se articula sobre los siguientes aspectos conceptuales:

- Determinación de objetivos estratégicos.
- Construcción de indicadores que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos,
- Formulación de metas, o el valor específico de la medición que se desea lograr.
- Propuesta de Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar las metas.

Un ejemplo de la interrelación de estos aspectos conceptuales en la metodología del CMI se ilustra en la Figura N° 5.

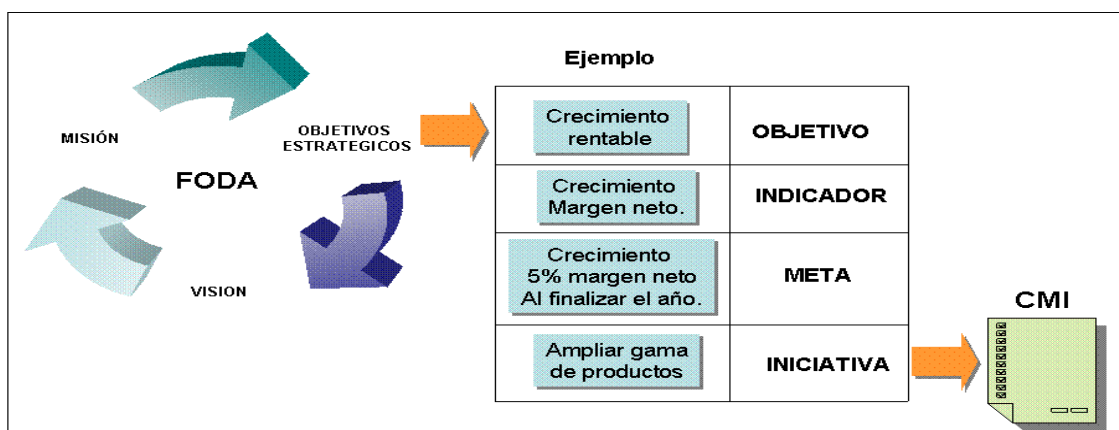


Figura N° 5 Aspectos conceptuales del Cuadro de Mando Integral. (Fuente: Propia. Adaptado de Francisco Martínez F., www.tesisproyectos.com)

A medida de ejemplo podría considerarse que un objetivo estratégico derivado del análisis de la empresa sea tener un crecimiento rentable. La magnitud de este crecimiento podría medirse mediante el crecimiento en el margen neto (indicador). Así mismo si a este indicador le fijamos una magnitud para calificarlo, por ejemplo se quiere alcanzar un crecimiento de 5% en el margen neto al finalizar el año, la empresa se estaría formulando una meta.

A efectos de cumplir la meta fijada por la organización se tomara la decisión de ampliar la gama de productos (iniciativa). Esto se repite con tantos objetivos como sea necesario, tantas mediciones para cada objetivo, con sus respectivas metas y tantas iniciativas como se requieran para lograrlos.

Para facilitar el control y seguimiento el CMI permite colocar en un formato tipo cuadro, el progreso de las iniciativas y el cumplimiento de metas. Los datos se obtienen generalmente de los distintos sistemas informáticos y en forma esquemática se ven como un tablero que utiliza un piloto para conocer el funcionamiento y estado de su avión. [Martínez, 2009].

CAPITULO 2

CUADRO DE MANDOS ESTRATEGICOS EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

La gestión administrativa en las entidades de naturaleza no lucrativa y gubernamentales se manifiesta de manera diferente que en las empresas privadas. Los directivos y gerentes de los organismos gubernamentales son los responsables de diseñar un sistema de gestión que logre los objetivos trazados con una efectiva y eficiente utilización de los escasos recursos puestos a su disposición.

El CMI ha constituido una herramienta de gran utilidad para la empresa privada y puede adaptarse con algunas modificaciones como sistema de gestión estratégica en la administración del sector público. El éxito de la aplicación de esta metodología depende también de las acciones que los gerentes y directores de la empresa consideren para alinear a la organización con la estrategia.

2.1 Cuadros de mando en la administración pública

Por prioridad, en la empresa públicas el proceso de toma de decisiones se encamina a garantizar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles; por lo que el éxito de las dependencias administrativas del gobierno tiende a medirse por el valor público que entregan a sus usuarios, ósea, por la cantidad de servicios que proveen y por la calidad de los mismos. [Arrieta, 2007].

El medio clave para materializar este valor público, lo proporciona el presupuesto asignado para cada institución por el gobierno. El presupuesto de cada Cartera de Estado y demás entidades gubernamentales se configura con base a los programas aprobados a través de estimaciones de costos y factibilidades determinadas por las líneas de gestión formuladas por el Gobierno Central.

Con base al éxito del Cuadro de Mando Integral en entidades de carácter financiero y a las necesidades del sector público; Kaplan y Norton ajustaron la aplicación de esta herramienta a la administración pública. Debido a que en la estructura original del método la perspectiva financiera aparecía en la parte superior de la jerarquía y considerando que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial de la mayoría de las empresas gubernamentales, la estructura tuvo que acomodarse a colocar a los usuarios o beneficiarios de la sociedad en la parte más alta de la jerarquía.

Otra realidad es que en las corporaciones públicas sin fines de lucro, los donantes o bien el financiamiento gubernamental proporciona los recursos financieros (pagan por el servicio) mientras que los beneficiarios o usuarios reciben el servicio. Considerando esta situación, surge la inquietud al definir: ¿quién es el cliente? ¿El que paga o el que recibe? [Kaplan, 2000: 147].

Al respecto, el método permite a las organizaciones el colocar la perspectiva del donante o fuente de financiamiento junto con la del cliente en la parte superior de los cuadros de mando estratégicos y luego identificar los procesos internos que darán las proposiciones de valor para ambos grupos de cliente.

Otro aspecto primordial en la adaptación de los cuadros de mando estratégicos a la gestión pública es la determinación de un objetivo muy amplio como la representación de su objetivo a largo plazo. Por ejemplo: aumentar la percepción de seguridad, aumentar el alfabetismo, disminuir la pobreza; constituyen objetivos que comunican claramente la misión a largo plazo de la organización.

La Figura N° 6 muestra gráficamente la adaptación del CMI a las organizaciones del sector público.



Figura N° 6 Adaptación del Cuadro de Mando Integral a la Administración Pública. (Fuente: elaboración Propia, adaptado de R. Kaplan y D. Norton. “The strategy – focused organization”)

Una organización del Sector Público puede articular en su planificación una perspectiva de alto nivel para cumplir con su misión: crear valor público a un costo mínimo, desarrollar un esquema de apoyo continuo a sus programas y una dedicación constante a las autoridades que la financian.

Esta perspectiva, de acuerdo a Kaplan y Norton desarrolla los objetivos de alto nivel de la organización pública con las siguientes consideraciones [Kaplan, 2000:148]:

- Costo de proporcionar el servicio. Este objetivo destaca la importancia de la eficacia operativa. En ese sentido, la organización considera los gastos de operación y el costo total que impone a los ciudadanos u otras organizaciones

en su operación; la entidad debe minimizar los costos directos y sociales requeridos para poder producir los beneficios de su misión.

- El valor público. Identifica los beneficios que la organización esta produciendo para los ciudadanos. Esta perspectiva resulta problemática de medir, ya que es difícil cuantificar financieramente los beneficios de aumentar la percepción de seguridad, la contaminación reducida y una educación mejor. Como solución, las organizaciones del sector público pueden medir con mejor precisión los elementos que integran sus actividades que los resultados en sí: las tasas de criminalidad, la densidad de agentes contaminantes en el aire y porcentaje de estudiantes que adquieren conocimientos y habilidades especiales. Corresponde a los ciudadanos y a las autoridades juzgar en su momento los beneficios de estos elementos comparándolos con sus costos de inversión.
- El apoyo de las autoridades. Considerando que un cliente importante para las entidades gubernamentales es la autoridad que proporciona los fondos, debe asegurarse de la financiación continuada de sus actividades a través del alineamiento con los objetivos de la fuente de ingresos, y en definitiva con los ciudadanos y contribuyentes.

La Figura N° 7 muestra la implementación de la perspectiva del cliente y la perspectiva financiera en una sola perspectiva que considera el costo de proporcionar el servicio, el valor público y el apoyo de las autoridades.

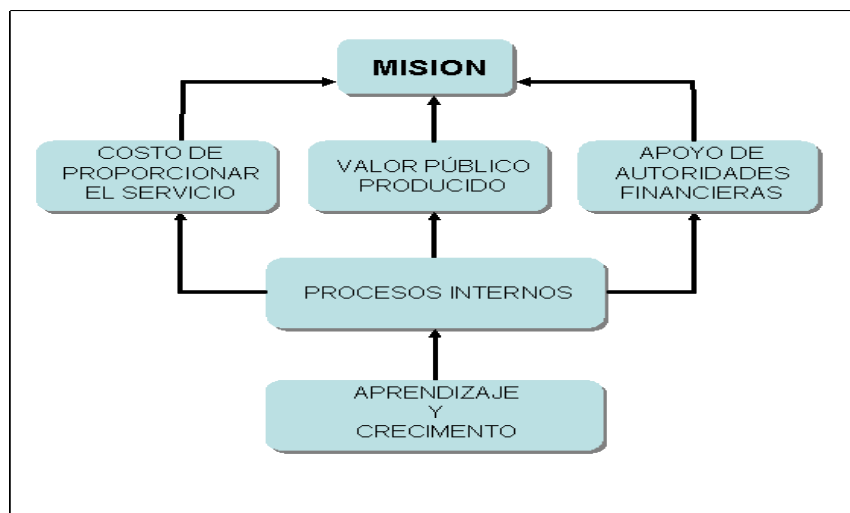


Figura N° 7 Perspectiva financiera y perspectiva del cliente para organizaciones del sector público. (Fuente: Propia, adaptado de R. Kaplan y D. Norton. “The strategy – focused organization”)

2.2 Alineación estratégica y planificación

Otro problema común en la administración de las empresas públicas es que normalmente encuentran bastante dificultad en definir su estrategia. En la práctica los procesos de gestión estratégica encuentran cuatro puntos vulnerables:

- Diagnostico institucional subjetivo. Los diagnósticos situacionales que practican las empresas públicas en muchas ocasiones son demasiado “optimistas” por lo que la planificación se inclina a planes continuistas y no se ven necesarios planes de acción nuevos o rediseñados.
- Falta de comunicación de la estrategia. El planteamiento de la estrategia de la institución queda solo al conocimiento de la alta dirección y no se comunica a toda la organización.
- Desvinculación organizacional. Cuando la estrategia planteada por la institución no se ejecuta al no existir interrelación entre las acciones de los niveles estratégicos, tácticos y operativos
- Falta de flexibilidad en la estratégica de la organización, no ajustándose a un entorno cambiante.

Estos puntos débiles tienen distintas líneas de solución. Para la falta de objetividad en los diagnósticos situacionales los expertos recomiendan la promoción de una cultura organizacional abierta a la crítica constructiva y en la que todos los miembros puedan aportar a la formulación de la estrategia. [Kaplan, 2000:15].

Para el segundo, tercer y cuarto problemas la aplicación del CMI constituye una herramienta de gestión que facilita la comunicación, alineamiento estratégico y la flexibilidad a la organización.

Kaplan y Norton señalan además que aunque cada entidad del sector público realice sus actividades de conformidad a su naturaleza y que estructuren sus sistemas de gestión estratégica bajo diferentes objetivos; se identifican cinco principios que deben considerarse para alinear la organización con la estrategia. [Kaplan, 2000:15].

Estos principios son:

a) Traducir la estrategia en términos operativos

Alinear la organización con la estrategia coloca a los directores y gerentes en un escenario en el que afrontan la dificultad de crear un sistema que permita describir y comunicar una estrategia en forma coherente y clara para los diferentes niveles. De hecho, resulta imposible aplicar una estrategia que no se puede describir. Esta situación afecta el logro de los objetivos institucionales, el empleo de los recursos y disipa los esfuerzos de las unidades operativas y de apoyo.

Aunque en la actualidad existen varias maneras de describir una estrategia, la introducción del CMI a la gestión pública se presenta como una alternativa de fácil aplicación y que facilita un marco de referencia común y comprensible para la totalidad de las dependencias y empleados públicos.

Para convertir la estrategia en términos operativos los directores y administradores deben formularse como acción inicial la pregunta: ¿Cuál es la estrategia? y a partir de esta base desarrollar un marco general para describir y aplicar la estrategia. Este marco es conocido como “mapa estratégico” y se convierte en una estructura lógica y completa para describir una estrategia; proporciona además, las bases para diseñar un Cuadro de Mando Integral. [Kaplan, 2000:17].

En la Figura N° 8 se ilustra a través de un mapa estratégico, la descripción de una estrategia para una institución vinculada a la seguridad pública.



Figura N° 8 Descripción de la estrategia: mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral de una entidad de seguridad pública. (Fuente: Propia).

Los vínculos de las relaciones causa – efecto en los mapas estratégicos muestran la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles (financieros). El valor de los activos intangibles proviene de formar parte de estrategias coherentes y vinculadas entre si. El uso que hace el cuadro de mando de los indicadores cuantitativos permite que el proceso de creación de valor se pueda medir y describir y no tan solo inferir. El concepto “valor del cliente” se materializa en la medida que activos intangibles (empleados con formación y motivados, excelencia operativa) se transforman en resultados tangibles (beneficios).

El mapa estratégico y su correspondiente cuadro de mando proporcionan una herramienta para describir cómo crear valor público para los usuarios y autoridades financieras a partir del accionar de activos intangibles. [Kaplan, 2000:18]

b) Alinear la organización con la estrategia

Las organizaciones públicas se caracterizan por la existencia de una diversidad de sectores, unidades operativas y departamentos especializados; cada uno con sus propias estrategias. A efecto de lograr que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, los directores y gerentes deben realizar esfuerzos por conectar e integrar las estrategias individuales.

La sinergia debe ser la meta general del diseño de la organización. Los sectores, unidades operativas y departamentos especializados deben definir las conexiones o vínculos que se espere creen sinergia y deben asegurarse que dichas conexiones tengan lugar. [Kaplan, 2000:19]

Tradicionalmente las organizaciones se articulan alrededor de especialidades funcionales como finanzas, adquisiciones, planificación, producción, ingeniería, logística entre otros. El lenguaje, conocimiento y cultura propios de cada especialidad puede llegar a formar obstáculos considerables a la aplicación de la estrategia institucional. Las organizaciones basadas en la estrategia pueden vencer estas dificultades cuando la alta gerencia sustituye los sistemas normales de información con temas y prioridades estratégicas que llevan contenido y prioridades coherentes a las partes dispersas. [Kaplan, 2000:19]

Por ejemplo la Figura N° 9 propone una plantilla para definir prioridades compartidas por todas las unidades operativas y de apoyo.

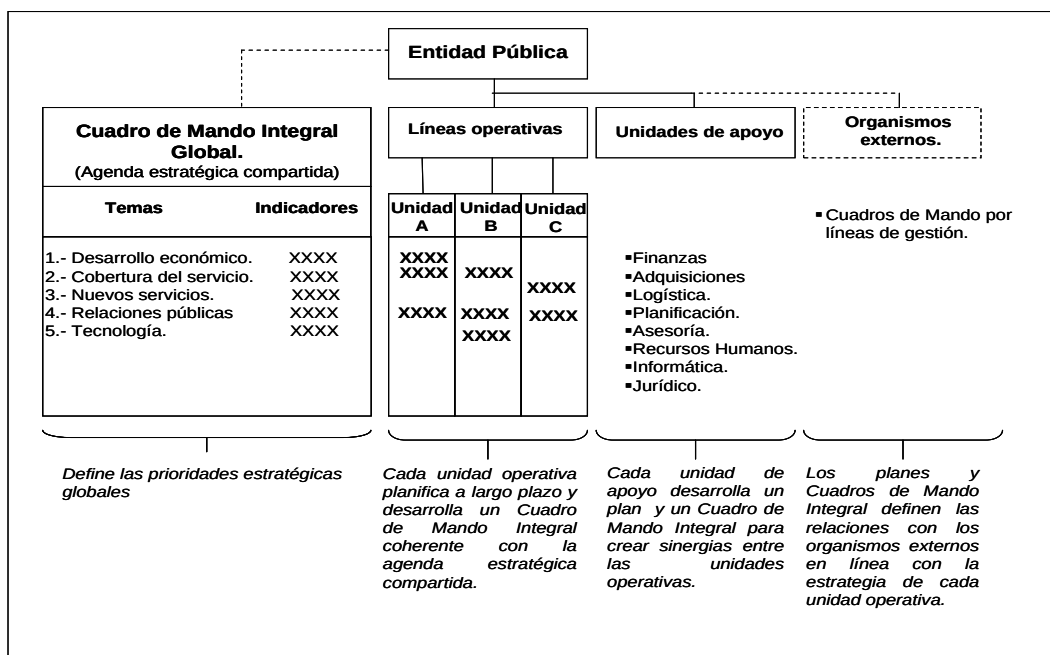


Figura N° 9 Plantilla para relacionar y alinear la organización con la estrategia. (Fuente: Adaptación de R. Kaplan, “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia”, 2000:180)

El Cuadro de Mando Integral Global define la agenda estratégica compartida a través de temas e indicadores; la línea operativa a través de sus unidades especializadas desarrolla una planificación a largo plazo y un Cuadro de Mando Integral coherente con la agenda estratégica compartida. Similarmente las Unidades de Apoyo desarrollan su planificación y un Cuadro de Mando Integral para crear sinergias con las Unidades especializadas. Así mismo, los planes y cuadros de mando definen las relaciones con las entidades externas a la organización en línea con la estrategia de cada unidad operativa especializada.

c) Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de toda la organización

Una vez que se ha formulado la estrategia para la institución y se han creado los cuadros de mando en los diferentes niveles para facilitar la sinergia entre todos sus miembros; surge la pregunta: ¿Cómo hacer que todos los empleados de la organización hagan de la estrategia parte de su trabajo diario? [Kaplan, 2000:231]

Al respecto, el CMI ofrece a la empresa pública una potente herramienta de comunicación y alineación con la estrategia. Este método canaliza las energías y las habilidades de los empleados en los objetivos estratégicos de la organización.

Este principio se logra implementar a través de tres procesos:

- **La creación de conciencia estratégica**

Este proceso se logra cuando los empleados conocen y entienden la estrategia que se quiere implementar. La experiencia en la empresa privada indica que los directores generales deben reconocer que cuando lanzan una nueva estrategia al igual que un nuevo producto; deben procurar que todos los empleados entiendan la estrategia para que puedan encontrar nuevas y mejores formas para desempeñar su trabajo.

Para garantizar que todos entiendan la estrategia, la comunicación juega un papel clave. La organización tiene que ver la comunicación del cuadro de mando a sus empleados como una campaña estrategia, tan importante como los programas de comunicación dirigidos a los usuarios. [Kaplan, 2000:237].

La implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral puede hacer uso de una combinación de canales ricos que son muy efectivos pero más caros y limitados en alcance y canales pobres que son más económicos pero con un alcance más amplio.

La Figura N° 10 muestra el espectro de canales de comunicación que podrían ser utilizados para comunicar la estrategia:



Figura N° 10 Medios para comunicar la nueva estrategia.
(Fuente: Tomado de: R. Kaplan, “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia”, 2000:239)

- **Desarrollo de objetivos personales y de equipo**

A efecto que la estrategia tenga un verdadero significado para los empleados y que el producto de su desempeño sea de beneficio para la visión institucional, las metas y objetivos personales y de equipos de trabajo deben alinearse con los objetivos institucionales.

La organización basada en la estrategia, puede escoger un conjunto variado de métodos para vincular los objetivos estratégicos contenidos en el cuadro de mando de la institución o con el de las unidades operativas con los objetivos personales o del equipo de trabajo. El más recomendado por sintonía con el CMI de la institución es la estructuración de Cuadros de Mando Integrales Personales. [Kaplan, 2000:267]

En la medida que cada miembro de la institución pueda elaborar su propio CMI, se produce el mecanismo mas claro para lograr la alineación de lo individual con las unidades operativas, de apoyo y la institución. Este cuadro de mando individualizado se puede materializar como una tarjeta personal que a diferencia de la tradicional “Administración por Objetivos” transforma los objetivos locales de los empleados en objetivos que contribuyen al logro de metas de la institución y de las unidades operativas.

La Figura N° 11 muestra un ejemplo de una tarjeta de CMI para un empleado a partir de los objetivos formulados por la empresa. La tarjeta puede contener al menos tres niveles de información: el primero describe los objetivos e indicadores de medición por parte de la empresa; el segundo nivel traduce los objetivos de la institución en metas concretas y el tercer nivel permite a los empleados definir sus objetivos de actuación.

Objetivos de la Institución. ▪ Reducir los costos administrativos y de operaciones ▪ Potenciar el Fondo de actividades especiales. ▪ Aumentar alcance de programas a medida del agricultor. ▪ Fomentar exportaciones de productos no tradicionales.									
	Metas de la Institución.			Indicadores del cuadro de mando	Metas de la unidad operativa			Objetivos e iniciativas individuales / equipo	
	Año 1	Año 2	Año 3		Año 1	Año 2	Año 3		
Financiera	5%	15%	20%	Incrementar ventas vía actividades especiales				1.	
	80%	75%	70%	Gastos generales y operacionales					
	3%	5%	7%	Aumentar la base impositiva.				2.	
Operaciones	30%	35%	40%	Entrega semilla mejorada.					
	60%	70%	80%	Distribución de abono.				3.	
	15%	20%	25%	Exportaciones hortalizas.					
Indicadores individuales / equipo.									4.
1.									
2.									5.
3.									
4.									
5.									
Nombre:			Unidad:				Fecha:		

Figura N° 11 Cuadro de Mando Integral Personal. (Fuente: Adaptación de R. Kaplan, “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia”)

• Sistema equilibrado de incentivos

Los sistemas de incentivo y compensación constituyen un nexo entre los resultados de la empresa y los incentivos individuales. En ese sentido, los empleados deben sentir que cuando el éxito se ha logrado en la institución, ellos participan en la retribución; de igual manera, cuando la organización no tiene éxito, los empleados llevan su parte del fracaso. [Kaplan, 2000:233]

La retribución con incentivos es un mecanismo complementario para enfocar la voluntad del personal hacia los objetivos de la institución y de las unidades operativas. Dicho mecanismo juega dos partes importantes: centra la atención de los empleados en los indicadores más determinantes y motiva a los empleados cuando ellos y la organización logran alcanzar los objetivos deseados.

En la práctica los detalles particulares de cómo vincular la retribución de incentivos al cuadro de mando difieren de acuerdo a las capacidades y naturalezas de las empresas públicas.

d) Hacer de la estrategia un proceso continuo

Garantizar un proceso continuo en la implementación de la estrategia empresarial constituye una situación que gira alrededor del presupuesto, los sistemas de información y la retroalimentación. [Kaplan, 2000:21]

En la gestión de operaciones, el presupuesto es el instrumento que define los recursos que se distribuirán a las operaciones de las unidades de negocio/operativas para el año posterior para cumplir los respectivos objetivos de actuación. En el transcurso de ese año, los directores y gerentes comparan resultados operativos con el presupuesto, se identifican desviaciones y se toman decisiones correctoras en caso de ser necesario. Esta dinámica que es común a la mayoría de empresas públicas, tiene el inconveniente de relegar la atención y las acciones de la dirección a la implementación de la estrategia a largo plazo, orientándose a detalles operacionales a corto plazo. Bajo este marco de actuación pareciera que las empresas necesitan dos tipos de presupuesto: un presupuesto estratégico y un presupuesto operativo; en ese sentido el proceso presupuestario también debe de proteger las iniciativas a largo plazo de las presiones de conseguir resultados en el corto plazo. [Kaplan, 2000:22]

En la Figura N° 12 se muestra gráficamente la propuesta de Kaplan y Norton para hacer de la estrategia un proceso continuo a partir de las consideraciones presupuestarias.



Figura N° 12 Enlazar Estrategia y presupuesto para lograr un proceso continuo de gestión. (Fuente: R. Kaplan y D. Norton. "The strategy – focused organization").

Otro aspecto preponderante para hacer de la estrategia un proceso continuo es la introducción de reuniones de directiva para revisar la estrategia. Estas reuniones deben programarse en forma periódica (mensual, trimestral) para discutir el CMI de tal forma que participen un amplio espectro de directivos para dar su opinión sobre la estrategia. Esta iniciativa llevaría a crear nuevos sistemas de información en apoyo al

proceso; estos sistemas que normalmente son diseñados para satisfacer las necesidades de información de los directivos, pueden extenderse a proporcionar información abierta a disposición de todas las personas de la organización.

En cuanto al proceso de aprender y adaptar la estrategia, debe comprenderse que la formulación de los primeros CMI representó en su oportunidad de creación una hipótesis sobre la estrategia cuyas acciones darían éxitos en el largo plazo. A medida que el CMI se va aplicando y que las relaciones causa – efecto se van manifestando; es conveniente aplicar los sistemas de feed-back para comprobar hipótesis y adaptar la estrategia en cada momento.

Enlazar la estrategia con el presupuesto, las reuniones de directivos y los sistemas de información y el aprendizaje y adaptación de la estrategia son un conjunto de acciones que facilitan que la estrategia se transforme en un proceso continuo y no en un hecho anual.

e) Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

Los esfuerzos por alinear la organización con la estrategia de acuerdo a los principios anteriormente vistos, se centran en la herramienta, el marco y los procesos de apoyo que representan el CMI. Cabe mencionar que hace falta algo más que procesos y herramientas para crear una organización basada en la estrategia. De acuerdo a estudios realizados por Kaplan y Norton la condición mas importante para el éxito es la participación activa del equipo directivo.

La estrategia requiere la generación de cambios en la organización y un trabajo en equipo para coordinarlos. Si los que dirigen la empresa no lideran enérgicamente el proceso, el cambio no se generaría, la estrategia no se implementaría y la oportunidad de obtener resultados positivos se perdería. [Kaplan, 2000:23]

En beneficio de la maximización del éxito, un CMI no debe verse como un proyecto “lineal”, sino que es un proyecto de cambio. El primer paso es centrarse en la movilización y la conformación de la fuerza de empuje para lanzar el proceso; una vez la organización esta movilizada, la atención se traslada a la gobernabilidad, es decir la guía de la transición y el refuerzo de los nuevos valores en la institución.

Con el tiempo y en forma gradual, aparece un nuevo sistema de gestión, un sistema de gestión estratégica que da vida a nuevos valores institucionales y a nuevas estructuras. Esta evolución puede materializarse en un periodo de dos a tres años. [Kaplan, 2000:24]

En vista que proceso de liderazgo y movilización no es algo inmediato y requiere evolucionar; su articulación puede desarrollarse en fases que comprendan: la movilización o hacer que la necesidad de cambio sea obvia para todos y la gobernabilidad que define, renueva y refuerza los nuevos valores en la organización.

En la Figura N° 13 puede apreciarse los pasos propuestos por Kaplan y Norton para implementar la estrategia a partir del liderazgo y movilización.

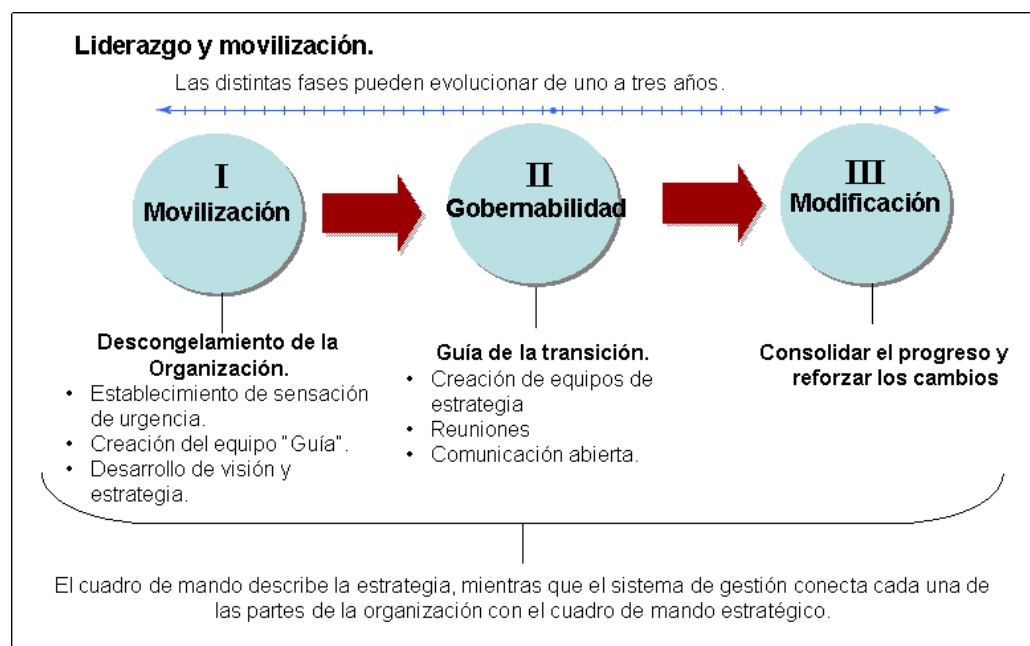


Figura N° 13 Liderazgo y movilización en la implementación de la estrategia institucional. (Fuente: Propia. Adaptación de R. Kaplan y D. Norton. "The strategy – focused organization")

Es difícil que directivos y gerentes en las empresas públicas se desenvuelvan en un escenario estable en sus respectivos ambientes corporativos; la competitividad y los cambios en las oportunidades y las amenazas del entorno obligan a la atención y concentración en las iniciativas de cambio y en los resultados, comparándolos con los deseados. La estrategia debe ser un proceso continuo. El arte de liderar es equilibrar delicadamente la tensión entre la estabilidad y el cambio. [Kaplan, 2000:25]

CAPITULO 3

SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Como se ha visto en los capítulos anteriores, un sistema de gestión basado en la estrategia requiere de una herramienta metodológica, los procesos que la materialicen y el liderazgo para movilizar el cambio y gobernar el sistema de gestión. El CMI constituye una útil herramienta para orientar al personal al cumplimiento de la misión, para fomentar sinergia entre las unidades organizativas y los empleados; y además formar habilidades y conocimientos específicos en la organización para el logro de metas estratégicas a largo plazo.

Así mismo, la adopción del CMI en la administración pública requiere la configuración de las perspectivas clientes/usuarios y financiera en niveles prioritarios diferentes a los acostumbrados por la empresa privada. En ese sentido el costo de proporcionar el servicio, el valor público entregado al usuario y la continuidad el apoyo financiero se vuelve las consideraciones más preponderantes del cuadro de mando.

Ahora bien aunque el CMI describa la estrategia institucional y facilita la comprensión de la misma a los miembros de la organización, el éxito del método depende de los esfuerzos de alinear la organización con la estrategia mediante procesos adecuados y la participación de un liderazgo participativo.

Considerando estas premisas, el presente estudio pretende proporcionar algunas consideraciones para crear, mejorar o bien continuar sistemas de gestión basados en la estrategia mediante la implementación del CMI en las empresas del sector público. Por lo que primeramente se describe paso a paso, una propuesta para la aplicación del método del CMI y posteriormente se presenta una estrategia de implementación del sistema de gestión.

3.1 Propuesta Metodológica para aplicación del CMI en el sector público

3.1.1 Determinación del marco estratégico de la empresa

El marco estratégico de la empresa esta conformado por el enunciado de la misión, el establecimiento de la visión institucional y el planteamiento de los valores que determinaran la actuación de la organización.

Independientemente que la organización ya tenga formulado este marco estratégico; se recomienda para su revisión o reformulación la participación de los directores o gerentes pertenecientes a la administración superior y relacionados con la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

En reunión de trabajo y bajo la conducción de un moderador se revisaran o formularán los siguientes aspectos:

a) Formulación de la Misión de la institución

Define el propósito principal de la empresa y se puede enunciar al responder a las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Para quién lo hace? y ¿Por qué lo hace?

Así mismo, una misión debe de tener las siguientes características:

- Es la base de la empresa.
- Fácil de entender.

- Ser la guía para la motivación del personal y sentido de pertenencia con la empresa.

b) Planteamiento de la visión institucional

Constituye una declaración precisa y concreta de adonde quiere llegar la organización. Responde a la pregunta: ¿Cómo veo a la institución en los próximos cinco años?

Algunas características de una visión son:

- Ser positiva.
- Precisa y concreta.
- Que se pueda identificar su cumplimiento.
- Realizable y comprensible por los miembros de la organización.

c) Determinación de los Valores de la empresa

Son las creencias arraigadas en el seno de la institución y que se demuestran por sus miembros en su quehacer diario. Algunas características de los valores son:

- Manifiestan la forma en que se espera actúe la organización.
- Dan sentido a la actividad.
- Pueden ser medidos dentro de la empresa
- Debe ser un numero reducido y pueden cambiar con el tiempo

3.1.2 Análisis institucional y determinación de los objetivos estratégicos de la organización

La Unidad de Planificación realizará un diagnóstico para verificar la validez de las partes del plan que estén vigentes: objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, metas y acciones estratégicas.

Para ello podrá apoyarse en la siguiente información:

- Estadísticas del cumplimiento de indicadores estratégicos del Plan Estratégico vigente.
- Revisión de análisis situacional.
- Factores clave de éxito
- Datos de seguimiento del plan estratégico.
- Información relevante del entorno
- Requerimientos del Ejecutivo hacia la institución
- Toda información que pueda validar o mejorar el plan.

Aunque existen numerosos métodos para realizar un diagnostico de la institución, por su sencillez se recomienda la aplicación del método FODA. Así mismo, para su

aplicación se recomienda realizar las evaluaciones conformando un equipo de trabajo que considere a los directores, gerentes de área o personal clave de la institución.

a) Evaluación de la influencia externa

- **Identificación de Oportunidades y Amenazas**

Considerando el ámbito externo al Estado, se aplica un análisis de los aspectos externos del análisis FODA, identificando oportunidades y amenazas. Como ayuda para la evaluación, puede utilizarse la siguiente matriz de factores externos.

FACTORES EXTERNOS A LA INSTITUCION		
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
Grado de influencia. Flexibilidad de actores externos a la estrategia institucional, tales como: Partidos políticos, diputados, donantes, autoridades financieras, gobiernos externos, etc.		
Apoyo institucional. Percepción del trabajo de la institución por parte de beneficiarios y contribuyentes. Asignación presupuestaria.		
Entorno Nacional. Efectos del entorno nacional, político, económico y social, que afectan el desarrollo de la estrategia.		
Entorno internacional. Influencia del entorno internacional que impacta el trabajo de la institución. Convenios internacionales, Acuerdos entre gobiernos, regulaciones ambientales, etc.		
Apoyo interinstitucional. Grado de interacción y apoyo entre instituciones necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos.		

Nota: los factores externos propuestos a evaluación en la matriz son genéricos, podrán variar según la naturaleza de la institución.

- **Determinación de oportunidades y amenazas más preponderantes**

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas derivadas del entorno externo, resulta conveniente filtrarlas a través de una matriz impacto – probabilidad a efecto de determinar las más preponderantes. Se recomienda seleccionar de tres a cinco oportunidades y amenazas que puedan incidir significativamente en la estrategia de la institución.

La figura N° 14 interrelaciona el impacto de la oportunidad y amenaza del entorno con la probabilidad de ocurrencia. De esta interrelación, se puede determinar si los factores externos son de carácter estratégico, contingencial, de atención operativa o de poca importancia.

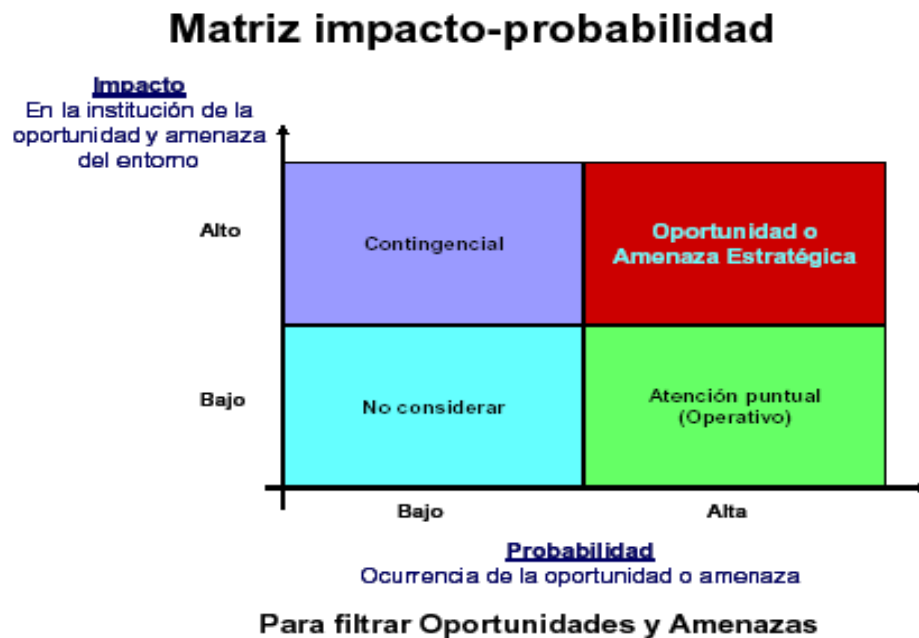


Figura N° 14 Matriz impacto – probabilidad. (Fuente: Unidad Asesoría Técnica del Ministerio de la Defensa Nacional).

b) Evaluación de la influencia interna

- **Identificación de fortalezas y debilidades**

A través de la evaluación de la influencia interna se pretende determinar las fortalezas y debilidades de la organización. Para tal efecto, se puede utilizar una matriz para determinar la influencia del entorno interno en ciertas áreas de evaluación.

FACTORES INTERNOS DE LA INSTITUCION.		
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Estrategia Institucional. Planteamiento, descripción y entendimiento de la estrategia en la institución.		
Traducción de la estrategia. Operativización de la estrategia en cada nivel de trabajo.		
Toma de decisiones. Agilidad y claridad en la toma de decisiones en todos los niveles decisorios.		
Funcionalidad de los procesos internos y procedimientos en el desarrollo del trabajo y logro de metas.		
Recursos financieros. Disposición y oportunidad e los recursos financieros para el desarrollo de proyectos críticos de la institución.		
Recurso humano. Habilidades y destrezas del recurso humano, planes de desarrollo.		
Recursos tecnológicos e informáticos. Accesibilidad y funcionamiento de sistemas de información		
Comunicación. Proceso de comunicación de los planes estratégicos y operativos de la institución.		
Desarrollo organizacional. Adecuación de la estructura organizativa para el logro de objetivos y planes estratégicos y operativos.		
Clima organizacional. El clima laboral facilita la motivación y el comprometimiento al logro de objetivos y metas institucionales.		

Nota: los factores internos propuestos a evaluación en la matriz son genéricos, podrán variar según la naturaleza de la institución.

- **Incidencia de fortalezas y debilidades en la aplicación de la estrategia institucional**

Como factores claves de éxito pueden considerarse aquellos que propician una cadena causa- efecto en las actividades institucionales o bien las perspectivas de desarrollo del CMI adaptado a la administración pública. La Figura N° 15 muestra la interrelación de fortalezas y debilidades con los factores claves de éxito propuestos por la institución.

	FACTORES CLAVES DE ÉXITO			
	FCE 1	FCE 2	FCE 3	FCE 4
F1				
F2				
F3				
F4				
F5				
D1				
D2				
D3				
D4				
D5				

EVALUAR DE 1 A 3. EJEMPLO: LA F1 REFUERZA AL FCE1, 1 ES MUY POCO, 2 ES TERMINO MEDIO Y 3 ES MUCHO. D1 AFECTA EL DESARROLLO DE FCE1, 1 ES MUY POCO, 2 ES TERMINO MEDIO Y 3 ES MUCHO. SELECCIONAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES CON VALOR 3.

Figura N° 15 Matriz de fortalezas y debilidades cruzada a factores clave de éxito. (Fuente: elaboración propia).

C) Determinación de líneas estratégicas

- **Determinación del Aprovechamiento Diferencial**

Utilizando la plantilla de la Figura N° 16 se cruzan las fortalezas institucionales mas preponderantes (determinadas en el paso anterior) contra oportunidades y amenazas mas preponderantes del entorno. Así mismo, cruza las debilidades institucionales mas significativas (determinadas en el paso anterior) contra las oportunidades y amenazas del entorno.

Como siguiente paso se realiza una evaluación de cómo las fortalezas ayudan a potenciar oportunidades y a minimizar el impacto de las amenazas.

De igual forma, se evalúa como las debilidades impiden aprovechar las oportunidades y potencian el impacto negativo de las amenazas.

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		01	02	03	A1	A2	A3
FORTALEZAS	F1						
	F2						
	F3						
	F4						
	F5						
	F6						
	F7						
	F8						
	Fn						
DEBILIDADES	D1						
	D2						
	D3						
	D4						
	D5						
	D6						
	D7						
	D8						
	D9						
	Dn						

Figura N° 16 Matriz de aprovechamiento diferencial. (Fuente: Unidad de Asesoría Técnica. Ministerio de la Defensa Nacional).

- **Definición de líneas estratégicas de acción**

A partir del análisis anterior y utilizando la matriz de la Figura N° 17 se definen las lineamientos estratégicos que la organización debe seguir. Las líneas estratégicas de acción pueden considerarse como el punto de partida para la formulación de los objetivos estratégicos de la institución.



Figura N° 17 Definición de acciones estratégicas. (Fuente: Instituto de previsión social de la Fuerza Armada. Unidad de Planificación).

d) Determinación de Objetivos Estratégicos de la Institución

A efecto de seleccionar las líneas de acción estratégicas que deben ser Objetivos Estratégicos de interés institucional, debe filtrarse cada acción estratégica identificada, utilizando la matriz propuesta en la figura N° 18. Aquellas que se ubique en los cuadrantes de elevada necesidad de actuación y elevada relevancia de competencia, se convierten en Objetivos Estratégicos.

Línea estratégica	Necesidad de actuación	Relevancia de Competencia.	Caracterización.
1	Alta	Baja	OPERATIVO
2	Baja	Alta	CONTINGENCIAL
3	Alta	Alta	ESTRATEGICO ✓
4	Baja	Baja	PRIORIDAD BAJA

Figura N° 18 Selección de objetivos estratégicos (Fuente: Departamento de desarrollo empresarial. ISEADE).

Definidos los objetivos, estos deben asociarse a las dimensiones institucionales, estas son: finanzas, usuario (clientes), procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La formulación de los objetivos deben seguir las siguientes reglas:

- Iniciar con un verbo, indicar acción.
- Deben ser específicos
- Deben poderse medir
- Deben ser alcanzables
- Deben ser relevantes a la estrategia y a la visión
- Deben tener un alcance de tiempo.

3.1.3 Definición de indicadores estratégicos y selección de acciones estratégicas

a) Definición de indicadores estratégicos

Los indicadores estratégicos definen cómo será medido el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos. Existen cuatro tipos de indicadores, de eficacia, de eficiencia, economía y perfeccionamiento:

- Indicadores de eficacia.
La eficacia, es la capacidad de cumplir con lo esperado por el beneficiario del bien o servicio. Estos indicadores evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado o meta; por ejemplo: indicadores de calidad, satisfacción, etc.
- Indicadores de eficiencia.
Evalúan la relación recursos y el grado de aprovechamiento por parte de los procesos del sistema. Ejemplo: gastos de operación contra resultados obtenidos del trabajo de la Administración, etc.
- Indicadores de economía.
Evalúan la capacidad de la organización para eliminar el desperdicio de recursos al ejecutar sus operaciones. Ejemplo: costo de procesos vigentes con el costo de los procesos rediseñados.
- Indicadores de perfeccionamiento.
Considera la medición de aspectos como: innovación, la reingeniería, el mejoramiento continuo, el planeamiento estratégico, y cualquier acción que se emprenda para buscar la excelencia organizacional.

Considerando la naturaleza de los indicadores y las dimensiones del CMI, los indicadores se podrían categorizar de la siguiente manera:

- Los indicadores financieros, deben ser del tipo eficacia y eficiencia.
- Los indicadores de la dimensión usuario (cliente), deben ser del tipo eficacia.
- Los indicadores de la dimensión de procesos, deben estar orientados a medir eficiencia, economía y perfeccionamiento.

- Los indicadores de la dimensión aprendizaje y crecimiento se pueden considerar indicadores de eficacia.

b) Selección de acciones estratégicas

Las acciones estratégicas constituyen actividades que se deben realizar para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos. Una vez definidos los Objetivos Estratégicos y utilizando la técnica de Tormenta de Ideas para generar ideas de lo que pueden ser acciones a desarrollar para ejecutar cada uno de los Objetivos planteados. Finalizado este paso las diferentes ideas de acciones pueden filtrarse por medio de la matriz mostrada en la Figura 19 al seleccionar aquellas de elevada relevancia al cumplimiento del objetivo y de bajo costo de implementación.

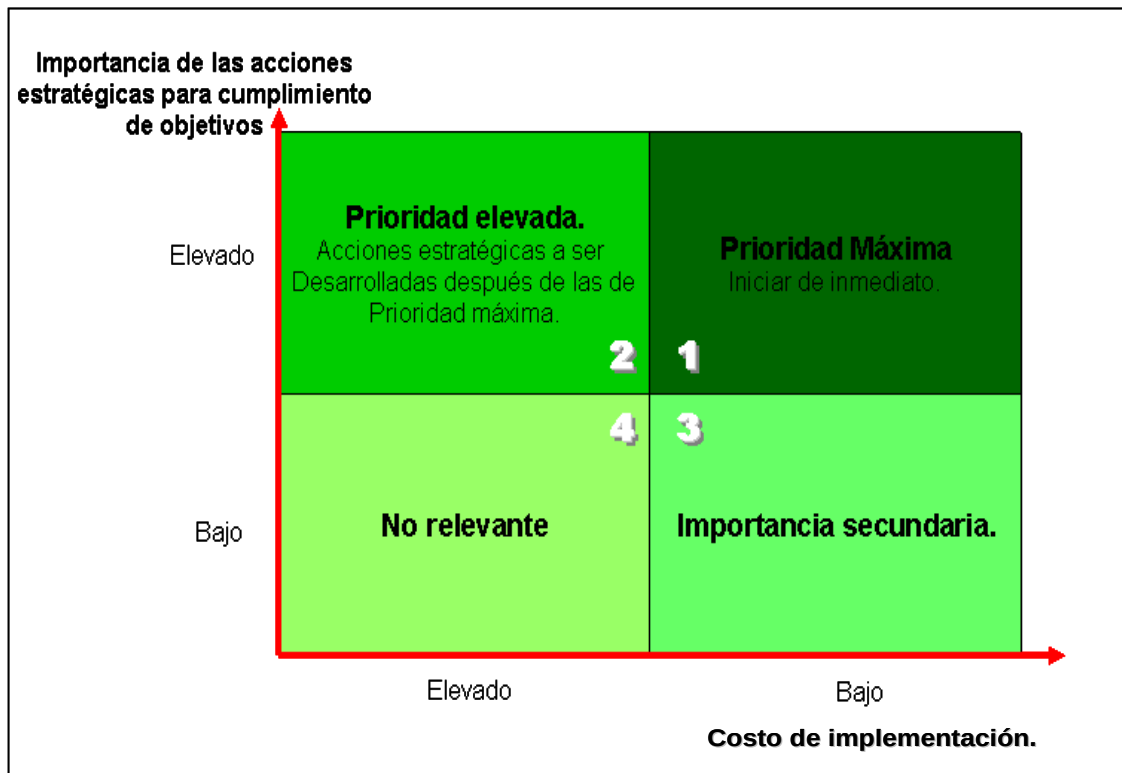


Figura N° 19 Matriz para seleccionar acciones estratégicas. (Fuente: Matriz Horvath and Partners).

3.1.4 Traducir la estrategia a términos operativos

a) Creación del Mapa Estratégico

Una vez determinado el marco estratégico de la institución y definidos los objetivos estratégicos, se articula la arquitectura genérica que describirá la estrategia institucional. En ese sentido, se asignan los objetivos estratégicos por perspectiva, debiendo considerar las relaciones causa – efecto que vinculan a estas y que constituirán la hipótesis de la estrategia.

La Figura N° 20 muestra una plantilla para configurar un mapa estratégico. En la parte superior se acostumbra a colocar la misión institucional; posteriormente puede colocarse la finalidad de la institución o temas estratégicos.

Los siguientes niveles corresponden a las diferentes perspectivas a las que se les asigna sus respectivos objetivos estratégicos que constituyen la proposición de valor.

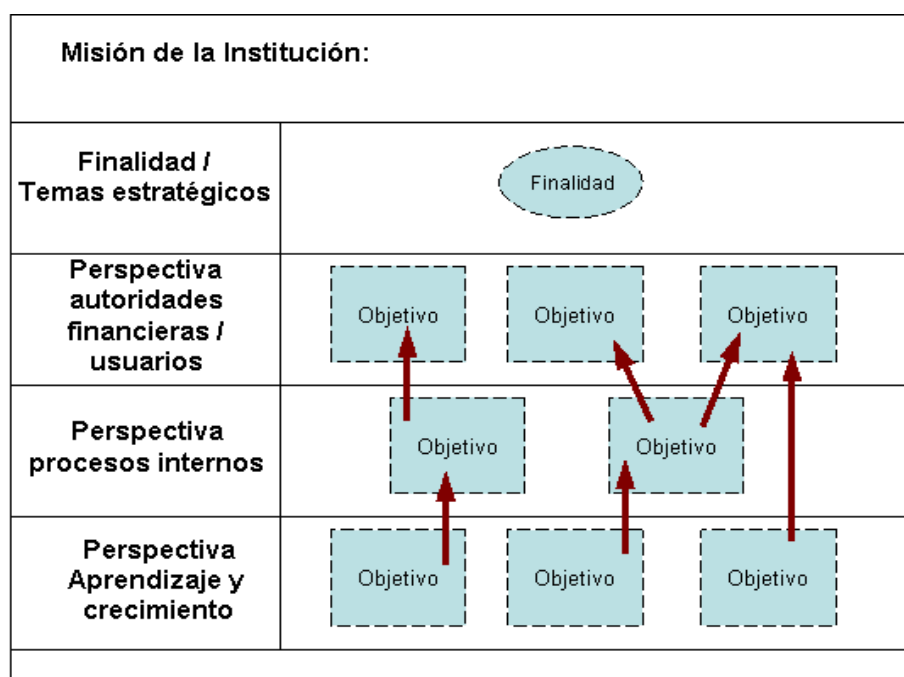


Figura N° 20 Plantilla de Mapa Estratégico. (Fuente: elaboración propia).

b) Formulación del cuadro de mando

Una vez seleccionados los objetivos estratégicos para cada perspectiva y descrita las relaciones causa – efecto a través del Mapa Estratégico; como siguiente paso se conforma el cuadro de mando considerando los indicadores, metas e iniciativas que

conformaran la estrategia. La Figura N° 21 muestra una plantilla de cuadro de mando a partir del Mapa Estratégico:

Misión de la Institución:						
Finalidad / Temas estratégicos	Finalidad			Indicador	Meta	Iniciativa
Perspectiva autoridades financieras / usuarios	Objetivo Objetivo Objetivo					
Perspectiva procesos internos	Objetivo Objetivo					
Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Objetivo Objetivo Objetivo					

Figura N° 21 Cuadro de Mando. (Fuente: elaboración propia).

3.2 Implementación del sistema de gestión estratégica basado en el CMI

A fin de implementar el sistema de gestión estratégica en las organizaciones del sector público salvadoreño considerando la metodología del CMI; se propone establecer dos fases de implementación. Estas fases serían la de movilización del cambio y la de gerencia del sistema.

En la fase de movilización se pretende realizar la evaluación del sistema actual de gestión de la institución y a partir de los resultados del diagnóstico se tomarían acciones para dar continuidad, realizar cambios o rediseñar la gestión de la estrategia institucional.

En la fase de gerencia del sistema, se realizan actividades para guiar la transición y garantizar la continuidad del proceso. Algunas actividades recomendadas para la implementación a través de estas dos fases, se detallan a continuación:

3.2.1 Fase de Movilización

a) Creación del equipo “Guía”

Algunas entidades gubernamentales cuentan en su organización con unidades o departamentos de planificación. En estas dependencias podría delegarse la responsabilidad de implementar y dar seguimiento a la implementación de la estrategia; en caso de no existir o no estar definida esta función, pueden crearse un equipo de planificación bajo el control de los titulares de la institución o en su defecto de algún directivo o gerente general.

Una de las primeras funciones de este equipo de planificación deberá ser la revisión del marco estratégico y de los resultados de gestiones actuales y anteriores. A partir de estos resultados corresponderá proponer a la alta gerencia el curso de acción que mejor satisfaga los intereses institucionales. La figura N° 22 muestra una propuesta de la conformación de dicho equipo de trabajo.

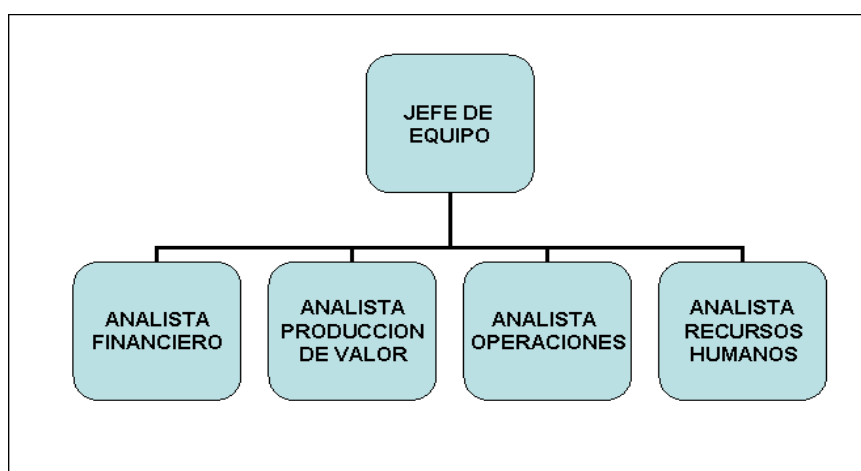


Figura N° 22 Organización equipo de planificación.
(Fuente: elaboración propia)

b) Elaboración del Plan Estratégico Institucional

Partiendo del marco estratégico institucional y a partir del CMI diseñado para describir la estrategia; la institución deberá programar en el tiempo acciones, empeño de recursos y cumplimiento de metas a través de la elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI).

La información de los cuadros de mando institucionales y de las diferentes dependencias constituyen los insumos fundamentales para estructurar este documento.

La Figura N° 23 muestra una plantilla de un “Tablero de Comando”, la cual contiene la información derivada del CMI institucional y que compete a una Unidad de negocios/ operativa/ de apoyo.

Los objetivos estratégicos determinados para cada unidad, las macro actividades, las fechas de inicio y finalización y el responsable de materializarlos, constituyen información para estructurar el PEI.

TABLERO DE COMANDO UNIDAD: XXXXXXX							
MISIÓN INSTITUCIONAL:							
VISIÓN INSTITUCIONAL:							
Perspectiva	Objetivo Estratégico Institucional	Objetivo Estratégico Unidad XX	Indicadores obj. Estratégico Unidad XX	Macro actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable

Figura N° 23 Tablero de Control de una Unidad operativa/ negocios/ de apoyo. (Fuente: elaboración propia).

c) Alinear la organización con la estrategia

Una vez definida la Agenda Estratégica, debe procurarse que las unidades operativas y departamentos especializados definan las conexiones o vínculos que se espere creen sinergia y deben asegurarse que dichas conexiones tengan lugar.

En ese sentido, deben estructurarse los CMI para cada una de las Unidades operativas, de negocios o de apoyo que forman parte de la institución. El éxito de la conexión entre las planificaciones de las diferentes dependencias se refuerza con la convocatoria de reuniones periódicas para afinar detalles de coordinación.

d) Plan de Comunicaciones

Algunos de los componentes que pueden considerarse para comunicar la estrategia y el CMI a los empleados podrían ser:

- Reuniones periódicas. Inicialmente los directores, gerentes y jefes se valen de reuniones para introducir el concepto de Cuadro de Mando. A medida que el concepto se va fijando, se programan reuniones periódicas (bimensuales, trimestrales) para revisar la implementación, resolver dudas y realizar preguntas para el futuro.
- Programas informativos. Al incorporar el CMI como eje transversal en cada una de las formaciones o seminarios institucionales a efecto de reforzar el mensaje como nueva forma de hacer las cosas.
- Publicaciones. Documentos de una página y folletos informativos que describan el CMI, los objetivos estratégicos y como se van a medir.
- Red interna informática. Mediante la colocación de videos, archivos de voz, y páginas Web describiendo la estrategia general y explicaciones de objetivos, indicadores e iniciativas.

3.2.2 Fase de Gerencia del Sistema

a) Financiamiento de las iniciativas del CMI

Garantizando que los proyectos de presupuesto se estructuren de forma tal que financien los programas y proyectos que coadyuvan al logro de la estrategia. Un primer paso es la fijación del presupuesto operacional y del presupuesto estratégico.

El presupuesto operacional, refleja los gastos en los que se espera incurrir para respaldar las operaciones institucionales.

El presupuesto estratégico autoriza las iniciativas para cubrir los aspectos no considerados por la planificación operacional, es decir, identifica que nuevas operaciones se requieren, que nuevas capacidades deben de crearse; que nuevos servicios deben proporcionarse y que nuevas alianzas deben establecerse.

La Figura N° 23 muestra un ejemplo de una distribución presupuestaria de una organización en la que se distribuyen los recursos financieros en forma ponderada.

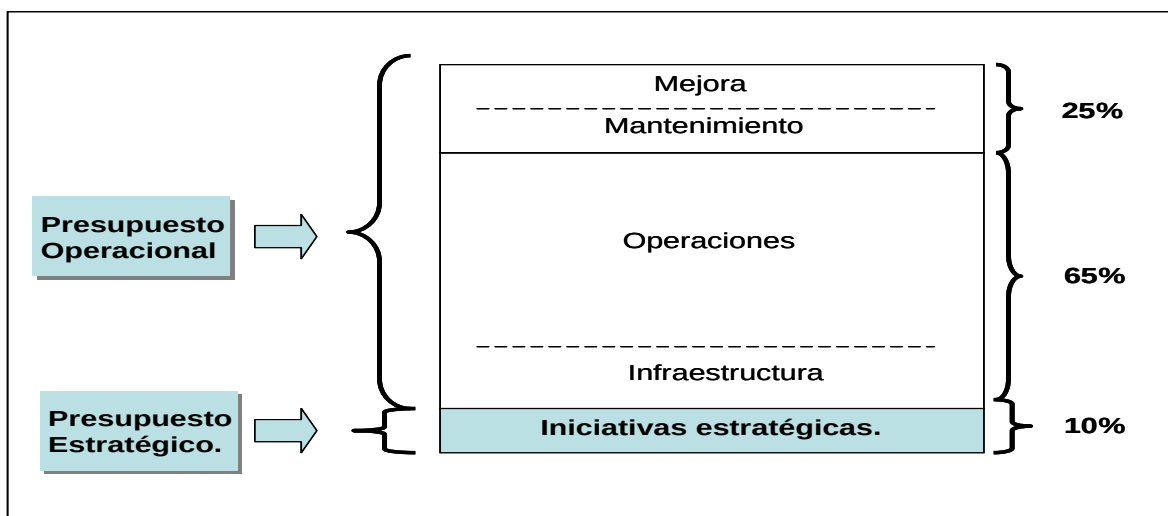


Figura N° 23 Presupuestos operacionales y estratégicos. (Fuente: Tomado de: R. Kaplan, “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia”, 2000:313).

b) Monitoreo y control del CMI

El proceso de administración se facilita mucho cuando el monitoreo del Tablero de Comando se realiza en forma automatizada, es decir, con sistemas que ubican información en la base de datos, o en archivos definidos, sin embargo, de no existir la facilidad de recursos informáticos, puede llevarse manualmente.

La administración del Cuadro de Mando, sea manual o automatizada, podría considerar los siguientes aspectos:

- Cada Unidad es responsable de generar en forma oportuna y confiable la información necesaria para dar seguimiento a los indicadores seleccionados.
- La Unidad de Planificación es la responsable de consolidar y preparar el cuadro de seguimiento, la figura N° 24 muestra una plantilla de seguimiento del CMI.
- La máxima autoridad de la organización y sus jefaturas deben reunirse con la periodicidad necesaria para discutir los resultados del Plan Estratégico. En estas reuniones debe ponerse atención a aspectos como: 1) Analizar las diferencias, positivas o negativas, para explicar la razón de la desviación. 2) Analizar los riesgos externos o internos asociados en el cumplimiento del Plan, para proponer ajustes al mismo 3) Revisar el avance de las Acciones Estratégicas y los riesgos de cumplimiento. 4) Revisar el plan de asignación de recursos a las asignaciones estratégicas y su cumplimiento. 5) Verificar que las áreas operativas apoyen a las estratégicas. 6) Llevar actas y comunicar los resultados acordados y 6) La auditoria interna verifica la consistencia y confiabilidad de datos para el seguimiento del plan

FORMA DE SEGUIMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
MISIÓN:										
VISIÓN:										
Dimensión	Objetivo Estratégico	Indicador estratégico	Estado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Noviembre	Diciembre	Promedio del año
			Actual							
			Aceptable							
			Meta							
			Real							
			Diferencia							
Explicación de la variación										
Riesgos percibidos										
Lecciones aprendidas										

Figura N° 24 Forma de seguimiento del Cuadro de mando Integral. (Fuente: “Plan Estratégico Institucional”. Unidad de planificación. IPSFA).

Así mismo, podría resultar conveniente crear un sistema de puntajes para dar seguimiento al CMI. Al respecto, considerando los indicadores que miden los diferentes objetivos estratégicos, se asignan calificaciones que están vinculadas a una colorimetría. La Figura N° 25 muestra las evaluaciones de cumplimiento de objetivos a partir de los resultados de las acciones estratégicas implementadas.

Nota de evaluación	Promedio	Criterio	Código de color
10 - 7	8.5	Resultado de indicador: mayor o igual que la meta	Verde
6 - 4	5	Resultado de indicador: menor que meta y mayor o igual que mínimo aceptable	Amarillo
3 - 0	1.5	Resultado de indicador: menor que mínimo aceptable	Rojo

Figura N° 25 Evaluación de cumplimiento. (Fuente: elaboración propia)

La evaluación por códigos de colores permite a las autoridades de la organización centrar su atención en aquellas dimensiones, objetivos estratégicos e indicadores que se encuentren en rojo o amarillo, facilitando así el seguimiento del plan.

La figura N° 26 muestra una plantilla del CMI a la que se le han asignado colores producto de la evaluación de los objetivos estratégicos en las diferentes perspectivas

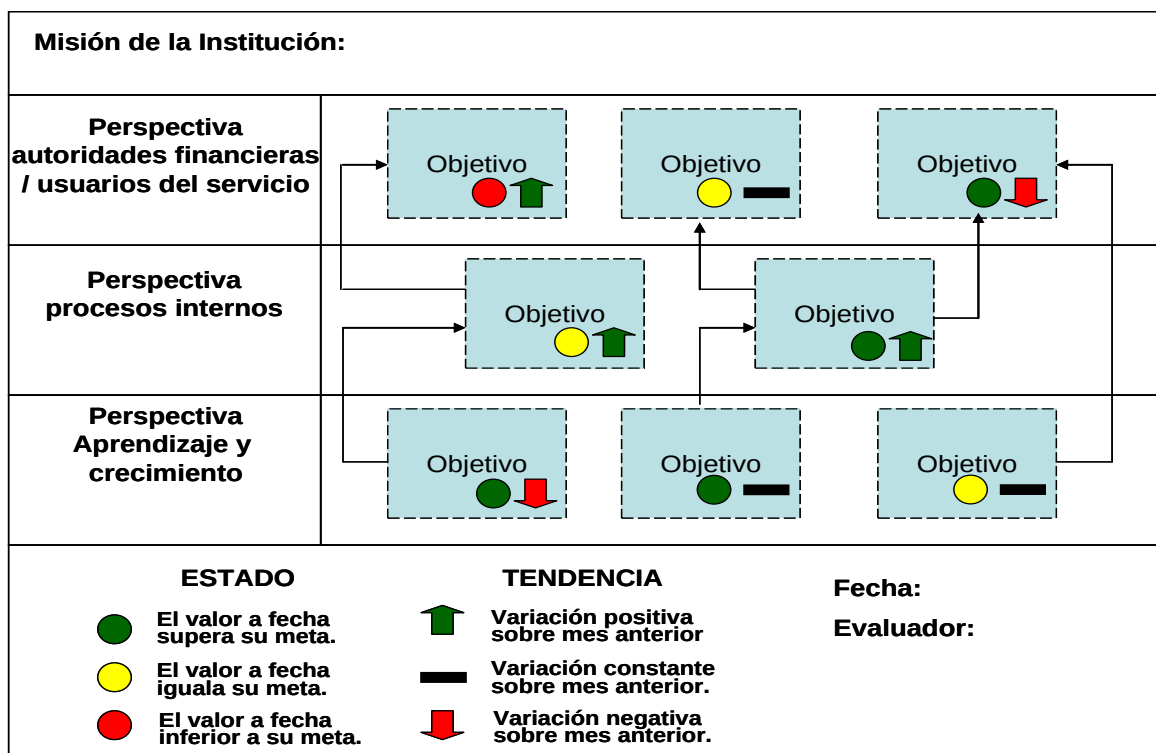


Figura N° 26 Evaluación grafica del CMI. (Fuente: elaboración propia).

CONCLUSIONES

- La planificación estratégica permite que las organizaciones se vuelvan proactivas. Toda organización que se basa en la estrategia se proyecta a través de una visión que se concretará en el futuro partiendo del diseño de planes para el logro de objetivos y metas; estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la magnitud y naturaleza de la empresa.
- Uno de los principales problemas que afrontan las organizaciones basadas en la estrategia es hacer que sus miembros la comprendan. Una técnica administrativa que esta facilitando la solución de problemas de aplicación de la estrategia en las empresas es el Cuadro de Mando Integral que constituye una herramienta revolucionaria para movilizar a los integrantes de la organización hacia el cumplimiento de la misión, a través de crear sinergia, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.
- Como herramienta de gestión en la empresa privada, el CMI integra el corto plazo con la estrategia a largo plazo a través de la relación de manera interdependiente de cuatro procesos o perspectivas: la financiera, la de los clientes, los procesos Internos y el aprendizaje organizacional. Los resultados

deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la empresa para sus accionistas.

- La aplicación del CMI en las empresas públicas o sin fines de lucro conlleva a considerar un cambio en los niveles de las perspectiva; Al respecto, el método permite a las organizaciones el colocar la perspectiva del donante o fuente de financiamiento junto con la del cliente en la parte superior de los cuadros de mando estratégicos y luego identificar los procesos internos que darán las proposiciones de valor para ambos grupos de cliente. Otro aspecto primordial en la adaptación de los cuadros de mando estratégicos a la gestión pública es la determinación de un objetivo muy amplio o finalidad como la representación de su objetivo a largo plazo.
- La aplicación del CMI en la administración pública debe procurar convertir la estrategia en términos operativos. A partir del planteamiento de la estrategia, los directores y administradores deben desarrollar un marco general para describir y aplicar la estrategia. Este marco es conocido como “mapa estratégico” y se convierte en una estructura lógica y completa para describir una estrategia.
- Las organizaciones públicas se caracterizan por la existencia de una diversidad de sectores, unidades operativas y departamentos especializados; cada uno con sus propias estrategias. los directores y gerentes deben realizar esfuerzos por conectar e integrar las estrategias de todas las dependencias con la estrategia institucional.

RECOMENDACIONES

- En el marco de la modernización del Estado salvadoreño y considerando las políticas de gestión administrativa bajo criterios de eficiencia, efectividad y economía; se recomienda que las empresas del sector público basen su gestión administrativa en la estrategia.
- Considerando la importancia que reviste para la empresa pública la satisfacción del usuario y de las autoridades financieras; se recomienda adaptar el Cuadro de Mando Integral para su uso por el sector público, de forma tal que el aprendizaje del personal y los procesos internos faciliten las expectativas de las autoridades y de los usuarios del servicio público.
- A efecto de garantizar la continuidad al aplicar la metodología del Cuadro de Mando Integral en las empresas públicas salvadoreñas; las autoridades deben considerar las asignaciones presupuestarias necesarias para materializar las iniciativas estratégicas.

- Independientemente de las diferentes metodologías de gestión estratégica que puedan aplicarse en las instituciones del sector público; Es recomendable que todo planificador considere en forma imperativa la definición del marco estratégico, el diagnóstico de la organización en forma responsable y la formulación de objetivos estratégicos coherentes con la visión institucional.
- Considerando la diversidad de tipos y naturalezas de las empresas públicas salvadoreñas; la aplicación de la metodología del Cuadro de mando Integral puede tener variantes dentro del concepto de gestión estratégica que apliquen sus administradores. Ante tal realidad, se recomienda que la propuesta presentada en el presente trabajo sirva como referencia, aplicando aquellos aspectos que mejor se ajusten a los intereses de la organización.

BIBLIOGRAFIA

ARRIETA, IVAN. [2007]. "El Balanced Scorecard en la gestión pública". <http://www.degerencia.com> [Consultado el 25/9/2009]

CENTRO SUPERIOR DE ESTUDIOS DE LA DEFENSA NACIONAL (CESEDEN). [2003]. www.ceseden.es/centro_documentacion/monografias/067.pdf [Consultado el 10/7/2009]

CHIAVENATO, I. 8ª. Edición 2007. "Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las organizaciones"; Mc Graw Hill.

CLAUSEWITZ, K.V. [2005] Primera Edición. "De la Guerra". Ediciones Comando de Doctrina y Educación Militar. CODEM

DON HELLRIEGEL, Susan. E. [2005] 10ª. Edición. "Administración, Un enfoque basado en competencias.

DONNELLY GIBSON IVANCEVICH [1997] Octava Edición."Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas.

EVOLI, JEFTEE. [2008]. "Planificación" www.monografias.com/trabajos7/plane. [Consultado el 25/6/2009]

GEOCITIES.COM. [2007]. [es.geocities.com/herleon123/.../ Planificacion.htm](http://es.geocities.com/herleon123/.../Planificacion.htm) [Consultado el 15/4/2009].

GEORGE A. STEINER [2005] Vigésima Tercera Reimpresión. "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Editorial CECSA

IBISATE, F.J. [1996] "Modernización del estado y Globalización". Revista estudios Centroamericanos (ECA).

IZUNZA IZUNZA, VICENTE. [2008]. "Planificación Estratégica". <http://www.scribd.com> [Consultado el 25/8/2009]

JARAMILLO JOSÉ. [1992] Segunda Edición. "Dirección Estratégica". Mc Graw-Hill de Management.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. [2000] Primera Edición. "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia". Ediciones Gestión 2000.

MARTINEZ FERNANDEZ, FRANCISCO. [2008]. "Tesis del Balanced Scored Card". <http://www.tesisproyectos.com> [Consultado el 10/9/2009]

MAYORAL GUIU, MIGUEL [2002]. "Estrategia". http://www.observatorio_de_la_reserva.org [Consultado el 10/9/2009]

PHILLIP KOTLER [1993] 7a. edición. "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y Control). Prentice Hall.

QUIROZ FRAGOSO, JENNIFER. [2008]. "Manual de Planificación Estratégica". <http://www.monografias.com/trabajos63/manual-planificacion-estrategica> [Consultado el 18/5/2009]

RIVAS, J. E. [1997]. "Modernización del Estado y Globalización. Privatización o desmantelamiento" <mailto:cpm@telemovil.net> [consultada el 25/8/2009]

RODRIGUEZ POTTELLA, MARLENE. [1997] "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL.

SALLENAVE, JEAN PAUL [1997] Segunda Edición. "Gerencia y planeación estratégica". Grupo Editorial Norma.

STONER, JAMES [2005] Sexta edición. "Administración de Recursos Humanos". Pearson Educación.

TUCUMAN. [2008]. "Manual metodológico de control de gestión". <http://www.tucuman.gov.ar/planeamiento/modernizar>. [Consultado el 25/6/2009].

VIGORENA, FERNANDO. [2008]. "Cuadro de Mando Integral". http://www.cuadro_de_mando_integral.cl/ [Consultado el 21/6/2009].

EL VALOR ECONÓMICO AGREGADO (EVA) EN LAS PYMES QUE SE DEDICAN A LA COMPRA Y VENTA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

CASO DE ESTUDIO: FERROSAL, S.A. DE C.V.

Julio Emilio Sánchez⁴⁵

⁴⁵ Maestro en Finanzas Empresariales de la Universidad Dr. José Matías Delgado de El Salvador.

CONTENIDO

Introducción	90
1. Metodología de la Investigación	92
2. Marco Teórico	96
3. Aplicación práctica	111
Conclusiones y Recomendaciones	123

INTRODUCCIÓN

La importancia económica de la pequeña y mediana empresa (PyMES) es reconocido en todo el mundo, ya que las PyMES son generadoras de empleo, participan a gran escala en la creación del producto interno bruto del país. Definiendo como PyMES las pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas en base a lo dispuesto en la legislación del Código de Comercio y Tributario.

Al observar las actuales condiciones del país, en lo que compete a economía y globalización, se puede apreciar la necesidad de implementar nuevas herramientas financieras para continuar a flote y en total competitividad con el mundo globalizado de hoy.

El objetivo primordial de toda organización es generar riqueza en el presente y mantenerse en el mercado a través del tiempo; si una organización no es capaz de generar valor, su sobrevivencia en el mercado puede llegar a desaparecer. Por otro lado, para que una empresa logre mantenerse es necesaria la implementación de nuevas herramientas financieras capaces de controlar y aumentar el rendimiento de sus operaciones.

En este sentido, es necesario investigar y conocer sistemas de medición de las operaciones y por ende, la creación de valor en la empresa capaz de asegurar que el beneficio generado, es lo suficientemente grande para cubrir el costo de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio.

“El Valor Económico Agregado, es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con que opera”⁴⁶. Es decir que el EVA, es lo que queda una vez se han satisfecho todos los gastos y superado el costo de oportunidad de los accionistas.

En este trabajo se deja claro que es una investigación básicamente bibliográfica, por el hecho de que el tema a analizar es bastante complejo y tiene mucho que ver con registros contables, donde las empresas son muy celosas de la información que poseen, lo cual significa una limitante para realizar esta investigación.

El capítulo I da a conocer la metodología de la investigación utilizada, así como sus objetivos, alcance y limitaciones.

Seguidamente, el capítulo II presenta las definiciones y características utilizadas por las diferentes instituciones que trabajan en el país con los sectores de la micro, pequeña y mediana empresa; se presentan además, datos sobre las dimensiones del sector PyME, su aporte a la economía, en base al último censo nacional, realizado en

⁴⁶ [Oriol Amat, 1999:12)

el 2005. Además, por ser una investigación esencialmente bibliográfica, se presentan los antecedentes, conceptos, y estrategias sobre el Valor Económico Agregado, así como sus elementos básicos para su determinación y desarrollo.

Posteriormente, en el capítulo III, se desarrolla un caso práctico donde se pretende analizar el EVA como una herramienta de dirección innovadora, capaz de ayudar a las PyMES a medir y optimizar la gestión de capital.

Finalmente, en el capítulo IV, se dan a conocer las recomendaciones y conclusiones finales, fundamentadas en las bases teóricas de la investigación.

CAPITULO I

1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema

Las Empresas hoy en día, no pueden alejarse de los diferentes procesos de cambio, producto de la globalización y el desarrollo económico mundial. Las empresas salvadoreñas deben volverse competitivas, de su capacidad de ofrecer al mercado depende su mayor calidad, mejores precios y mayor satisfacción a los consumidores, con respecto a lo que está ofreciendo la competencia, volverse más agresivos para no salirse del mercado.

Las empresas deben capacitarse y valerse de las herramientas necesarias para hacerse más competitivas y garantizar así su permanencia en el tiempo y en el mercado; ya que, organizaciones que antes se consideraban exitosas, han ido a la quiebra por una mala decisión gerencial o debilidades en sus controles internos u operativos.

Los escenarios actuales son más emprendedores, sometidos a cambios e innovaciones, así como a turbulencias y especulaciones, en donde las organizaciones que no están actualizadas y preparadas no logran sobrevivir en el mercado.

Para Oriol Amat [1999:25] “Los indicadores financieros tradicionales son claros y fáciles de entender, pero a la vez tienen limitaciones donde no se alcanza a visualizar si una empresa está creando valor al dueño o accionista, o a medir la evaluación de desempeño de los ejecutivos de cada unidad de negocio, una de las limitaciones más comunes de estos indicadores, es que no son calculados por cada unidad de negocio dentro de una empresa y la mayoría no despiertan la necesidad de realizar inversiones que superen el costo de oportunidad de los accionistas”.

Es por ello, que atendiendo a esta necesidad, el presente estudio se enfoca en una herramienta utilizada en la última década, que genera cambios en la forma de plantear el análisis y toma de decisiones en esta rama, este indicador es el Valor Económico Agregado (EVA), indicador capaz de medir la generación de valor en una empresa, con elementos más ajustados a la realidad, que utilizando métodos tradicionales.

El Valor Económico Agregado, es una medida financiera que indica la generación de valor a partir del costo de capital, que los accionistas exigen por haber invertido en ese negocio, a la vez, induce a los ejecutivos a actuar como socios ya que los impulsa a reaccionar de inmediato, tomando medidas para producir riqueza.

En un artículo de Harvard Business Review [Ducker Meter 2003:34], conceptualizo a la generación de valor con esta frase: “mientras que un negocio tenga un rendimiento

inferior a su costo de capital, operará a pérdidas, aunque pague impuestos como si estuviera obteniendo ganancias.”

1.2 Objetivo General

Analizar el Valor Económico Agregado, como indicador que ayude a la creación de valor en las PYMES que se dedican a la compra y venta de materiales para la construcción, en la Zona Metropolitana del Gran San Salvador.

1.3 Objetivos específicos

- i. Determinar la estructura y desarrollo de la investigación para adecuarla formalmente.
- ii. Analizar la teoría y la estructura del Valor Económico Agregado (EVA) y las bases de cálculo para medir el desarrollo financiero.
- iii. Aplicación práctica del EVA en una empresa mediana, dedicada a la compra y venta de materiales para la construcción.

1.4 Alcance y limitaciones

1.4.1 Alcance

El presente trabajo ha sido enfocado al estudio de un caso práctico de la implementación del EVA, como herramienta de medición de desempeño organizacional, que permite apreciar la creación de valor a través de decisiones adecuadas que favorezcan el logro de dicho objetivo.

Por otra parte, esta investigación puede aportar elementos importantes para la elaboración de otros estudios acerca del comportamiento de las empresas del sector, que utilizan el EVA como herramienta financiera en función de variables necesarias, para el logro de una exitosa gestión financiera basada en el manejo del costo de capital.

1.4.2 Limitaciones

Las fuentes de información serán las estadísticas que brindan las instituciones públicas y privadas dedicadas a proporcionar datos del sector, zona y área de estudio.

Las empresas son bastantes conservadoras para facilitar la información, por lo que la información será proporcionada por una empresa en particular; y por razones de confiabilidad el nombre de la empresa será cambiado por el de “Ferrosal, S.A. de C.V”.

1.5 Hipótesis

- i. Hipótesis de Investigación: La aplicación del EVA como medida de desempeño en las PYMES, ayudará a la creación de valor en las PYMES que se dedican a la compra y venta de materiales para la construcción.
- ii. Hipótesis correlacional: Si la compañía refleja un EVA positivo significa que está creando valor para los accionistas; en cambio, si el resultado es negativo, la riqueza de los accionistas sufre un decremento y se está destruyendo valor.
- iii. Hipótesis Causales: Mientras que un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital, operará con pérdidas aunque pague impuestos como si tuviere una ganancia real.
- iv. Hipótesis Nula: La aplicación del EVA, como medida de desempeño, no contribuye a la creación de valor ni permite medir la calidad de las decisiones gerenciales.

1.6 Justificación de la investigación

La búsqueda de la creación y el aumento del valor de una empresa, es una preocupación constante y un objetivo clave de sus diversos participantes, en donde destacan: los accionistas, que esperan un retorno adecuado sobre su inversión; los ejecutivos, que buscan cumplir el mandato para el cual han sido contratados; los clientes y proveedores, que son atraídos y retenidos en mayor grado por las empresas más exitosas en generación de valor y crecimiento; y los empleados, que contarán con un mejor futuro y mayores oportunidades de mejoramiento en empresas que crean más valor. Cuando una empresa genera una utilidad mayor al costo de los recursos, está generando valor. Por el contrario si las utilidades generadas son menores, la empresa está destruyendo su valor.

Una empresa debe establecerse tres objetivos esenciales: a) disponer de niveles óptimos de liquidez, que se logra mediante la obtención de un financiamiento adecuado y un debido equilibrio entre su flujo de caja; b) administrar con el mínimo riesgo, protegiendo así los aspectos más apropiados, como la inversión y las obligaciones financieras; y c) quizá el más importante: generar valor a la empresa y por ende a la riqueza de sus dueños; para lo cual se vale de dos metas específicas: obtener la máxima utilidad y el mínimo costo de capital. En este último objetivo se enfocará y se desarrollara la investigación, la cual pretende analizar el manejo del capital de la empresa en estudio, bajo un enfoque del EVA.

Uno de los virtudes que justifica el presente estudio, es que el EVA es lo suficientemente simple y fácil como para que pueda ser calculado y aplicado por todos

aquellos que no sean expertos en finanzas. La principal innovación del EVA es que incorpora el costo de capital en el cálculo del resultado del negocio.

Fomentar que la creación de valor es el principal objetivo de toda organización, el fin para la cual fue constituida; por lo tanto, este desafío es aun mayor para las PyMES, los administradores deben adoptar un pensamiento orientado a generar valor a través de decisiones adecuadas, que favorezcan el logro de dicho objetivo, además de garantizar la permanencia del negocio en el mercado que hoy en día es tan competitivo.

Una empresa que genera valor es aquella que efectivamente cuenta con capital invertido, capaz de hacer que consistentemente ese capital produzca rendimientos que superen el costo de capital durante la vida esperada de la misma. Suele pasar también que una empresa este generando utilidades pero que no valor.

1.7 Metodología de resolución del problema

El presente estudio se refiere a la utilización del Valor Económico Agregado (EVA), como indicador que ayuda a la creación de valor. Las bases bibliográficas de la investigación fueron obtenidas a través de la revisión de textos, publicaciones de artículos en revistas, trabajos de investigación y publicaciones en internet; en base a lo cual se recopiló, analizo, revisó, seleccionó y se redacto la información.

1.8 Tipo de investigación

Descriptiva, seccional no experimental⁴⁷

- a) La naturaleza de la presente investigación es descriptiva, que pretende seleccionar y medir atributos de un fenómeno para describirlo, sin llegar a establecer cómo es y cómo se manifiesta; la investigación descriptiva contiene definiciones y explicaciones sobre el EVA, sus elementos y teorías que sirven a la interpretación de las actuales condiciones de la empresa en estudio
- b) Consiste en describir y analizar constantemente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad.
- c) En función del tratamiento la variable tiempo se clasifica como seccional, ya que tiene como finalidad medir las características representativas del fenómeno en estudio en un momento específico en el tiempo.
- d) En función del cumplimiento o no de los requisitos de experimentalidad, se clasifica como investigación no experimental. Ya que el investigador se limita a

⁴⁷ [Hernández Sampieri, R, 1998:46]

la observación del fenómeno que analiza sin manipulación del mismo y no se lleva a cabo ningún tipo de control. De campo, porque el investigador se traslada al sitio donde ocurren los hechos, para observar las características de las variables en estudio.

- e) Unidad de análisis: Estados Financieros
- f) Unidad de Estudio: El estudio se realizara en una mediana empresa del sector comercio, utilizando la investigación contable de los años 2006-2008, representando a las PYMES, de área metropolitana de San Salvador. Aunque esta herramienta de medición financiera podría ser aplicada a cualquier empresa que lleve contabilidad formal.
- g) Unidad Geográfica: Zona metropolitana de San Salvador
- h) Unidad de Tiempo: Tres periodos contables.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Las Pymes en El Salvador

Las Pymes contribuyen al dinamismo de la economía a través de la generación de empleo, participan en cada país de manera importante en la creación del producto interno bruto. Otra realidad es que la creación de un puesto de trabajo en las Pymes, requiere de una inversión de capital mucho menor que en las grandes empresas, siendo por ello un sector de gran impacto social y determinante en el desarrollo económico y social de los países.

No se requiere que una determinada Pyme se proyecte a nivel internacional para que tenga que preocuparse por la globalización. El primer impacto lo tiene en su propio mercado, el cual es penetrado por competidores extranjeros. En las iniciativas de penetración de éstos, uno de sus objetivos iniciales es el posicionamiento en el mercado, sin mucho miramiento a la rentabilidad inmediata del negocio, llegando a presentar esquemas de competencia desleal.

Será necesario que las Pymes definan mejor los nichos en los cuales se podrán desempeñar con mayor efectividad. En ese nuevo entorno globalizado, la primera condición de sobrevivencia es la competitividad, un área en la cual las Pymes no han logrado una verdadera realización, principalmente por su propia dimensión.

La autora del libro: “Desafíos y oportunidades de las Pymes Salvadoreñas”, Julia Evelyn Martínez, manifiesta que “por otro lado, la importancia de las Pymes se destaca

de manera más visible en épocas de estancamiento económico, debido a su flexibilidad y rápida adaptación a los cambios. Su liviana estructura organizacional y sus costos fijos de poca magnitud relativa, se vuelven ventajas competitivas que les permiten mantenerse en situaciones difíciles, hasta llegar en ciertas circunstancias, a ser las únicas creadoras de empleo, cuando la gran empresa se ve obligada a costosas reestructuraciones”⁴⁸.

2.1.1 La definición de PyME

Es la práctica organizada de una actividad económica planificada y ordenada a través de una unidad organizativa con personería jurídica, con la finalidad de producir, intermediar o vender bienes o servicios en el mercado, las cuales se clasifican según las siguientes dimensiones:

- a) La dimensión laboral, que clasifica a las empresas de acuerdo al número máximo de trabajadores empleados remunerados y permanentes que las conforman;
- b) La dimensión financiera, que toma en cuenta el valor de las ventas brutas de las empresas.
- c) Establecimiento o local fijo, para realizar sus operaciones empresariales,

En el siguiente cuadro se muestra un resumen de algunas de las definiciones utilizadas por un grupo de instituciones seleccionadas.

⁴⁸[Martínez Julia Evelin y de Vieytez Elcira Beltrán; 2002: 5]

Cuadro No.1: Definiciones de las PYMES y otros tamaños de empresa

Concepto según Tamaño de unidad económica o segmento empresarial	Indicadores (Dimensiones)		
	Establecimiento	Laboral (Trabajadores permanentes remunerados)	Financiera (Ventas Brutas Anuales)
Cuenta propia o Autoempleo Toda persona que desarrolla una actividad económica en forma independiente, en un local fijo o de forma ambulante, con ventas brutas anuales inferiores a \$5,715 y sin trabajadores remunerados	Fijo o Ambulante	Sin trabajadores remunerados	Hasta \$5,715
Microempresa Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$100,000 y hasta 10 trabajadores remunerados	Fijo	Hasta 10	\$100,000
Pequeña Empresa Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$1,000,000 y hasta 50 trabajadores remunerados.	Fijo	Hasta 50	\$1,000,000
Mediana Empresa Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$7.0 millones y hasta 100 trabajadores remunerados.	Fijo	Hasta 100	Hasta \$7.0 millones

Fuente: Ministerio de Economía. "El Salvador, Generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategia para la competitividad sostenible de las MIPYMES 2007:46

2.1.2 Dimensión e impacto económico social

Cuadro No.2: Número de Establecimientos; cuentapropistas y personal ocupado por segmento y por total de actividades económicas censadas

Clasificación	Establecimientos		Personal Ocupado		Establecimiento Cuenta propistas			Personal ocupado por cuentapropistas a/		
	Numero	%	Numero	%	Numero	%	% b/	Numero	%	% c/
MICRO	158,574	90.52	264,365	37.79	114,785	99	72.39	142,843	97.51	54.03
PEQUEÑO	13,208	7.54	112,576	16.09	1,726	1.5	13.07	3,603	2.46	3.2
MEDIANO	2,624	1.5	80,913	11.57	14	0	0.53	48	0.03	0.06
SUBTOTAL MIPYMES	174,406	99.56	457,854	65.45	116,525	100	66.81	146,494	100	32
GRANDE	772	0.44	241,727	34.55	1	0	0.13	1	0	0
TOTAL	175,178	100	669,581	100	116,526	100		146,495	100	

Fuente: Ministerio de Economía. "El Salvador, Generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategia para la competitividad sostenible de las MIPYMES 2007:66

Según el cuadro No.2, en el último censo se reportaron 174,406 establecimientos MIPYMES los cuales representan el 99.6% del total nacional, esto quiere decir que casi toda la estructura empresarial de nuestro país es MIPYMES

2.1.3 Ventas brutas anuales⁴⁹ y valor agregado censal⁵⁰

El cuadro No.3 muestra, que a nivel de las actividades económicas censadas que se realizan en el país, estas representan un valor de ventas brutas anuales cercano a \$20,000 millones, mientras que el valor agregado censal se determina en mas de \$8,736 millones, que equivale a un 44.4% de las primeras, señalando con ello, los beneficios económicos para el país en brindar la prioridad necesaria al apoyo que demandan aquellas actividades económicas altamente generadoras de valor agregado.

⁴⁹ Es el valor monetario que las diferentes unidades económicas investigadas obtienen en concepto de ingresos totales de operación, por la producción y/o comercialización de bienes y servicios

⁵⁰ Se refiere al Valor Agregado Censal (V.A.C) que no es comparable con el Valor Agregado a nivel de cuentas macroeconómicas. El VAC para el caso de la industria, agroindustria y construcción se calcula a partir de la producción bruta menos el consumo intermedio. En el caso del comercio, servicio, electricidad y transporte se refiere a las ventas totales y otros ingresos de operación, menos los costos y gastos de operación.

Cuadro No.3: Número de establecimientos, ventas brutas y valor agregado censal por segmento y por total de actividades económicas censadas

Clasificación	Establecimientos		Ventas Brutas			Valor Agregado Censal		
Establecimiento	Numero	%	Valor (\$)	%	% a/	Valor (\$)	%	% a/
MICRO	158,574	90.52	1566350,825	7.96	16.95	732717,364	8.39	19.64
PEQUEÑO	13,208	7.54	3027606,665	15.39	32.76	1150750,616	13.17	30.85
MEDIANO	2,624	1.5	4647775,310	23.63	50.29	1847102,798	21.14	49.51
SUBTOTAL MIPYMES	174,406	99.56	9241732,790	46.99	100	3730570,778	42.7	100
GRANDE	772	0.44	10424809,533	53.01		5005899,011	57.3	
TOTAL	175,178	100	19666542,323	100		8736469,789	100	

Fuente: Ministerio de Economía. "El Salvador, Generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategia para la competitividad sostenible de las MIPYMES 2007:74

2.1.4 Registros contables

Otro dato que es importante dar a conocer, es el número de establecimientos censados que llevan contabilidad formal, a través del siguiente cuadro se detalla que solo el 16.2% cuenta con algún tipo de sistema contable.

Es preocupante que el 83.8% del total no lleven algún tipo de registro contable y obviamente ningún control interno de sus operaciones.

Cuadro No.4: Número de Establecimientos y registros contables por total de actividades económicas censadas, total de MIPYMES y Segmentos

Clasificación	Establecimientos		Solo contabilidad Interna		Solo contabilidad Externa		total c/ algun tipo de contabilidad		No tienen contabilidad	
Establecimie	Numero	%	Num	%	Num	%	Num	%	Num	%
MICRO	158,574	90.52	6,574	4.1	8,134	5.1	14,708	9.3	143,866	90.7
PEQUEÑO	13,208	7.54	6,225	47.1	4,068	30.8	10,293	77.9	2,915	22.1
MEDIANO	2,624	1.5	2,045	77.9	503	19.2	2,548	97.1	76	2.9
SUBTOTAL MIPYMES	174,406	99.56	14,844	8.5	12,705	7.3	27,549	15.8	146,857	84.2
GRANDE	772	0.44	698	90.4	57	7.4	755	97.8	17	2.2
TOTAL	175,178	100	15,542	8.9	12,762	7.3	28,304	16.2	146,874	83.8

Fuente: Ministerio de Economía. "El Salvador, Generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategia para la competitividad sostenible de las MIPYMES 2007:78

Del total de establecimientos MIPYMES, 146,857 que no llevan ningún tipo de contabilidad formal, se privan de poder realizar operaciones y conocer como esta su negocio en realidad, es decir que no pueden medir su margen bruto, sus gastos, mejorar el manejo del flujo de efectivo, lograr balancear la relación activo-pasivo capital y otros elementos que son clave para que el negocio se mantenga en marcha.

2.1.5 Principales Actividades Económicas

Cuadro No.5: Número Total de Establecimientos y por Segmento Empresarial Por Actividades Económicas Censadas

Actividades Económicas	Numero de establecimientos MIPYMEs								
	micro	Pequeña	Mediana	Sub-Total	%	Grande	%	Total	%
Industria	21,187	1,055	264	22,506	12.9	290	37.56	22,796	13.01
Comercio	105,564	8,239	1,548	115,351	66.14	189	24.48	115,540	65.96
Servicios	28,753	2,818	445	32,016	18.36	164	21.24	32,180	18.37
Electricidad	1	13	41	55	0.03	24	3.11	79	0.05
Construcción	143	198	67	408	0.23	39	5.05	447	0.26
Transporte	2,924	864	236	4,024	2.31	41	5.31	4,065	2.32
Agroindustria	2	21	23	46	0.03	25	3.24	71	0.04
TOTAL	158,574	13,208	2,624	174,406	100	772	99.99	175178	100.01

Fuente: Ministerio de Economía. "El Salvador, Generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategia para la competitividad sostenible de las MIPYMES 2007:79

2.1.6 Distribución Geográfica por Departamento y Principales Características

Cuadro No.6: Establecimientos MIPYMES y Totales por ubicación Geográfica Departamental

Departamento.	Establecimientos MIPYMES								
	Micro	Pequeña	Mediana	MIPYMES	%	GRANDE	%	TOTAL	%
Ahuachapán	5,749	315	42	6,106	3.5	5	0.65	6,111	3.49
Santa Ana	16,329	1,311	157	17,797	10.2	39	5.05	17,836	10.18
Sonsonate	10,315	513	109	10,937	6.3	25	3.24	10,962	6.26
Chalatenango	3,541	169	31	3,741	2.1			3,741	2.14
La Libertad	16,471	1,747	412	18,630	10.7	223	28.89	18,853	10.76
San Salvador	59,801	6,263	1,406	67,470	38.7	419	54.27	67,889	38.75
Cuscatlán	3,900	194	19	4,113	2.4	3	0.39	4,116	2.35
La Paz	6,801	297	70	7,168	4.1	22	2.85	7,190	4.1
Cabañas	2,464	119	12	2,595	1.5			2,595	1.48
San Vicente	3,718	130	18	3,866	2.2	2	0.26	3,868	2.21
Usulután	8,795	411	49	9,255	5.3	4	0.52	9,259	5.29
San Miguel	12,568	1,256	211	14,035	8	25	3.24	14,060	8.03
Moraza	3,396	133	20	3,549	2			3,549	2.03
La Unión	4,726	350	68	5,144	3	5	0.65	5,149	2.94
TOTAL	158,574	13,208	2,624	174,406	100	772	100	175,178	100

Fuente: Ministerio de Economía. "El Salvador, Generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategia para la competitividad sostenible de las MIPYMES 2007:80

2.1.7 Las características de las PYME salvadoreñas⁵¹

- a) La mayoría de las PYME son empresas maduras: el 55% de las empresas pequeñas y medianas tienen más de diez años de haber iniciado operaciones. Solo el 13% son catalogadas como empresas jóvenes (cero a tres años de edad)
- b) Las PYME tienen como principal cliente a los consumidores finales: y destinan su oferta fundamentalmente al mercado nacional
- c) Las PYME tienen poca dependencia de sus proveedores.
- d) Las PYME salvadoreñas tienen una oferta exportable poco desarrollada.
- e) Los empresarios de las PYME tienen un nivel de escolaridad alto: Cerca de la tercera parte de los propietarios y gerentes propietarios de las empresas poseen títulos universitarios, solamente el 4% de ellos han realizado estudio de postgrado
- f) Los empresarios de la PYME tienen una experiencia empresarial relativamente grande; donde los propietarios y gerentes propietarios tienen más de diez años de experiencia en el mercado.

2.1.8 Los obstáculos del entorno para el desarrollo de las PYME salvadoreñas

Cuadro No.7

AREAS GENERALES DE OBSTACULOS DEL ENTORNO DE LAS PYME SALVADOREÑAS.	
1. Acceso a financiamiento	2. Funcionamiento del estado
1.1 Sistema de garantías	2.1 Procedimientos administrativos
1.2 Metodología para la evaluación del riesgo crediticio	2.2 Requisitos para realizar los procedimientos administrativos
1.3 Tasas de interés	2.3 Discrecionalidad en la aplicación de leyes y normas
1.4 Plazos de otorgamiento de los créditos	4. Infraestructura económica
3. Condiciones de competencia interna	4.1 Calidad y costo de servicios de electricidad y comunicaciones
3.1 Prácticas comerciales monopolísticas	4.2 Calidad de red vial
3.2 Prácticas de competencia desleal	4.4 Calidad de infraestructura

Fuente: [Martínez Julia Evelin y de Vieytez Elcira Beltrán; 2002:34]

⁵¹ [Martínez Julia Evelin y de Vieytez Elcira Beltrán; 2002: 33]

2.2 Valor Económico Agregado (EVA)

2.2.1 Concepto y significado

De acuerdo a Oriol Amat [2002:32]: “El EVA podría definirse como el importe que queda una vez deducido de los ingresos la totalidad de gastos, incluidos el costo de oportunidad y los impuestos.” Es decir que es valor que queda una vez que hayamos cubierto todos los gastos y satisfecho la rentabilidad de los dueños o accionistas.

Otro concepto podría ser la utilidad residual después de cubrir el costo que hay que pagarle al accionista por haber invertido en el negocio, más los gastos que se generen por tener el negocio en marcha.

Hoy en día se considera que muchos ejecutivos en las empresas, persiguen su propio crecimiento sin darse cuenta que muchas de las acciones o decisiones que toman no le generan valor a la empresa.

El problema es que por tradición, se han utilizado criterios inadecuados, en los que solamente se considera la utilidad neta sin tomar en cuenta los criterios y acciones que se llevaron a cabo para lograr dicho resultado.

Uno de los procedimientos más evidentes y que sustentan el párrafo anterior, es que los altos ejecutivos en fin de año conceden créditos a sus clientes por encima de su capacidad, sin medir el riesgo, por el hecho de generar mayores ventas y obviamente mayor utilidad; sin tomar en cuenta que esto lo único que está ocasionando es inflar el activo por el lado de las cuentas por cobrar, ocasionando como resultado, en materia de EVA, una disminución de valor para los accionistas.

Estas prácticas suelen darse, ya que las bonificaciones de los ejecutivos dependen del beneficio o utilidad neta, es decir, que mientras aumentan las compensaciones de los ejecutivos disminuye el valor agregado de la empresa.

Muchas empresas al evaluar sus resultados económicos, basándose solamente en las cifras contables, no se dan cuenta que aunque mostraron utilidades no generaron riqueza.

Una de las ventajas del EVA es que es un método de medición del rendimiento, que se basa en datos reales y no en proyecciones, además, funciona como sistema de incentivos donde los ejecutivos podrían ser recompensados por aumentarle valor a la empresa y no por altas ventas y utilidades netas, producto de malas decisiones de ventas al crédito.

2.2.2 Los elementos básicos para determinar el EVA⁵²

⁵²[Frida Ruso Armada; 2005:26]

Para medir la creación de valor en la empresa se parte de tres conceptos básicos:

- A) Capital empleado
- B) Costo de capital
- C) Utilidad neta de operación después de impuestos

Con estos tres elementos se busca llegar a lo que se conoce como “utilidad económica” (*economic profit* = *EP*). También se le conoce a la utilidad económica como EVA (Economic Value Added) o VEA (Valor Económico Agregado). Tanto EVA como VEA son marcas registradas por la firma neoyorquina Stern Stewart.⁵³

A. Capital empleado

La fórmula del capital empleado o invertido es la siguiente:

CAPITAL INVERTIDO = Capital de trabajo + Activos no corrientes (+/-) Ajustes.

A su vez, esos tres elementos se elaboran de la siguiente manera:

Capital de trabajo: es el total de activos corrientes, menos pasivos corrientes, excluyendo los pasivos financieros (créditos bancarios a corto plazo).

Activos no corrientes: Incluye el total de bienes de uso, intangibles, etc.

El valor neto en la mayoría de los casos donde se emplee el EVA, será modificado de acuerdo a los siguientes ejemplos:

- Incorporar al activo y amortizar en cuotas los costos como investigación y desarrollo que excedan del 10% de las ventas.
- Eliminación del activo el valor de las obras en proceso, acciones, bonos, y otros activos que no generen utilidades en ese momento.
- Incluir en el activo fijo los valores de los bienes que se encuentran en operaciones de leasing.
- Adicionar los gastos por provisiones para cuentas incobrables y provisiones por obsolescencia de inventario.

El concepto de capital empleado parte de dos ideas básicas. Por un lado, cualquier inversión en el activo implica un costo, que se está financiando, ya sea con fuentes externas (pasivo) o con recursos del accionista (capital contable). Ambos tienen un costo, y por lo tanto el activo debe de ser capaz de pagarlo. Por otro lado, se podría decir que la utilidad debe ser capaz de pagar los costos de financiamiento del capital

⁵³ [Stewart, G. Bennet III; 1999:17]

empleado más que del activo total, ya que el costo del pasivo sin costo explícito está incluido en el costo de ventas y/o en los gastos de operación que se restaron para llegar a la utilidad.

Al activo total se le resta el pasivo sin costo explícito, es decir, aquellos rubros del pasivo que no pagan un costo en forma clara y/o fácilmente cuantificable. Se considera pasivo sin costo claro, por ejemplo, las cuentas por pagar con proveedores y en general los gastos acumulados.

El financiamiento con proveedores sí tiene un costo, al igual que cualquier fuente de financiamiento, pero este costo está normalmente incluido en el precio de compra del material o producto. Cuando se le pide crédito a un proveedor, éste incrementará los precios. Si esto no le fuera posible, entonces bajará la calidad, reducirá el servicio o simplemente empezará a buscar otro cliente que pague mejor.

Todo esto implica un costo real no muy claro de determinar. Si suponemos que en lugar de financiar con proveedores, lo hiciéramos con un préstamo bancario, entonces, la utilidad de operación debería ser mayor ya que el proveedor nos debería dar un mejor precio por el pronto pago, bajando con esto el costo o el gasto.

Sin embargo, posteriormente tendríamos que restar a esta utilidad el costo financiero de los intereses, el cuál sí es un costo fácil de cuantificar. Los gastos acumulados, como pueden ser rentas por pagar, sueldos por pagar, impuestos por pagar, no pagan un costo al menos en principio o tienen un costo difícil de determinar.

El pasivo que sí tiene un costo cuantificable es aquel por el que se paga algún tipo de interés y que por lo tanto, se ve reflejado en el estado de resultados dentro del costo integral de financiamiento. Pero eso no significa, que no implica que solo este pasivo le esté costando a la empresa.

B. El costo de capital

Se entiende por costo de capital, el retorno esperado de una inversión de riesgo equivalente. Puede calcularse por una media ponderada de las rentabilidades que los accionistas esperan de varios títulos de deudas y de capital propio emitido por la empresa.

Obviamente, la rentabilidad esperada por los accionistas debe ser mayor que la tasa de interés que cobran los terceros por los préstamos que otorgan a la misma.

Según apuntes obtenidos en cátedra Planeamiento de la Estructura de capital, impartida por el Lic. Rubén González Iraheta, el costo de capital también se define como lo que le cuesta a la empresa cada dólar que tiene invertido en activos; afirmación que supone dos cosas: a) todos los activos tienen el mismo costo y b) todos los activos son financiados con la misma proporción de pasivos y patrimonio. El cálculo del costo de capital no se considera en los pasivos corrientes. Se calcula con base a

la estructura de largo plazo o estructura de capital. Generalmente, se calcula como un costo efectivo después de impuestos.

El costo de capital es el promedio ponderado del costo de las fuentes de financiamiento de la empresa. También se le conoce por sus siglas en inglés: WACC (weighted average cost of capital).

Para la determinación del costo de capital se parte de dos elementos principales: la determinación del costo de cada fuente de financiamiento y la ponderación de las fuentes de financiamiento.

Si bien en teoría es muy sencillo el cálculo del costo de capital, en la realidad se complica por la dificultad que hay en la cuantificación de las tasas para representar el costo de cada fuente de financiamiento. Por otro lado, la volatilidad de las tasas hace más difícil determinar un valor adecuado para la valuación.

C. Utilidad neta de operación después de impuestos (UNODI)

En Forma simple, es la utilidad de operación menos los impuestos que se deducen de esta utilidad.

En la utilidad neta de operación después de impuestos no se toman en cuenta los gastos financieros, como tampoco ningún ingreso o egreso que no esté relacionado con la operación del negocio. Por esto último se eliminan otros ingresos y egresos, así como partidas extraordinarias. Es decir, se trata de la utilidad generada por la empresa antes de cualquier costo de fuente de financiamiento alguna.

Entre los ajustes que comúnmente afectan al estado de resultados para el cálculo del EVA se encuentran los siguientes:

- Eliminar todos los intereses pagados a favor de terceros
- Eliminar todos los intereses ganados.
- Eliminar toda amortización de activos intangibles (Software, patentes, marcas).
- Eliminar todo costo de investigación y desarrollo cargado que exceda el 10% de las ventas del periodo y pasarlo a la parte del activo.
- Eliminar los resultados por actividades que no sean parte del negocio.
- Eliminar los resultados extraordinarios.

El objetivo de estos ajustes es la obtención depurada de un resultado neto derivado de la actividad económica fundamental de la entidad.

Con esto se intenta reflejar si la utilidad que genera la empresa es mayor al costo de todas las fuentes de financiamiento que requiere la empresa, es decir, si se crea valor.

2.3 Mercados y riesgo país

Cada país, de acuerdo con sus condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, genera un nivel de riesgo específico para las inversiones que se realizan en él. Este riesgo es específico de ese grupo de condiciones y se lo conoce como riesgo país, el cual es evaluado de acuerdo con el conocimiento que cada inversionista tenga de dichas condiciones.

Como cualquier otro riesgo existe la probabilidad de sufrir un déficit, ante lo cual existirá una mayor o menor necesidad de reducir o evitar las consecuencias de dicha pérdida.

“Cuando el riesgo se refiere a un país, y quien lo mide es una entidad que busca colocar su dinero allí, ya sea como inversión financiera (préstamos) o productiva, dicha entidad buscará reconocer, a través de la rentabilidad, el nivel de riesgo en ese país. Si la rentabilidad que espera obtener al invertir no supera a la recompensa por asumir el riesgo de no poder recuperar su inversión, entonces la entidad buscará otra alternativa para invertir”⁵⁴.

Aprovechando la información de los títulos transados en el mercado, JP Morgan ha desarrollado una serie de índices para países emergentes que suele utilizarse como una medida de riesgo país. Estos toman como referencia el precio de los bonos en moneda extranjera negociados en el mercado secundario.

Un aspecto metodológico es que se normaliza el riesgo tomando como referencia el spread o diferencial del tipo de interés de la deuda de los países respecto a títulos de cero riesgos, que para efectos de su cálculo se toma el de los bonos del tesoro de los Estados Unidos.

De esta manera se facilitó la aparición de una familia de índices de riesgo de mercados emergentes que se detallan en el siguiente párrafo. La ventaja de este tipo de índices es que brindan una idea instantánea de la valoración del riesgo país a través de la prima correspondiente.

2.4 Mecanismo de cálculo del Riesgo País⁵⁵

Para determinar el valor mínimo de la rentabilidad que debe buscarse, los inversionistas suelen utilizar el EMBI (Emerging Markets Bonds Index o Indicador de Bonos de Mercados Emergentes), calculado por J.P. Morgan Chase (un banco estadounidense especializado en inversiones) con base en el comportamiento de la deuda externa emitida por cada país. Cuanta menor certeza exista de que el país honre sus obligaciones, más alto será el EMBI de ese país, y viceversa. Este indicador es una herramienta de análisis económico, de poca profundidad, pero utilizada ampliamente debido a su practicidad de cálculo, la cual se expresa en puntos

⁵⁴ Acosta Alberto, Gorfinkel, Denise, Gudynas Eduardo, 2005:09

⁵⁵ Sitiosargentina.com.ar, <http://www.sitiosargentina.com.ar/notas/2008/agosto/que-es-riesgo-pais.htm> [consultada 30/09/09]

básicos (centésimas de punto porcentual) y expresa la diferencia que hay entre la rentabilidad de una inversión considerada sin riesgo, como los bonos de la Reserva Federal del Tesoro Estadounidense (FED) a 30 años.

El riesgo país, calculado con base en el EMBI, se sustenta en la idea de que la tasa de interés de los bonos de Estados Unidos está conformada solo por el premio a la espera, ya que se considera que la posibilidad de que el Gobierno de Estados Unidos no pague sus obligaciones, es muy baja (menor que cualquier otra) y por tanto el riesgo implícito en sus bonos es prácticamente inexistente (menor que cualquier otro). Si el premio a la espera es igual en todos los países, entonces, la diferencia entre tasas será el componente de riesgo del país analizado.⁵⁶

2.5 Los índices de Mercados Emergentes de JP Morgan

El índice EMBI+ que es una abreviación de Emerging Markets Index Plus, elaborado por JP MORGAN, es un referente de liquidez de deuda de mercados emergentes.

Representa un índice ponderado de la capitalización de mercados de bono Brady, eurobonos y préstamos e instrumentos de deuda de emisores soberanos. La historia del índice está disponible desde diciembre de 1993. Es el referente de deuda mas liquido que pone a disposición dicho banco y por esta razón da seguimiento a los rendimientos de distintos instrumentos de deuda externa que son activamente transados en los mercados. Generalmente, se puede hablar ya sea del índice o del spread ponderado si se compara directamente con el rendimiento de los bonos de Estados Unidos. En este último caso, la unidad de medida son los puntos básicos (donde 100 puntos básicos equivalen a una sobretasa – pago adicional – de 1%)⁵⁷

⁵⁶ Sitiosargentina.com.ar, <http://www.sitiosargentina.com.ar/notas/2008/agosto/que-es-riesgo-pais.htm> [consultada 30/09/09]

⁵⁷[Agtmael Antoine Van, 2007:19]

Cuadro No.8: Índices de Mercados Emergentes de JP Morgan

EMBI Global Diversified				
FECHA	EL SALVADOR	MEXICO	PANAMA	VENEZUELA
29-dec-2006	159	115	146	183
28-Dec-2007	191	163	174	515
31-Dec-2007	199	172	184	523
22-Dec-2008	861	437	543	1873
23-Dec-2008	849	432	536	1861
30-Dec-2008	856	435	540	1867
31-Dec-2008	854	434	539	1864
30-mar-09	674	440	477	1588
31-mar-09	670	441	481	1570
28-may-09	464	254	282	1333
29-may-09	485	270	299	1328
22-jun-09	484	304	280	1200

Fuente: Bloomberg

2.6 Modelo alternativo para estimar costo de capital en países emergentes⁵⁸

Se considera de mucha importancia para los accionistas poder medir el costo de una inversión con un premio por riesgo sobre la tasa libre de riesgo, ya que le permite fácilmente ver lo atractivo o peligroso de una inversión y además puede hacer comparaciones entre diferentes alternativas de inversión, entre empresas y países. Lo anterior significa que el accionista conoce la tasa libre de riesgo del país emergente donde invierte y además puede agregarle la cuantificación del premio por riesgo.

Formula:

$K_e = K_{ld} + Pr$, donde

K_e = Costo de capital patrimonio

K_{ld} = Tasa de rendimiento libre de riesgo domestica

Pr = Premio por asumir en el país emergente

Para medir la tasa libre de riesgo de un país se hace a través de las tasas de interés que generan los títulos valores emitidos por el gobierno, otra forma es a través de la tasa de interés para los certificados de depósitos garantizados por el Banco Central del país emergente. Para el mes de noviembre del año 2007 la tasa en el mercado salvadoreño es: Bonos GOES 2011 = 5.56%. La tasa del mercado de Estados Unidos, para el mismo periodo es: Letras del tesoro a 5 años = 3.69%

Es necesario, para calcular el premio por asumir riesgo, introducir el grado de incertidumbre o riesgo que generen condiciones del entorno. El problema se centra en como capturar y cuantificar ese riesgo y traducirlo a premio por riesgo.

⁵⁸ González Iraheta Rubén. Cátedra Planeamiento de la Estructura de Capital. Universidad Dr. José Matías Delgado. Marzo/2008

La diferencia de tasas de interés nominales entre países, estaría reflejando el premio al riesgo por inflación y devaluación. La diferencia entre interés nominal de Bonos GOES y letras del tesoro de U.S.A, estaría reflejando ese premio por riesgo.

Formula:

$PR = e(R_{ld} - R_{lx})$, donde

$E = IRP_x / IRP_d$ = índice Riesgo País Externo / Índice Riesgo País donde se convierte

R_{ld} = Tasa Libre de Riesgo donde se invierte

R_{lx} = Tasa Libre de Riesgo Externa.

Para medir el riesgo país, uno de los más destacados proveedores del índice de riesgo crediticio es: Institucional Investor. Según esta institución, que provee el ranking para 136 países, el riesgo se mide en una escala de 0 a 100; entre más alto es el índice para un país, menor es la incertidumbre política, económica y financiera y por lo tanto de menor riesgo.

Cuadro No. 9: Calificaciones de Riesgo País América Latina
Calificación de Riesgo País según institucional Investors

Países	sep-05	mar-06	sep-06	mar-07	Cambio ultimo Semestre	Cambio ultimo año
Costa Rica	50.10	51.20	51.00	52.00	1.00	0.80
El Salvador	47.60	48.90	46.60	47.90	1.30	(0.10)
Guatemala	41.50	42.40	39.00	41.50	2.50	(0.90)
Honduras	28.90	31.10	31.00	33.60	2.60	2.50
Nicaragua	23.10	24.10	19.50	21.10	1.60	(3.00)
Estados Unidos	93.20	93.00	92.90	92.80	0.10	0.20

Fuente: Revista Institucional Investors

Calculo de premio por asumir riesgo (Pr):

	El Salvador	USA
Índice de Riesgo País	47.90	92.80
Tasa de Interés libre de riesgo	5.56%	3.69%
$Pr = e(R_{ld} - R_{lx})$		
$Pr = 92.8 / 47.90 (5.56\% - 3.69\%)$		
$Pr = 3.63\%$		

Estimación del costo de capital para El Salvador:

$Ke = R_{ld} + Pr$

$Ke = R_{ld} + e(R_{ld} - R_{lx})$

$Ke = 5.56\% + 92.80 / 47.90 (5.56\% - 3.69\%) = Ke = 9.18\%$

CAPITULO III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA

3.1 Reseña histórica

FERROSAL, S.A. DE C.V. fue constituida en febrero de 1997, con un Capital Social de \$11,428.57 dólares, y con el giro de Comercio y Distribución de Materiales para la Construcción.

Inicio sus operaciones en el año 2002, con una oficina central y una tienda detallista ubicada en Antiguo Cuscatlán, distribuyendo dos líneas de productos que eran: aceros y prefabricados de concreto.

Para el 2003 la dirección toma la decisión de expandirse a nivel nacional abriendo dos puntos de ventas, uno en San Marcos y otro en Apopa, esto genera un incremento en ventas del 20%. A finales del 2004 tienen dos puntos de ventas más, en Soyapango y Lourdes y adicionan una línea de Ferreterías (PVC, herramientas, fontanería, pintura y Techos), en este mismo año, se lanza la estrategia de apertura de créditos al mercado formal de la construcción.

El año 2005 trae la oportunidad para FERROSAL, S. A. de C. V. de incrementar sus ventas con la apertura de una Sucursal de mayoreo, distribuyendo sus productos a precios competitivos a las ferreterías a nivel nacional.

Actualmente la empresa tiene 5 puntos de venta y una tienda de mayoreo, trabaja con precios competitivos que responden efectivamente a las necesidades de los clientes. Han adquirido un equipo de transporte para distribuir sus productos en los puntos más importantes.

3.2 Descripción general de la empresa

A continuación se presenta la información básica de la mediana empresa en la que se ha considerado analizar todo el estudio que conlleva la estructura del EVA. Para efectos de estudio la empresa se denominara FERROSAL, S. A DE C. V., la cual se dedica al comercio de materiales para la construcción, en la parte gris, desde los cimientos hasta el techo, pero sin acabados.

Actualmente cuenta con 5 sucursales que están ubicados estratégicamente en la zona geográfica del gran San Salvador y La Libertad, cada sucursal está compuesta por un Jefe de Tienda, dos vendedores de Mostrador, un vendedor externo, una cajera facturadora, un bodeguero con un auxiliar y 4 personas para carga. Están enfocados al mercado informal de la construcción, pero también cuentan con un porcentaje significativo de clientes formales, a los cuales se les otorga crédito, según una previa calificación.

Todas las compras son centralizadas, el encargado de compras busca suministrar productos con proveedores de primera línea, nacionales y regionales y a excelentes precios, ya que el mercado es competitivo.

Distribuye varias líneas de productos, siendo las principales: ACEROS, CONCRETOS Y PRODUCTOS FERRETEROS.

FERROSAL, S.A. DE CV, Tiene una estructura organizativa piramidal, su administración es única, es decir solo existe un dueño, este a su vez ha nombrado a un Gerente General, y le ha otorgado el poder de ser el Representante Legal y Apoderado Judicial, el cual representa a la empresa ante terceros, sistema financiero, fisco, alcaldías, etc.

Actualmente cuenta con 60 empleados, en la estructura organizacional se destaca el trabajo en equipo, la colaboración entre departamentos, la lealtad hacia la empresa. Asimismo, tienen centralizada las operaciones contables y administrativas, subcontratan el servicio de transporte para reparto de los productos.

Las ventas mensuales de esta empresa ascienden a \$500,000 en promedio y las ventas anuales en promedio se acercan a los \$6.0 millones, lo cual queda demostrado que por sus características y cifras en sus ventas y empleados es una empresa mediana.

3.3 La generación de valor en la empresa “Ferrosoal, S.A. de C.V.” Calculo del EVA

A continuación se explicará el procedimiento para el cálculo de cada uno de los elementos del EVA en la empresa FERROSAL, en los periodos 2006-2008 con los estados financieros expresados en dólares de los Estados Unidos de América.

Para efectos de este estudio y poder determinar el costo de capital de los accionistas se utilizará como herramienta de análisis económico el EMBI Global (Emerging Markets Bonds Index), que es un indicador que reúne varias de las características del EMBI+; siendo lo más importante, que incluye una mayor variedad de instrumentos y considera ya implícita la diferencia entre los puntos básicos de un país, en relación con la tasa de interés de los Estados Unidos, es decir, que no se suma la tasa de riesgo país de EEUU con la tasa interés de un país determinado.

Con el fin de adecuar y aproximar la utilidad generada en el periodo, al resultado económico logrado por la empresa, a través del desarrollo de su actividad principal, es imprescindible eliminar o ajustar una serie de factores que pudiesen alejarnos de la realidad y la razón de ser fundamental de la vida económica de la entidad, dichos ajustes están orientados a depurar el EVA de los factores antes mencionados.

A continuación se presenta los estados financieros de los últimos tres años terminados para aplicar el EVA.

FERROSAL, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL
Expresado en dolares de los Estados Unidos de America.

BALANCE	dic-06		dic-07		dic-08	
ACTIVOS						
Caja y Bancos	195,291	9.6%	102,001	5.1%	104,453	4.3%
Cuentas por Cobrar (com)	279,147	13.8%	194,465	9.7%	192,066	8.0%
Producto terminado	1064,040	52.4%	1052,801	52.4%	1366,374	56.8%
Inventario Total	1064,040	52.4%	1052,801	52.4%	1366,374	56.8%
Cuentas por Cobrar - Otros	48,204	2.4%	93,316	4.6%	285,587	11.9%
IVA Créditos Fiscales	27,781	1.4%		0.0%	101,980	4.2%
Otros Activos corrientes	20,424	1.0%	93,316	4.6%	183,606	7.6%
Cuentas por Cobrar Relacionadas C.P.		0.0%		0.0%		0.0%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	1586,682	78.2%	1442,584	71.8%	1948,480	81.0%
Terrenos	362,620	17.9%	362,620	18.0%	362,620	15.1%
Activo Fijo depreciable	86,085	4.2%	216,839	10.8%	217,886	9.1%
Equipo de transporte	11,500	0.6%	11,500	0.6%		0.0%
Total Activo Fijo - bruto	460,205	22.7%	590,959	29.4%	580,506	24.1%
Menos: Depreciación Acum.	63,104	3.1%	112,724	5.6%	130,823	5.4%
Total Activo Fijo - neto	397,102	19.6%	478,235	23.8%	449,684	18.7%
Otros Activos no corrientes	46,098	2.3%	88,674	4.4%	7,741	0.3%
TOTAL ACTIVO FIJO	443,200	21.8%	566,909	28.2%	457,425	19.0%
ACTIVO TOTAL	2029,882	100.0%	2009,493	100.0%	2405,905	100.0%
PASIVOS						
Deuda Bancaria - C.P.	242,656	12.0%	470,025	23.4%	348,899	14.5%
Cuentas por Pagar Proveedores	120,047	5.9%	86,624	4.3%	96,242	4.0%
Otras Cuentas por Pagar	76,184	3.8%	34,406	1.7%	53,781	2.2%
Impuesto sobre la renta	13,660	0.7%	39,255	2.0%	170,752	7.1%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	452,548	22.3%	630,309	31.4%	669,673	27.8%
Deuda Bancaria L.P.	970,625	47.8%	504,971	25.1%	647,955	26.9%
Cuentas por Pagar Relacionadas L.P.	182,436	9.0%	184,014	9.2%	170,724	7.1%
TOTAL PASIVO FIJO	1153,061	56.8%	688,985	34.3%	818,679	34.0%
PASIVO TOTAL	1605,609	79.1%	1319,294	65.7%	1488,352	61.9%
PATRIMONIO						
Capital Pagado	13,714	0.7%	13,714	0.7%	13,714	0.6%
Utilidades Retenidas	410,558	20.2%	676,484	33.7%	903,839	37.6%
PATRIMONIO TOTAL	424,273	20.9%	690,199	34.3%	917,553	38.1%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2029,881	100.0%	2009,493	100.0%	2405,905	100.0%
Capital de Trabajo Neto	1134,134	55.9%	812,275	40.4%	1278,807	53.2%

FERROSAL, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS

Expresado en dolares de los Estados Unidos de America.

ESTADO DE RESULTADOS	dic-06		dic-07		dic-08	
Ventas	5140,389	100.0%	6045,357.57	100.0%	6791,279.86	100.0%
Costo de Ventas	4305,365	83.8%	4998,698	82.7%	5785,365	85.2%
UTILIDAD BRUTA	835,025	16.2%	1046,659	17.3%	1005,915	14.8%
Gastos Generales y Administrativos	206,819	4.0%	298,250	4.9%	308,568	4.5%
Gastos de Venta	289,708	5.6%	357,953	5.9%	329,584	4.9%
Otros gastos de Operación		0.0%		0.0%		0.0%
Depreciación	36,469	0.7%	31,499	0.5%	43,758	0.6%
Total Gastos de Operación	532,996	10.4%	687,702	11.4%	681,911	10.0%
UTILIDAD DE OPERACION	302,029	5.9%	358,957	5.9%	324,004	4.8%
Ingresos por intereses	1,819	0.0%	1,601	0.0%	1,047	0.0%
otros ingresos no recurrentes	32,511	0.6%	15,124	0.3%	24,657	0.4%
UAIIDA	372,828	7.3%	407,181	6.7%	393,466	5.8%
UAI	336,359	6.5%	375,682	6.2%	349,708	5.1%
Gasto Financiero	11,210	0.2%	21,114	0.3%	46,569	0.7%
UTIL. ANTES IMPUESTOS Y EXTRAOR.	325,149	6.3%	354,568	5.9%	303,140	4.5%
Reserva legal		0.0%		0.0%		0.0%
Impuestos sobre la renta	83,178	1.6%	88,642	1.5%	75,785	1.1%
Créditos Fiscales ISR		0.0%		0.0%		0.0%
UTILIDAD NETA	241,971	4.7%	265,926	4.4%	227,355	3.3%
Ventas netas	5140,389		6045,358		6791,280	
(-) Costo de ventas	(4305,365)		(4998,698)		(5785,365)	
= Utilidad Bruta	835,025		1046,659		1005,915	
(-) Gastos de Operación	(532,996)		(687,702)		(681,911)	
= Utilidad Operacional	302,029		358,957		324,004	
(-) Impuesto sobre la renta	(75,507)		(89,739)		(81,001)	
DETERMINACIÓN DEL RESULTADO NETO AJUSTAD	226,522		269,218		243,003	

RAZONES FINANCIERAS	dic-06	dic-07	dic-08
LIQUIDEZ			
Capital de Trabajo	1134,134	812,275	1278,807
Requisitos de Capital de Trabajo	1181,499	1180,298	1523,252
KT / RKT	95.99%	68.82%	83.95%
Razón Circulante	3.51	2.29	2.91
Prueba Acida	1.15	0.62	0.87
Ventas / Capital de Trabajo	4.53	7.44	5.31
ACTIVIDAD			
Cuentas por Cobrar - días	19.55	11.58	10.18
Cuentas por Pagar - días	10.04	6.24	5.99
Ciclo de Actividad	98.48	81.16	89.22
Ventas / Activo Total	2.53	3.01	2.82
PALANCA			
LEVERAGE	0.61	0.65	0.68
Pasivo Total / Patrimonio	3.78	1.91	1.62
Deuda Bancaria / Patrimonio	2.86	1.41	1.09
Deuda Largo Plazo / Activo Fijo neto	2.44	1.06	1.44
RENTABILIDAD			
Margen Bruto	16.24%	17.31%	14.81%
Margen Neto	4.71%	4.40%	3.35%
Retorno sobre Activos Promedio	23.84%	13.17%	10.30%
Retorno sobre Patrimonio Promedio	114.06%	47.72%	33.89%

INDICE DE MERCADOS EMERGENTES DE JP MORGAN

EMBI Global Diversified	29-Dec-2006		31-Dec-2007		31-Dec-2008	
El Salvador	159		199		854	
Spread ponderado	1.59%		1.99%		8.54%	

DETERMINACION DEL WACC

Es igual a la suma de los costos de las diferentes fuentes de financiamiento ponderadas por la proporción en que se encuentran en la estructura de capital, es necesario además calcular la tasa de interés neta pagada ya que existe un escudo fiscal producto de la deducción de gastos financieros.

DETALLE	IMPORTE	PROPORCION	IMPORTE	PROPORCION	IMPORTE	PROPORCION
Pasivo con costo	1213,281	0.60	974,995	0.485194745	996,854	0.41
Pasivo sin costo	392,327	0.19	344,299	0.17	491,498	0.20
Capital	424,273	0.21	690,199	0.34	917,553	0.38
	2029,881		2009,493		2405,905	

Costo Neto

Pasivo con costo	0.75	11.25%	0.75	11.25%	0.75	11.25%
Pasivo sin costo		0		0		0
Capital		1.59%		1.99%		8.54%

Costo ponderado

Pasivo con costo		0.07		0.05		0.05
Pasivo sin costo		-		-		-
Capital		0.00		0.01		0.03
WACC		7.06%		6.14%		7.92%

CALCULO DE EVA

Formula: Resultado Neto ajustado - (capital invertido * wacc) = EVA

RESULTADO NETO AJUSTADO	226,522		269,218		243,003
(-) CAPITAL INVERTIDO (DEUDAS FINANCIERAS + PATRIMONIO)	1637,554		1665,194		1914,407
(*) Weighted Average Cost of Capital (WACC)	7.06%		6.14%		7.92%
= EVA	110,966.31		166,942.78		91,415.92

3.4 Propuesta de un escenario generando Valor en la Empresa “Ferrosal” a partir de la utilización del EVA

En este punto, se realizarán algunas propuestas con el objetivo de incrementar el Valor Económico Agregado de la empresa, las que conformarán un nuevo escenario contable en “FERROSAL”, el propósito de este apartado es demostrar que con ciertas y precisas acciones se incrementa directamente el valor económico de la empresa, tomando como año base el 2008.

Ya que el objetivo de esta investigación es demostrar que con ciertas y precisas acciones a tomar se puede incrementar directamente valor a la empresa, tomaremos como base el año 2008.

El Valor Económico Agregado se incrementaría si se realizan varias acciones como son:

1. Incrementar en un 10% las ventas a través de penetrar en el mercado a nivel nacional.

Para dicho incremento se debe aprovechar las ventajas y fortalezas que ya se poseen como otras que a continuación se detallan:

- Convertir la demanda potencial en clientes fijos y satisfechos.
- Fortalecer al Departamento de mayoreo para que sea competitivo en la zona paracentral y norte del país, ganando mercado con precios bajos.
- Centralizar el departamento de compras para unificar pedidos y tener poder de compra con los proveedores, exigiendo precios bajos y lograr mantener costos bajos de los productos a ofrecer.

Al incrementar las ventas proporcionalmente, también se tendría que incrementar los costos de ventas, el impuesto sobre la renta aumentara proporcionalmente de acuerdo al aumento de las utilidades

2. Disminuir los gastos de ventas en concepto de fletes en un 3% y los gastos financieros en otro 5% por el pago de cuentas por pagar más antiguas, que no representen a la actividad fundamental de la empresa, para aumentar la utilidad neta.

La estrategia consiste en disminuir los altos costos de transporte que se pagan a los transportistas particulares, por alguna alternativa de leasing o cotizar mejores tarifas de alquiler de transporte, además, realizar un análisis de bajar los precios de los fletes cuando haya bajas significativas de combustible.

Otra estrategia seria invertir en dos camiones para disminuir el gasto de fletes y contablemente ese desembolso seria cargado al activo, para depreciarse durante los próximos cinco años.

De igual manera, los gastos financieros en la entidad presentan altos montos, producto de la acumulación de intereses como consecuencia en los periodos de pago de los contratos.

3. La empresa mantiene un monto en efectivo y bancos muy alto, estos recursos inutilizados podrían destinarse al abono de deudas que no pagan intereses.

La estrategia propuesta seria disminuir los niveles de efectivo en un 10% por encontrarse ociosos, trayendo como consecuencia una clara destrucción de valor en la empresa, por contar con recursos que rinden por debajo del costo de oportunidad. Esta estrategia conllevaría a un decremento en los activos totales y del capital invertido, y obviamente, a un aumento del valor generado por la empresa.

4. Cobro de un 15% de las cuentas por cobrar, con el objetivo de disminuir los elevados saldos de cuentas por pagar que pagan intereses, que se poseen con Banco Citi.

Esta variación provoca una disminución en los activos totales y el efectivo obtenido es empleado para saldar las deudas con el Banco Citi, decrecimiento que no afecta las deducciones de pasivos que se efectúan en la fórmula del capital invertido, sino al monto de los activos totales especialmente las cuentas por cobrar.

3.5 Estrategias en términos generales para incrementar el Valor económico Agregado de la empresa

Cuadro No. 10: Estrategias para crear valor agregado en la empresa

Estrategia	Acciones a tomar
1. Incrementar la utilidad neta de operación después de impuestos.	✓ Incrementar ventas ✓ Reducir costos ✓ Reducir gastos.
2. Incrementar las inversiones en activos productivos	✓ Analizar bien las inversiones que se quieran realizar para asegurar que realmente serán rentables. ✓ Aumentar las inversiones en activos que rindan por encima del costo del pasivo, de esta forma el incremento de la utilidad será superior al costo de financiamiento.
3. Reducir el costo del capital empleado eliminando activos no productivos.	✓ Reducir el capital de trabajo (Inventario y cartera de clientes) mediante gestiones de crédito con selección de clientes, otorgar incentivos por ventas cobradas, seguros de crédito. ✓ Deshacerse del activo fijo improductivo. ✓ Optimizar las gestiones de tesorería para evitar mantener saldos o caja ociosa ✓ Incrementar los plazos de crédito con los proveedores. ✓ Hacer uso de los incentivos fiscales que otorga el gobierno.
4. Eliminar activos que no producen más que costo de capital.	✓ Revisar activos y justificar que producen más que el costo de capital.
5. Reducir costo de capital	✓ Revisar el uso de fuentes de financiamiento y la estructura de capital. ✓ Financiarse con el crédito de los proveedores o políticas de apalancamiento ✓ Reducción de los niveles de riesgo con lo que baja el costo de oportunidad de los accionistas.

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Determinación de Resultados Financieros según escenario propuesto al periodo 2008

FERROSAL, S.A. DE C.V.

Estado de Resultados del 01 de Enero al 31 de Dic 2008

Expresado en dolares de los Estados Unidos de America.

ESTADO DE RESULTADOS

Ventas	7470,407.85	100.0%
Costo de Ventas	6190,341	82.9%
UTILIDAD BRUTA	1280,067	17.1%
Gastos Generales y Administrativos	308,568	4.1%
Gastos de Venta	319,697	4.3%
Depreciación	43,758	0.6%
Total Gastos de Operación	672,023	9.0%
UTILIDAD DE OPERACION	608,044	8.1%
Ingresos por intereses	1,047	0.0%
otros ingresos no recurrentes	24,657	0.3%
UAIIDA	677,506	9.1%
UAI	633,748	8.5%
Gasto Financiero	44,240	0.6%
Impuestos sobre la renta	147,377	2.0%
UTILIDAD NETA	442,131	5.9%
Ventas netas	7470,407.85	
(-) Costo de ventas	(6190,341)	
= Utilidad Bruta	1280,067	
(-) Gastos de Operación	(672,023)	
= Utilidad Operacional	608,044	
(-) Impuesto sobre la renta	(152,011)	
DETERMINACION DEL RESULTADO NETO AJUSTADO	456,033	

FERROSAL, S.A. DE C.V.**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008****Expresado en dolares de los Estados Unidos de America.**

BALANCE		dic-08
ACTIVOS		
Caja y Bancos	94,008	3.8%
Cuentas por Cobrar (com)	163,256	6.5%
Producto terminado	1366,374	54.7%
Otros inventarios		0.0%
Inventario Total	1366,374	54.7%
Cuentas por Cobrar - Otros	285,587	11.4%
IVA Créditos Fiscales	101,980	4.1%
Otros Activos corrientes	183,606	7.3%
Cuentas por Cobrar Relacionadas C.P.		0.0%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	1909,225	76.4%
Terrenos	362,620	14.5%
Activo Fijo depreciable	217,886	8.7%
Mejoras a propiedad arrendada	82,500	
Equipo de transporte	50,000	2.0%
Total Activo Fijo - bruto	713,006	28.5%
Menos: Depreciación Acum.	130,823	5.2%
Total Activo Fijo - neto	582,184	23.3%
Otros Activos no corrientes	7,741	0.3%
TOTAL ACTIVO FIJO	589,925	23.6%
ACTIVO TOTAL	2499,150	100.0%
PASIVOS		
Deuda Bancaria - C.P.	320,089	12.8%
Cuentas por Pagar Proveedores	96,242	3.9%
Otras Cuentas por Pagar	43,336	1.7%
Impuesto sobre la renta	170,752	6.8%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	630,418	25.2%
Deuda Bancaria L.P.	565,679	22.6%
Cuentas por Pagar Relacionadas L.P.	170,724	6.8%
TOTAL PASIVO FIJO	736,403	29.5%
PASIVO TOTAL	1366,820	54.7%
PATRIMONIO		
Capital Pagado	13,714	0.5%
Utilidades Retenidas	1118,615	44.8%
PATRIMONIO TOTAL	1132,330	45.3%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2499,150	100.0%
Capital de Trabajo Neto	1278,807	51.2%

RAZONES FINANCIERAS**LIQUIDEZ**

Capital de Trabajo	1278,807
Requisitos de Capital de Trabajo	1504,888
KT / RKT	84.98%
Razón Circulante	3.03
Prueba Ácida	0.86
Ventas / Capital de Trabajo	5.84

ACTIVIDAD

Cuentas por Cobrar - días	7.87
Inventario - días	79.46
Cuentas por Pagar - días	5.60
Ciclo de Actividad	81.73
Ventas / Activo Total	2.99

PALANCA

LEVERAGE	0.53
Pasivo Total / Patrimonio	1.21
Pasivo Total / Patrimonio + deuda subordinada	1.21
Deuda Bancaria / Patrimonio	0.78
Deuda Largo Plazo / Activo Fijo neto	0.97

RENTABILIDAD

Margen Bruto	17.14%
Gastos Grales., Admón. y Ventas	8.41%
Margen de Operación	8.14%
Gastos Financieros	0.59%
Margen de Operación	7.55%
Margen Neto	5.92%
Retorno sobre Activos Promedio	19.61%
Retorno sobre Patrimonio Promedio	56.81%

INDICE DE MERCADOS EMERGENTES JP MORGAN

EMBI Global Diversified	31-Dec-2008
El Salvador	854
Spread Ponderado	8.54%

DETERMINACION DEL WACC

DETALLE	IMPORTE	PROPORCION
Pasivo con costo	885,768	0.35
Pasivo sin costo	481,053	0.19
Capital	1132,330	0.45
	2499,150	

Costo Neto

Pasivo con costo	0.75	11.25%
Pasivo sin costo		0
Capital		8.54%

Costo ponderado

Pasivo con costo		0.04
Pasivo sin costo		-
Capital		0.04
WACC		7.86%

CALCULO DE EVA

Formula: Resultado Neto ajustado - (capital invertido * wacc) = EVA

RESULTADO NETO AJUSTADO	456,033
(-) CAPITAL INVERTIDO (DEUDAS FINANCIERAS + PATRIMONIO)	2018,098
(*) Weighted Average Cost of Capital (WACC)	7.86%
= EVA	297,477.93

Cuadro No. 11: Resumen de los nuevos saldos de las cuentas afectadas por las Variaciones propuestas

CUENTAS CONTABLES	SALDO REAL 2008	ESCENARIO	VARIACION	%
Ventas (+10%)	6791,279.86	7470,407.85	679,127.99	10%
Costo de Ventas(proporcional)	5785,365.00	6190,341.00	404,976.00	7%
Gastos de ventas (-3%)	329,584.00	319,697.00	(9,887.00)	-3%
Gastos financieros (-5%)	46,569.00	44,240.00	(2,329.00)	-5%
Cuentas por cobrar	192,066.00	163,256.00	(28,810.00)	-15%
Deudas que pagan intereses	348,899.00	320,089.00	(28,810.00)	-8%
Efectivo caja y bancos	104,453.00	94,008.00	(10,445.00)	-10%
Deudas que no pagan intereses	53,781.00	43,336.00	(10,445.00)	-19%

Fuente: Elaboración propia.

En el cálculo del nuevo resultado neto se puede observar la obtención de destacados niveles de utilidades en el año 2008, en comparación con los alcanzados en los años 2006 y 2007, producto de las elevadas ventas y la influencia de otros aspectos antes citados; mientras que se exponen los resultados logrados como consecuencia de la implementación de la propuesta, que reflejan y provocan un marcado incremento en las utilidades del periodo en \$442,131.00, manteniendo el mismo margen bruto en el costo de ventas alcanzado en el año 2007.

La realización de estos cálculos demuestra que con la variación de algunas de las políticas, actualmente aplicadas en FERROSAL, se logra un evidente incremento de los niveles de utilidades de cada periodo.

Seguidamente, en el cálculo del capital invertido con las variaciones propuestas, se puede apreciar en el año 2008 que reúne los datos de las cuentas ajustadas por las propuestas. Los activos totales sufren cambios por el cobro del 10% en las cuentas por cobrar a clientes por un monto de \$28,810.00, efectivo que se utiliza para el pago de las deudas, por lo que la disminución en ambas partidas ha acarreado la obtención de menores resultados que en el cálculo anterior.

El resultado del capital invertido provocaría la disminución de las cuentas por cobrar, una mejor utilización del efectivo y el decrecimiento del monto de las obligaciones con terceros, beneficiando indudablemente la gestión contable de la empresa y originando mejores resultados en los índices de liquidez, rentabilidad y endeudamiento de la empresa.

Al concluir el análisis de los principales componentes que intervienen en el EVA, se procede a su cálculo manteniendo constante el costo de oportunidad pues este se basa en el cálculo de Spread (Riesgo país) que en este caso no ha sufrido ningún cambio.

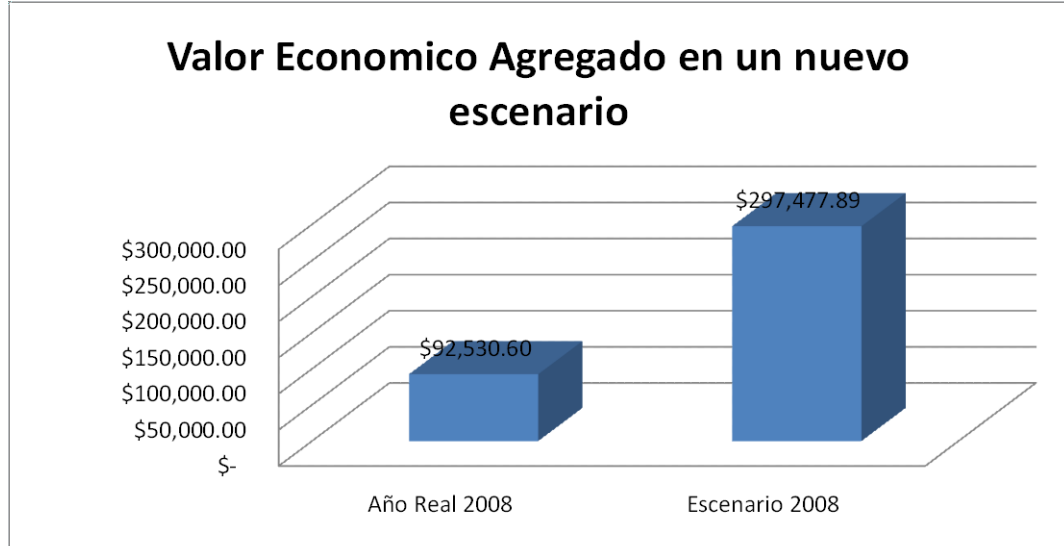
Cuadro No. 12: Calculo del EVA del nuevo escenario

Valor Economico Agregado	2008	2008	Diferencia
Resultado Neto ajustado	243,003.00	456,033.00	213,030.00
(-) WACC	7.86%	7.86%	7.86%
Capital Invertido	1914,407.07	2018,097.14	103,690.07
EVA	92,530.60	297,477.89	204,947.28

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro demuestra el incremento del valor económico agregado de FERROSAL, de \$204,947.29 luego de la aplicación de las propuestas que conformaron el escenario presentado a pesar que el Spread al 31 de Diciembre de 2008 fue bastante alto comparado con los dos años anteriores en estudio.

Cuadro No. 13: el EVA del año 2008 comparado con el EVA obtenido en el nuevo escenario



Fuente: elaboración propia.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Partiendo de que el objetivo fundamental de toda organización con fines de lucro, es crear riqueza para sus accionistas; la generación de valor es un proceso administrativo, que conectado a la fijación de objetivos de toda la organización, a las estrategias de desarrollo y a la constante medición de desempeño de todos los colaboradores, puede lograr maximizar riqueza para sus accionistas.

Las PyMES son una gran parte de las empresas que participan en el desarrollo económico de nuestro país, las cuales deben integrarse a una economía globalizada para poder salir adelante, por lo que en la actualidad deben optimizar al máximo sus recursos.

El EVA analiza el valor generado por encima del costo de capital y los gastos, evaluando un cargo por usar su capital, hace que los ejecutivos se preocupen por cuidar los recursos al igual que los ingresos.

El EVA efectivamente ha demostrado funcionar como un indicador financiero que analiza con rapidez y facilidad los recursos generados, como resultado de las acciones y decisiones tomadas por la administración, que complementadas por las herramientas de análisis financieras tradicionales, logra conocer y comprender la realidad y salud financiera de la empresa.

Una vez concluida la investigación y analizada la valiosa información suministrada por la empresa estudiada, se pueden hacer las siguientes conclusiones de este trabajo:

La Empresa posee ventajas competitivas, como la buena posición geográfica que mantiene, ya que cubre las zonas de mayor concentración de mercado en el país; además, con la implementación de su nuevo departamento de mayoreo se da la oportunidad de abrir nuevos nichos de mercado, llegando a lugares donde no existen puntos de venta.

La empresa mantiene altos montos en efectivo y bancos, gestión de tesorería que no se está ejecutando de la mejor manera, ya que es dinero ocioso que no le genera valor a la empresa.

La partida de fletes que se paga mensualmente a terceros, ocasiona gastos que se pueden disminuir haciendo un análisis de inversión de un equipo de reparto.

4.2 Recomendaciones

El EVA, más que una medida de valor o número más en la empresa, debe ser parte de una cultura, se trata de una forma de pensamiento que debe estar en toda empresa y sin lugar a dudas en todos los niveles de dirección y gerencias; que como concepto ayuda para que todos los que toman decisiones en la empresa, se coloquen en una posición que permita delinear sus objetivos, metas y estrategias encaminadas fundamentalmente a la creación de valor. En ese sentido se debe trabajar en obtener la máxima rentabilidad al mínimo costo.

Para tomar la decisión de aplicar la disciplina del EVA, se debe hacer un análisis minucioso de las fortalezas y puntos fuertes de la empresa, su estructura organizativa, sistemas de motivación, posicionamiento de mercado, canales de distribución, etc.

Lo más importante es tener claro el potencial competitivo y dedicar tiempo, recursos y capital para mantenerse en el mercado que cada vez es más exigente. Por otro lado, esta empresa debería analizar en detalle el impacto de las diferentes fuentes de financiamiento o estructura de capital en el resultado de la empresa, la estructura idónea de financiamiento debe ser aquella que genere un menor costo de pasivo, con un riesgo considerable.

Es importante, para esta empresa en particular, poner en práctica en alguna medida las propuestas incluidas en el escenario presentado en el capítulo III, con las que podría lograrse un incremento del valor económico. Así como la creación de un departamento de créditos y cobros para implementar políticas de crédito, logrando así una buena gestión de cobranza y una significativa disminución en el activo circulante.

El éxito del EVA, consiste en lograr un incremento ascendente en cada periodo contable, o por línea de negocio.

Finalmente, cabe señalar que a pesar de que las experiencias más conocidas y estudios realizados hacen referencia a las grandes empresas, el EVA puede aplicarse a cualquier tipo de empresa. Por lo tanto, también es de gran utilidad aplicarlo en las PyMES.

BIBLIOGRAFIA

Amat Oriol (2002) EVA, valor económico agregado: un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados a crear valor. Editorial Norma, Bogotá Colombia.

Agtmael Antoine Van (2007), El siglo de los mercados emergentes, cómo una nueva clase de empresas de talla mundial se está tomando el mundo, Editorial Norma S.A. Bogotá, Colombia.

Acosta Alberto, Denise Gorfinkiel, Gudynas Eduardo (compilador) y Lapitz Rocío, (2005), El otro riesgo país, Indicadores y desarrollo en la economía, 2º Edición, Editorial Abya-Yala, Quito Ecuador.

Besley Scott / Brigham Eugene F. (2005) Fundamentos de Administración Financiera, 14ª. Edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., México D.F.

Ehrhardt C. Michael / Brigham F. Eugene (2007) Finanzas Corporativas 2o. Edición, Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., México D.F.

González Iraheta Rubén; Modelo Alternativo para estimar costos de capital patrimonial en países emergentes. Ventana Económica No.2, Revista Electrónica de la Facultad de Economía, Empresa y Negocios Universidad Dr. José Matías Delgado. Nov. 2008

Hernández Sampieri. R. (1998), Metodología de la investigación, 2º edición Editorial McGrawHill México D.F.

Martínez Julia Evelin / de Viéytez Elcira Beltrán (2005) Desafíos y oportunidades de las PYME Salvadoreñas, Fundes, Fundapyme, San Salvador, El Salvador.

Navarro Castaño Diego, (2003) Temas de Administración Financiera, Centro de publicaciones Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

Santurtún Acosta Santiago, (2002) El valor económico Agregado y otros tópicos financieros en Excel. Instituto Mexicano de Contadores públicos, México D.F.

Sierra Bravo Restituto, (2003) Tesis doctorales y trabajos de investigación científica, 2º.Edición Thompson, Madrid España.

Sullivan William G.; Wicks Elin M. y Luxhoj James T. (2004) Ingeniería Económica de Degarmo Duodécima edición. Prentice Hall, Inc. México D.F.

Sitios Argentina- Portal de Sitios: <http://sitiosargentina.com.ar/notas/2008/agosto.htm>
[Consultada 02/10/09]

República de El Salvador, Bolsa de Valores de El Salvador: <https://bves.com.sv/>
[Consultada 16/06/09]

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS FRESCOS MARINOS, MERCADO DESTINO ESTADOS UNIDOS. CASO PRÁCTICO: OREOCHROMIS

José Walter Velásquez Vásquez⁵⁹

⁵⁹ Maestro en Negocios Internacionales de la Universidad Dr. José Matías Delgado de El Salvador.

CONTENIDO

Introducción	131
1. Aspectos generales sobre la comercialización de TILAPIA	133
2. Condiciones de Acceso al Mercado	139
3. Requerimientos Técnicos para la comercialización de TILAPIA en el mercado estadounidense	149
4. Oferta Exportable de Tilapia en El Salvador	159
Conclusiones y Recomendaciones	163

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BPP	Buenas Prácticas Piscícolas
CFR	Code of Federal Regulations
CIF	Cost Insurance & Freight
COOL	Country Of Origin Labeling
CAFTA DR	Tratado Libre Comercio entre Estados Unidos y Centro América y República Dominicana
COMIECO	Consejo de Ministros de Integración Económica de Centro América
CENDEPESCA	Dirección General de Pesca y Acuicultura
DAI	Derecho Arancelario a la Importación
DUI	Documento Único de Identidad
EAN	European Article Number
FAO	Food and Agriculture Organization
FDA	Food & Drug Administration
GS1	Global Standard 1
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
IP	Information Panel
IQF	Individually Quick Frozen
ISO	International Standard Organization
IVA	Impuesto al Valor Agregado
Kg	Kilogramo
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador
MINEC	Ministerio de Economía de El Salvador
NIT	Número de Identificación Tributaria
NIMF	Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias
OMG	Organismo Modificado Genéticamente
PDP	Principal Display Panel
POES	Procesos Operativos Estandarizados de Saneamiento
SAC	Sistema Arancelario Centroamericano
TM	Tonelada Métrica
UPC	Universal Product Code
USPTO	United State Patents and Trade Marker Office

INTRODUCCION

Uno de los retos de toda empresa nacional salvadoreña es comercializar sus productos en el exterior, lograrlo, le permite abrirse las puertas a muchas oportunidades. Para obtener éxito es necesario cumplir diferentes estándares de calidad a nivel administrativo, operativo, así como también se deben cumplir requerimientos técnicos propios del producto que se desea exportar, contar con instalaciones adecuadas, sin olvidar las ventajas y oportunidades que la globalización permite a través de los tratados de libre comercio.

Dependiendo del producto que se desea exportar así serán los requisitos exigidos por el mercado destino, para El Salvador su mercado tradicional ha sido los Estados Unidos.

Durante las últimas décadas las necesidades de la humanidad por productos del mar fueron abastecidas por empresas de pesca que obtenían el producto confiando en la abundancia de los océanos, lagos y ríos, alcanzando en la década del '70 alrededor de 120 millones de toneladas anuales, producción que en aquel entonces parecía ilimitada.

Luego, hace alrededor de 40 años, dicha productividad comenzó a declinar, habiendo ya llegado a su máximo rendimiento sostenido. En el año 2000, la pesca marítima se redujo en unos 92 millones de toneladas anuales. Países que acostumbraban ser autosuficientes y hasta exportadores de pescado son ahora importadores netos.⁶⁰

Así mismo la demanda de alimentos de origen marino presenta un aumento significativo en todo el mundo, como resultado de este incremento se encuentran el creciente nivel de vida de la población, la concientización por los beneficios para la salud que representa el consumo de pescado, el mayor interés por el cuidado del medio ambiente, por lo que el pescado destinado para consumo humano cuenta con una elevada demanda en todo lugar donde se consume.

En los Estados Unidos la TILAPIA es uno de los pocos productos de importación que su consumo se ha mantenido estable en los últimos años, por lo que representa una oportunidad para los productores salvadoreños, se considera una industria que esta creciendo no solamente en el país si no a nivel mundial, la TILAPIA cuenta con características bondadosas para su crianza, facilitando su producción industrial.

De acuerdo a lo antes expuesto considero importante dar a conocer los conocimientos básicos necesarios para desarrollar una comercialización exitosa de TILAPIA hacia el mercado meta de Estados Unidos, enfocando los temas descritos en los siguientes cuatro capítulos.

⁶⁰Tomado de: www.aquaculture-israel.com/Markets

En el primer capítulo se describe las condiciones generales de acceso al mercado, en la cual presento el contexto de la producción de TILAPIA a nivel mundial.

En el segundo capítulo se desarrollan las condiciones de acceso al mercado, aquí presento los temas relacionados al acceso del producto al mercado Estadounidense, tomando en cuenta el perfil del consumidor Norteamericano, la clasificación arancelaria del producto, requisitos para la importación, lo referente a la Regla de Origen, Ley Cool y NIMF 15.

En el capítulo tercero se encuentran los requerimientos técnicos que permiten la comercialización de la TILAPIA en el mercado Estadounidense, tales como trazabilidad, marca, etiquetado, empaque, ley de bioterrorismo, buenas prácticas piscícolas y código de barra.

Para finalizar en el capítulo cuarto se describe el componente de Oferta Exportable en El Salvador de TILAPIA así como los contactos a los que puede tener acceso el productor nacional, que funcionan como apoyo para la comercialización de TILAPIA hacia los Estados Unidos tanto agencias Gubernamentales y No Gubernamentales

Considero relevante aclarar que las condiciones de acceso al mercado como los requerimientos técnicos que se desarrollan en el presente documento están relacionados únicamente con la Comercialización, razón por la cual queda a discreción del interesado ampliar la información en las áreas de Procesamiento y financiamiento para la Producción de TILAPIA.

Para concluir se encuentran las Conclusiones y Recomendaciones de acuerdo a la investigación realizada y sobre la información encontrada relacionada al tema de Comercialización de productos frescos hacia Estados Unidos, tomando como caso práctico la comercialización de TILAPIA.

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA COMERCIALIZACION DE TILAPIA

1.1 Antecedentes

Tilapia es un vocablo africano que significa “pez”. Es el nombre común con el cual se conocen a diversas especies de los géneros *Oreochromis* y *Tilapia*. Las Tilapias son peces de agua dulce propios y exclusivos de determinadas localidades o regiones, son originarios de África y el cercano Oriente.

*“Aprovechando sus características y adaptabilidad, a comienzos del siglo XIX se inician las investigaciones para utilizarlas en la piscicultura rural, especialmente en el Congo Belga. A partir de 1924 se intensifica su cultivo en Kenia, sin embargo, fue en el Extremo Oriente, en Malasia donde se obtuvieron los mejores resultados y así su progresivo cultivo en diferentes partes del mundo”.*⁶¹

Después de la Segunda Guerra Mundial fueron introducidos en Asia y América, fue hasta en la década de los 80, por la demanda de alimentos de origen animal acuático, que se inicia el cultivo en América Latina.

Posteriormente estos peces han sido introducidos en forma acelerada hacia otros países tropicales y subtropicales en todo el mundo, recibiendo el sobrenombre de las “gallinas acuáticas”, por considerarse de fácil cultivo, alta adaptabilidad a diferentes condiciones del medio ambiente, fácil producción, alta resistencia a enfermedades, alto grado de productividad.

*“Para su manejo científico y técnico, las más de 70 especies y 100 subespecies han sido agrupados en cuatro géneros de la Tribu TILAPINI de acuerdo a sus hábitos reproductivos, siendo la especie *Oreochromis* el género más importante en la acuicultura debido a que presenta las tasas más altas de crecimiento, fácil producción y manejo, entre otros factores”.*⁶²

A continuación se presentan las especies más comunes que se encuentran en la producción de TILAPIA a nivel industrial:

⁶¹ Tomado de “La Tilapia en el Peru:acuicultura, mercado y perspectivas”

⁶² Ibídem.

Cuadro 1: Especies de TILAPIA más común que se encuentran en la Acuicultura

Género	Característica Principal	Fotografía
Oreochromis	Los huevos fertilizados son cuidados por la madre manteniéndolos en su boca.	
Tilapia	Los huevos fertilizados son cuidados en nidos excavados en el fondo del estanque	
Sarotherodon	Los huevos fertilizados son mantenidos en la boca del progenitor macho o hembra indistintamente	

Fuente: “La Tilapia en el Perú: acuicultura, mercado y perspectivas”

1.2 Situación Mundial

“Después del arroz, los productos forestales, la leche y el trigo, los peces son el quinto producto agrícola más importante y el mayor recurso de proteína animal disponible para los seres humanos, proveen el 25% de la proteína animal en países desarrollados y más del 75% en los países en vías de desarrollo”⁶³.

“El suministro de alimentos marinos proveniente de la pesca oceánica está en declinación debido al exceso de pesca y a la contaminación, así mismo la demanda de alimentos marinos de alta calidad está en constante aumento en razón del incremento poblacional y de las consideraciones de salubridad alimenticia, los consumidores hoy en día desean encontrar consistencia en cuanto a calidad, salubridad y disponibilidad al precio justo”⁶⁴.

El segmento de alimentos de pescado y mariscos es el de mayor desarrollo de todo el sector alimenticio.

⁶³Tomado de: “La Tilapia en el Peru:acuicultura, mercado y perspectivas

⁶⁴ Tomado de : www.aquaculture-israel.com/Markets

Los países del continente Asiático dominan la producción acuícola mundial con crecimientos cercanos a 2,6 millones de TM al año. Tal como se presenta en la Tabla 1, de los 10 países considerados líderes en la acuicultura, 9 países son asiáticos.

“El consumo Per Cápita mundial, de productos provenientes de la acuicultura pasó de 0.7 kg en 1970 a 5.9 kg en el año 2000, tal es el caso de China en el mismo período pasó de 1 kg a 19 kg de consumo per cápita”⁶⁵.

TABLA 1: Los diez países con mayor producción en acuicultura, en millones de toneladas producidas

No.	Productor	2000	2002	%
1	China	24.58	27.77	6.3
2	India	1.94	2.19	6.2
3	Indonesia	0.79	0.91	7.7
4	Japón	0.76	0.83	4.2
5	Bangladesh	0.66	0.79	9.4
6	Tailandia	0.74	0.64	-6.5
7	Noruega	0.49	0.55	6.2
8	Chile	0.39	0.55	18.0
9	Vietnam	0.51	0.52	0.8
10	Estados Unidos	0.46	0.50	4.4
Total 10 países		31.32	35.25	6.1
Resto del Mundo		4.12	4.55	4.4
TOTAL MUNDIAL		35.50	39.80	5.9

Fuente: Paul M Baltazar. Julio 2007. Centro de Acuicultura Tambo de Mora. Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero. Perú

“La producción mundial de tilapia cultivada y pescada en ambientes naturales sobrepasa los 2 millones de TM. La producción total en 1990 fue de 830 mil TM y paso a 2 millones de TM en el año 2001, siendo la acuicultura la principal responsable de este crecimiento”.⁶⁶

Como se observa en la Tabla 2, Asia es la principal región productora de Tilapia con un 60% del suministro a nivel mundial para el año 2004. Si hablamos de Latinoamérica, México ocupa el primer lugar reportando una producción de 102,000.00 TM, seguido

⁶⁵Tomado de: “La Tilapia en el Peru:acuicultura, mercado y perspectivas

⁶⁶ Ibídem.

de Brasil, en ambos países el mayor porcentaje de sus producciones es adquirido y consumido por el mercado interno.

TABLA 2. Principales países productores de Tilapia en el mundo para el año 2004

Productor	Producción TM / año
China	629,182.00
México	102,000.00
Tailandia	100,000.00
Filipinas	92,284.00
Taiwán	85,284.00
Brasil	85,000.00

Fuente: Paul M Baltazar. Julio 2007. Centro de Acuicultura Tambo de Mora. Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero. Perú

1.3 Mercado de productos pesqueros en Estados Unidos

En los Estados Unidos el consumo humano de productos pesqueros se encuentra catalogado en: Frescos y Congelados, Productos Enlatados y Productos Curados; en los últimos cinco años el consumo Per Cápita en dicha nación se ha mantenido estable con una tasa entre 16.3% y 16.5%, la más alta presentada en el año 2006, para el año 2007 fue de 16.3%, en cuanto a los productos frescos y congelados el consumo Per Cápita presenta una tasa para el año 2007 de 12.1%⁶⁷. Como se observa en la Tabla 3, las Importaciones de Productos Pesqueros en Estados Unidos presenta un incremento en valor CIF equivalente al 1.3% entre el año 2007/2008.

TABLA 3: Importaciones de Pescados y crustáceos, Moluscos y demás invertebrados Acuáticos. Estados Unidos. Valores CIF, en dólares

Año	US \$	% de crecimiento 2007 - 2008
2005	9,912,408,735	
2006	10,844,414,040	
2007	11,341,980,154	
2008	11,494,973,821	1.3%

Fuente: USITC / Data Report

⁶⁷ Fisheries Statistics Division, National Marine Fisheries Service / NOAA, <http://www.st.nmfs.noaa.gov/st1/>

El 80% del consumo de productos pesqueros proviene del rubro de Importación, así como la FAO estima que Estados Unidos es considerado el tercer consumidor a nivel mundial de productos pesqueros, lo que representa un rubro interesante y de oportunidades para el producto pesquero de origen Salvadoreño.

En la actualidad los principales exportadores de productos pesqueros hacia Estados Unidos son Canadá, China, Chile, Tailandia; El Salvador ha pasado de ocupar la posición 50 en el 2005 a ocupar la posición 52, lo que significa una reducción del 29.1%. De acuerdo a datos proporcionados por el Banco Central de Reserva esta merma en la exportación se debe principalmente a la pérdida de competitividad en la producción nacional de camarón salvadoreño⁶⁸.

1.4 Mercado de tilapia en Estados Unidos

La crisis financiera a nivel mundial ha reducido la demanda de Tilapia así como el resto de productos marinos, dicho fenómeno ha ocasionado una caída en los precios domésticos, sin embargo de acuerdo a la tendencia se espera que la demanda mejore en el corto plazo, así como los precios logren estabilizarse para los próximos meses.

En la medida que la demanda de Tilapia incrementa su crecimiento, se espera que alcance los 3 millones de toneladas a nivel mundial para el año 2010, comparado con 2.6 millones de toneladas producidas en el 2007 a nivel mundial. China que es el líder a nivel mundial en la producción de Tilapia se espera que para el 2010 alcance una producción de 1.2 millones de toneladas.

Estados Unidos importa Tilapia en tres presentaciones, las cuales son:

- Pescado congelado
- Filetes congelados
- Filetes frescos

Como se observa en la Tabla 4, en el año 2008 Estados Unidos importó 29,200 toneladas de filete fresco de tilapia, un incremento superior al 10% del año anterior, esto fue producto del incremento de despachos provenientes de China y Honduras.

⁶⁸ Ver Anexo 1: Principales Países Exportadores hacia Estados Unidos.

TABLA 4: Importaciones de Tilapia en diferentes presentaciones en Estados Unidos, en 1000 toneladas

	2004	2005	2006	2007	2008
Whole frozen	57.3	56.5	60.8	46.9	49.6
Frozen fillets	36.2	55.6	74.4	100.6	100.6
Fresh fillets	19.5	22.7	23.1	26.2	29.2
Total	112.9	134.9	158.3	173.7	179.4

Fuente: Globefish

En el caso de China cabe mencionar que es a partir del año 2008 que reporta una exportación considerable de dicha presentación hacia el mercado de Estados Unidos con 3,100 toneladas ya que en los años anteriores no realizó exportación a dicho mercado, como se observa en la Tabla 5.

TABLA 5: Importaciones de Filete Fresco de Tilapia en Estados Unidos según país de procedencia, en 1000 toneladas

País de Origen	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ecuador	9.4	10.2	10.6	10.9	11.9	8.5
Honduras	2.9	4.0	6.6	7.3	7.9	8.3
Costa Rica	4.0	4.1	3.7	2.7	4.8	5.6
China	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	3.1
Taiwán PC	0.3	0.1	0.0	0.0	0.0	0.6
Brasil	0.2	0.3	1.0	1.0	0.2	0.5
El Salvador	0.2	0.3	0.3	0.2	0.3	0.5
Panamá	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0
Otros	0.1	0.4	0.4	0.9	1.1	2.1
TOTAL	18.0	19.5	22.7	23.1	26.2	29.2

Fuente: Globefish

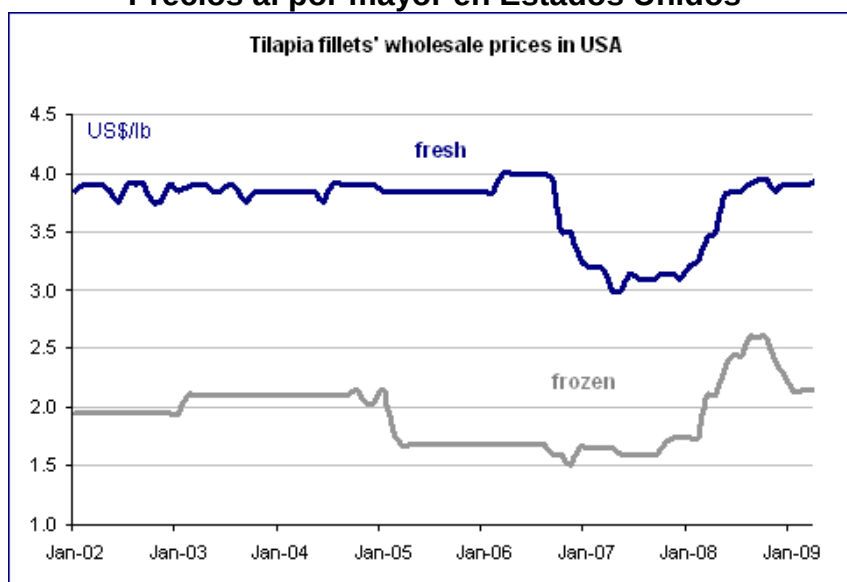
En el caso de Honduras para el 2008 reporta la exportación de 8,300 toneladas de filete fresco muy por encima de los valores reportados por China, por otro lado las exportación procedentes del Ecuador cayeron 3,000 toneladas respecto al 2007, es decir únicamente 8,500 toneladas, esta reducción en sus exportaciones hacia Estados Unidos fue resultado de la cercanía hacia el mercado Americano de sus competidores, Honduras y Costa Rica, al contar con una estructura de costos reducida comparada con las granjas ecuatorianas. Ecuador solía ser el líder en ventas de Tilapia en los Estados Unidos, seguido de Honduras y Costa Rica, pero perdió dicha posición en los últimos años.

En el 2008 el mayor exportador de filete fresco de Tilapia hacia el mercado Estadounidense fue Honduras con valores en ventas alrededor de 61.7 millones de dólares americanos, seguido de Ecuador con ventas de 54.7 millones de dólares americanos.

En la actualidad los productores Centroamericanos están aprovechando la ventaja competitiva que poseen frente a los productores como Ecuador, esperando que marquen a corto plazo la tendencia en las exportaciones de Tilapia hacia Estados Unidos, así como productos relacionados.

Por otro lado a pesar de la crisis económica que afecta al comercio internacional en la actualidad, los precios del filete fresco de Tilapia, se espera se mantengan estables en la banda de precios entre \$3.50 y \$4.00 la libra de filete fresco al por mayor en el mercado de Estados Unidos, como se aprecia en la siguiente gráfica:

Gráfica 1
Precios al por mayor en Estados Unidos



Fuente: Globefish, Tilapia Market Report Mayo 2009

CAPITULO 2. CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO

Todo producto que desee lograr su comercialización en Estados Unidos, debe cumplir ciertos requisitos generales como propios del producto. La entidad gubernamental diseñada para controlar y hacer que se respeten los requerimientos para la importación de alimentos en Estados Unidos es la Administración de Drogas y Alimentos (Food and Drug Administration "FDA"), cuya función es hacer cumplir la Ley sobre Alimentos, Drogas y Cosméticos además de las leyes adicionales establecidas con la finalidad de proteger la salud, seguridad y los intereses económicos del consumidor estadounidense.

Considerando que el producto en análisis es PERECEDERO no podemos permitir que durante el transito del mismo hacia el mercado meta existan inconvenientes por no

considerar ciertos factores desde un inicio, especialmente con el procesamiento de la información con las entidades gubernamentales de Estados Unidos involucradas en la comercialización de los productos. Cualquier retraso que se genere en el tránsito del producto podría llegar a producir pérdidas para el exportador nacional el manejo es delicado por ser perecedero.

2.1 Perfil del consumidor en Estados Unidos

La Tilapia en los últimos años presenta un crecimiento en el consumo en Estados Unidos, cada vez más consumidores reconocen sus propiedades nutritivas, ha pasado de ser un producto casi desconocido a mediados de los noventa, a ser uno de los diez productos del mar de mayor consumo para el año 2002.

La Tilapia es también el segundo producto alimenticio de mayor crecimiento en la inclusión de menús en los restaurantes norteamericanos, así como su presencia en la modalidad de filetes frescos en supermercados, se encuentra entre los quince productos alimenticios de mayor crecimiento en consumo en este país, una tienda minorista típica de la Costa Este de Estados Unidos vende alrededor de 1,000 lb por semana de Tilapia.

La demanda ha crecido basada en una calidad muy cuidada, variedad en las presentaciones, mejor comercialización, importaciones con altos controles de calidad establecidos por el FDA, cambios en las dietas de los consumidores hacia productos más sanos y el reconocimiento creciente de los consumidores hacia un producto apetitoso, de precio moderado y de gran contenido nutritivo.

Los filetes de Tilapia se encuentran entre los 10 productos de pescado de mayor demanda y el filete fresco alcanza los mejores precios del mercado.

La producción local se dirige en un 85% al mercado de tilapia viva, especialmente para los restaurantes orientales, apenas un 15% se procesa en filetes.

2.2 Clasificación y Preferencias Arancelarias

El Salvador así como el resto de países Centroamericanos cuentan con un sistema armónico que identifica las diferentes partidas de productos exportables con el propósito de facilitar la comercialización de los mismos, la información de los diferentes productos se encuentra dentro del SAC (Sistema Arancelario Centroamericano).

El código número del SAC está representando por ocho dígitos que identifican:

- los dos primeros al capítulo
- los dos siguientes a la partida

- el tercer par a la subpartida
- y los dos últimos a los incisos

La identificación de las mercancías se hará siempre con los ocho dígitos de dicho código numérico.

En el caso de la TILAPIA FRESCA el código correspondiente sería:

03: Pescados y Crustáceos, Moluscos y demás invertebrados acuáticos.

0302: Pescado Fresco o Refrigerado, excepto los filetes y demás carne de pescado de la partida 0304.

030269: Los demás

03026970: Tilapias (Tilapia spp)

En el caso del FILETE DE TILAPIA el código correspondiente a utilizar sería:

03: Pescados y Crustáceos, Moluscos y demás invertebrados acuáticos.

0304: Filetes y demás carne de pescado (incluso picada), frescos, refrigerados o congelados

030419: Los demás

03041900: Los demás

Para ambas partidas la Dirección General de Aduanas de El Salvador establece el siguiente perfil arancelario:

Inciso Arancelario No 03026970

Capítulo Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos

Partida Pescado fresco o refrigerado, excepto los filetes y demás carne de pescado de la partida 0304

Sub Partida Los demás

Inciso arancelario Tilapias (Tilapia spp)

Unidad de medida Cantidad

Derechos e Impuestos DAI 15%

IVA 13%

Específicos: no requerido

Disposiciones Relacionadas

Derechos por Tratados Internacionales

DAI 0% (TLC con México, República Dominicana, Chile, Panamá, Estados Unidos, Taiwán)

Permisos Exigibles

MAG Autorización Zoosanitaria del MAG

De acuerdo a lo descrito anteriormente, se establece que la TILAPIA cuenta con arancel del 0% en base a los tratados internacionales que El Salvador ha firmado, esto

permite al productor nacional contar con una ventaja en cuanto a proporcionar un precio competitivo con el resto de productores internacionales en el mercado Estadounidense.

2.3 Requisitos para la importación

La legislación salvadoreña establece que toda persona natural o jurídica que desea comercializar sus productos en el exterior deberá registrarse como tal ante el gobierno, para esto debe realizar los siguientes trámites en el Ministerio de Hacienda.

Si es persona natural:

- a) Número de Identificación Tributaria (NIT), actualizado como “importador”
- b) Carné de contribuyente del IVA
- c) Documento Único de Identidad (DUI), Carné de residente o Pasaporte, del exportador y de los funcionarios que autorizarán las exportaciones en nombre del exportador.
- d) Carné de la Dirección General de la Pesca y Acuicultura (CENDEPESCA), si exporta productos pesqueros.
- e) La autorización del Ministerio de Hacienda publicada en el diario oficial, si la empresa esta calificada como depósito para Perfeccionamiento Activo o acogida a la Ley de Reactivación de Exportaciones.

En el caso de ser Empresa se requiere:

- a) Considerar literales 1, 2, 3, 4, 5 de “si es persona natural”
- b) Escritura de Constitución de la empresa (inscrita en el Centro Nacional de Registro)
- c) Punto de Acta y/o Poder vigente de la representación legal de la empresa.
- d) Para el caso de sucursales extranjeras, no inscritas en el Registro de Comercio, no aplican los numerales 3 y 4, sin embargo, debe presentar el Poder del Representante Legal, en idioma español y en el idioma extranjero que corresponda, autenticado por el Cónsul de El Salvador, en el país de origen de la empresa y del Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, o en su defecto, con la APOSTILLE, según el convenio de corte Internacional de justicia

de La Haya de 1961, sobre “Eliminación del Requisito de Legalización de Documentos Públicos Extranjeros”.

- e) Para el caso de Cooperativas, no aplica el numeral 3, sin embargo, debe presentar el Acuerdo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), publicado en el Diario Oficial.
- f) Contratos de Arrendamiento y de Cesión de Beneficios vigente celebrados entre el administrador de la Zona Franca privada y el exportador, cuando este último opere en zona franca.

Posterior a cumplir con los trámites necesarios para registrarse como exportador se tiene que verificar los requisitos específicos del producto que se desea exportar que en este caso es PRODUCTOS PESQUEROS:

- a) Solicitud de Exportación
- b) Fotocopia de factura de Exportación (deberá anexar original de factura comercial para colocar el visado y Copia de certificado de Uso y Libre Venta del MAG)
- c) Original Certificado de salud extendido por medico veterinario. (Se necesita análisis microbiológico de laboratorio para exportaciones hacia Estados Unidos. En el cual debe aparecer que el producto esta libre de Salmonella spp, Sthapylococcus aureus, E. Coli, Coliformes fecales. Los productos deben estar debidamente empacados y etiquetados, con el objeto de mantener la calidad y poder deducir responsabilidades, y los que ameriten mantenerse en cadena fría, tendrán que ser transportados higiénicamente.
- d) Carné de autorización de CENDEPESCA

En el país se cuentan con diferentes instituciones que le proporcionan apoyo al productor para la realización de todos los trámites necesarios para obtener su licencia de importación, tanto a nivel gobierno como organismo no gubernamentales.

2.4 Regla de Origen

La regla de origen nos permite establecer la nacionalidad de un producto. Se utiliza para determinar donde fue elaborado el producto, a través de un conjunto de características que debe reunir para ser considerado originario de un país.

El contar con un producto de origen salvadoreño, nos permite a través del tratado de libre comercio con los Estados Unidos, la eliminación de aranceles, esto con el

propósito de garantizar que los productos que se exporten sean cultivados, o elaborados en su mayoría en El Salvador.

La regla de origen busca que el producto sea fabricado con materias primas del mismo país o de los países que son miembros de dicho tratado, dicho reglamento se encuentra en el capítulo cuatro del Tratado CAFTA-DR.⁶⁹

El producto nacional deberá presentar documento que demuestre que la mercancía cumple con la Regla de Origen correspondiente presentando la documentación respectiva⁷⁰, para lo cual deberá identificar si el producto cumple con cualquiera de los requisitos principales que la ley establece:

- a) La mercancía se obtiene en su totalidad o es producida enteramente en el territorio de una o más de las partes.
- b) La mercancía es producida enteramente en el territorio de una o más de las partes, contando con las siguientes variantes:
 - Cada uno de los materiales no originarios empleados en la producción de la mercancía sufre un cambio aplicable en la clasificación arancelaria
 - La mercancía por otra parte cumple con el correspondiente valor de contenido regional u otro requisito.
- c) La mercancía es producida enteramente en el territorio de una o más de las partes, a partir exclusivamente de materiales originarios.

En el caso de la Tilapia de acuerdo a lo establecido en el documento “Anexo de la Resolución No. 181-2006 (COMIECO)”, referente al “Reglamento Centroamericano sobre el origen de las mercancías”, documento que forma parte de los acuerdos alcanzados a través del Tratado de libre comercio entre Estados Unidos, Centro América y República Dominicana, establece que **“Los peces o pescados, crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos, serán considerados originarios aunque hayan sido cultivados a partir de alevines⁷¹ o larvas no originarios”**.

⁶⁹ Ver ANEXO 2: Capítulo Cuatro, Reglas de Origen y Procedimientos de Origen

⁷⁰ Ver ANEXO 3. Formulario de Certificación

⁷¹ Alevines: referente a peces en estado de post-larva, incluyendo otros pececillos, esguines y anguilas.

2.5 Ley COOL

COOL es la abreviación de Country Of Origin Labeling, la cual es una Ley Federal que regula el etiquetado de ciertos alimentos para efecto de ser comercializados dentro de los Estados Unidos.

Dicha ley entró en vigencia el 16 de marzo de 2009 y esta dirigida para los minoristas con el propósito que se garantice información adicional al consumidor al momento de efectuar una compra.

No todos los productos que se comercializan en Estados Unidos deben de cumplir dicha ley, entre los productos cubiertos están: cortes de músculo de carne de res, cerdo, cordero, cabra y pollo; carne molida de res, cerdo, cordero, cabra y pollo; pescado y mariscos procedentes de criaderos o de su hábitat natural, productos agrícolas perecederos; cacahuates, pacanas y nueces de macadamia, ginseng.

Los alimentos procesados se encuentran excluidos de cumplir los requisitos establecidos en la ley COOL, es decir que alimentos que han sufrido un cambio en su naturaleza, como alimentos cocinados, curados, ahumados.

Los minoristas y sus proveedores tienen la responsabilidad de llevar registros, por requerimiento del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, con el propósito de probar la declaración del país de origen, cualquier persona involucrada en el negocio de proporcionar un producto cubierto por dicha ley a un minorista, ya sea directa o indirectamente (incluye a las unidades que cultivan, distribuyen, empaquetan y procesan los productos), deben poner a disposición del comprador la información sobre el país o los países de origen del producto cubierto. Dichos registros deberán mantenerse por un periodo de 1 año desde el momento en que se realiza la transacción.

No es sólo obligación del minoristas mostrar al consumidor el origen del producto, sino también es requisito en el caso de pescado y crustáceos mostrar el método de producción utilizado, es decir si fue cultivado en granja o no.

Los proveedores o minoristas que comercializan productos bajo la Ley COOL pueden obtener la información requerida de las siguientes fuentes:

- Declaración jurada del productor
- Registro de compra/recepción de productos
- Registro de salud de los animales
- Registros de Producción
- Conocimiento de embarque / facturas

El productor salvadoreño deberá considerar dentro de sus procesos el registro de la información requerida en la Ley Cool para garantizar que no tendrá inconveniente al

momento que el distribuidor o las mismas entidades norteamericanas requieran dicha documentación.

2.6 NIMF 15

La Norma Internacional sobre Medidas Fitosanitarias No. 15, regula la utilización de embalaje de madera en el comercio internacional, para la exportación de Tilapia se podrán utilizar diferentes tipos de embalajes entre los cuales se encuentran:

- Embalaje de madera
- Tarimas de cartón corrugadas
- Tarimas de madera multilaminada (plywood)
- Tarimas de chapa de OSB (Oriented Strand Board)

En el caso que se utilice el embalaje de madera, por ser considerada la madera una vía para la introducción y diseminación de plagas, al no ser tratadas de forma adecuada, la FAO estableció la regulación NIMF 15, tanto El Salvador como Estados Unidos forman parte de los países que firmaron dicho acuerdo.

NIMF 15 reconoce únicamente dos tipos de embalaje de madera, el embalaje reglamentado y el embalaje no reglamentado, aunque la norma aplica únicamente para el primer tipo, el cual hace referencia al compuesto de madera en bruto de coníferas y no coníferas que puede ser un medio de transporte para las plagas de plantas, constituyendo una amenaza para los árboles vivos, en cambio el segundo tipo se refiere a los embalajes fabricados con productos derivados de la madera utilizando pegamento, calor, presión o una combinación de estos.

Existen diferentes tipos de embalajes, dentro de los reglamentados se encuentran: tarimas, estibas, jaulas, bloques, barriles, cajones, tablas para carga, collarines de tarimas.

La norma establece dos opciones aceptables, presentar la marca como madera que ha sido sometida a un tratamiento Térmico o Fumigación con Bromuro de Metilo, o demostrar que está fabricada con madera libre de corteza, que este libre de plagas y de signos de plagas vivas, todo embalaje que ha sido sometido a cualquiera de los métodos anteriores deberá mostrar una marca (etiqueta) visible de acuerdo a la siguiente norma:

En la parte izquierda de la etiqueta se ubica el símbolo de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (IPPC) y el logotipo de la Entidad de Protección Fitosanitaria.

En la parte derecha de la etiqueta se coloca: el código de dos letras del país de origen según la ISO; los dos primeros dígitos (00) indican la zona de producción de la madera;

los tres últimos dígitos (000) el registro de productor inscrito; las siglas “HT” se refiere a tratamiento térmico y las siglas “MB” al tratamiento con Bromuro de Metilo.



La selección del tipo de embalaje a utilizar por el productor salvadoreño dependerá principalmente de factores tales como si cuenta con un requerimiento específico por parte de su comprador en los Estados Unidos, su facilidad para el transporte del producto terminado, así como el costo que tendrá que incurrir al adquirir el embalaje requerido.

2.7 Código de Barra

A pesar que la autoridad Estadounidense no exige que todo producto ingrese con código de barra, este es un requisito del tipo comercial, razón por la cual el producto salvadoreño debe de considerarlo al momento de comercializar TILAPIA en los Estados Unidos.

El código de barras es el sistema de comunicación que existe a nivel internacional para identificar un producto, es un lenguaje específico que debido a su simbología numérica es leído en cualquier parte del mundo, por lo que si el producto salvadoreño de tilapia espera entrar en la exportación de tilapia tendrá que aprender el lenguaje del código de barras antes de enviar cualquier lote de producto, en El Salvador la oficina encargada de tramitar el código UPC se encuentra en la Cámara Salvadoreña de Comercio.

En los Estados Unidos se usa el código de barras UPC (Universal Product Code), en cambio en Europa se utiliza el denominado EAN, es de aclarar que no todos los lectores de UPC pueden leer códigos EAN, razón por la cual el exportador salvadoreño debe de considerar el código adecuado para el mercado que desea exportar, que en este caso es Estados Unidos.

El código de la compañía se puede ver en cualquier producto, el cual consta de 12 dígitos, divididos en dos partes. Las barras que son leídas por una maquina y los números que los puede leer una persona. La identificación del productor son los primeros seis números. Los siguientes cinco números corresponden al producto.

Cada producto que la empresa vende, cada empaque, cada tamaño necesita un código diferente. El ultimo numero del código de barras se llama “check digit”, este digito permite saber si el escáner copio correctamente el código entero.

Existe una tendencia a nivel mundial en el comercio a utilizar un solo código universal denominado GS1, el cual permite a la empresa contar con un único numero en el mundo y poder codificar sus productos sin problemas, para obtener dicho código universal se debe cancelar una membrecía anual.



2.8 Ley de Bioterrorismo

Estados Unidos adopta posterior de los ataques del 11 de Septiembre de 2001, una serie de medidas para proteger la vida y la salud de sus ciudadanos, así nace el “US Department of Homeland Security” que dentro de sus funciones esta la coordinación de actividades y servicios tales como la protección de las redes de infraestructura, seguridad del transporte de carga y de pasajeros, así como la inspección en frontera de los embarques de alimentos y productos agrícolas.

A partir de Junio 2002 se establecen diferentes medidas destinadas a proteger el sistema alimentario de Estados Unidos, otorgando nuevas y mayores atribuciones a la FDA para el control de la producción, importación, distribución y venta de alimentos en el país.

Previo embarque del producto el exportador debe enviar la notificación respectiva al FDA informando del transporte, en dicha notificación debe incluirse la siguiente información:

- Descripción del producto
- Nombre del fabricante y transportista

- Nombre del fabricante (en caso no exporte directamente si no a través de un tercero)
- Indicar el país de origen
- Indicar el país de donde se embarco
- Indicar el puerto de entrada previsto

Es importante mencionar que de no enviarse dicha notificación previamente al arribo del embarque, la autoridad tiene la facultad de negar el ingreso del producto a territorio Estadounidense, se debe guardar registro de las fuentes de abastecimiento, de los destinatarios de las mercancías, que permitan en un momento dado al FDA identificar la cadena operativa por la cual el producto a pasado antes y después de su llegada a suelo estadounidense.⁷²

CAPITULO 3. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE TILAPIA EN EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Además de las condiciones de acceso al mercado establecidas en el apartado anterior, se deberá tomar en cuenta los requerimientos técnicos que involucra la comercialización de TILAPIA salvadoreña en el mercado Estadounidense; es de aclarar que los requerimientos técnicos que se presentan a continuación están relacionados directamente con la comercialización, razón por la cual no se incluyen aquellos requerimientos relacionados con el cultivo y la producción de la TILAPIA.

3.1 Trazabilidad

De acuerdo al Codex Alimentarius, el concepto de trazabilidad esta definido como “*los procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de herramientas determinadas*”.

Todo consumidor desea que los alimentos que consume se encuentren en perfecto estado, esperando que éstos no estén contaminados o produzca su ingesta alguna enfermedad.

El productor debe garantizar la salubridad del producto, esto proporciona al consumidor una mayor confianza, logrando así un valor agregado, si los consumidores están enterados de la calidad, están dispuestos a pagar más.

Cuando hablamos de Trazabilidad por lo general omitimos la parte relacionada al marketing del producto, los dos aspectos fundamentales a considerar cuando hablamos de Trazabilidad son:

⁷² Se puede registrar vía internet en la siguiente dirección: www.cfsan.fda.gov/~furls/ovffreg.html

- Los aspectos de la trazabilidad requeridos por ley.
- Los aspectos de trazabilidad que son de interés para distribuidores y consumidores

Como producto comprometido con la calidad se debe de cumplir con ambos aspectos, y deberá estar detallado en la etiqueta del producto desde que sale de la planta procesadora.

La etiqueta deberá contener como información:

- El nombre del producto y la especie: el nombre del producto se refiere a la marca creada para comercializarlo, luego deberá llevar el nombre de la especie, como ejemplo podríamos utilizar como nombre del producto **“TILAPIA ORO”** o **“TILAPIA ESTRELLA”** y la especie **Oreochromis SP.**
- País de origen
- Nombre del productor
- Nombre de la Granja procedente (en caso el productor sea diferente al de la granja)
- El peso neto del contenido del producto antes de empacarlo (gramos o kilogramos)
- La vida útil del producto, por lo general se utiliza frases como “consumir antes de”, “ver fecha de caducidad” y la fecha se coloca en día, mes y año, especialmente para los productos altamente perecederos como es el caso de la Tilapia.

Ahora, si se desea mejorar la comercialización del producto, con el objetivo de incrementar su valor de venta, se debe mostrar al consumidor una mayor cantidad de detalles en la viñeta, relacionado a la trazabilidad, se deberá incluir los siguientes aspectos:

- Componentes genéticos existentes en el pescado, el consumidor especialmente el norteamericano, rechaza los productos modificados a partir de la genética, por lo que es importante asegurarle que el producto cuenta o no con modificaciones genéticas, así como el uso de hormonas para modificar el sexo del animal en el momento de su incubación.
- El tipo de alimento que se le proporcionó al pescado durante su crianza, en la actualidad los fabricantes de alimentos para Tilapia, cuentan con la lista de ingredientes que utilizan en la manufactura del alimento para Tilapia, en particular no se deberá considerar proteínas o aceites de animales terrestres dentro de la dieta de la Tilapia, igualmente no es aceptado que otros ingredientes como soya, maíz, arroz sean genéticamente modificados. Se deberá mantener un récord actualizado de los ingredientes que componen el alimento, así como la certificación del proveedor.

- La utilización de medicamentos en la granja, su utilización para tratar enfermedades en la Tilapia deberá primero contar con la aprobación de la autoridad competente en Estados Unidos (FDA) y además deberá contarse con un inspector de salubridad debidamente calificado para realizar dicha labor. El control que se tenga deberá contar con la cantidad de dosis suministrada, así como la frecuencia del uso del medicamento.
- El método de la recolección de la Tilapia, los mercados son cada vez más éticamente sensibles, la forma como el pez es recolectado y posteriormente procesado toma un mayor interés para el consumidor, y puede afectar la calidad de la carne del pescado. Por ejemplo si se deja al pez morir de hambre antes de recolectarlo, le provoca estrés dando como resultado la decoloración del mismo o desarrollo de histaminas en la carne lo que vuelve tóxico el pescado.
- La calidad y salubridad del producto pueden ser comprometidas cuando no se cuenta con suficiente hielo para refrigerar el producto procesado o la infraestructura necesaria para el proceso de empaquetado. El demostrar que se han tomado en cuenta todos estos aspectos dentro del proceso de la recolección del animal, a través de la recopilación de datos, garantiza la inocuidad del producto final.
- El proceso de empaquetado, deberá cumplir con los requerimientos estándares de HACCP, así como contar con la autorización correspondiente de las instalaciones permitirá que el producto no se contamine al momento de ser empaquetado, por lo general el cliente en el mercado destino trata de asegurarse que el producto que recibe no se encuentre contaminado debido a un mal manejo del mismo al momento del empaquetado, por lo que será necesario mantener un registro de dicho proceso, en caso de ser solicitado.
- Monitoreo del medio ambiente, es decir que la granja y la planta procesadora no contaminan el entorno, con metales tóxicos, contaminación del agua. El registrar dicha información permite mejorar el precio de venta, ya que se contaría con un certificado de producción orgánica.⁷³
- La Ética en el manejo de la trazabilidad del producto, un factor que gusta del consumidor al momento de tomar la decisión de que producto adquirir es sí el producto fue elaborado en condiciones de trabajo adecuada para los obreros, se requiere cumplir con la legislación local en cuanto a trabajo se refiere para efecto de crear una imagen positiva ante el consumidor externo de nuestro producto.

Es importante que todos los aspectos tratados anteriormente que se relacionan con la TRAZABILIDAD sean registrados para que en cualquier momento que la autoridad Estadounidense o el mismo consumidor lo requieran se encuentre disponible, caso contrario podemos perder la oportunidad de exportación así como perderíamos la imagen de nuestra marca en el mercado destino.

⁷³ Producción Orgánica: para que un producto cuente con certificado orgánico emitido por el USDA, es necesario cumplir los estándares establecidos por la National Organic Program (NOP) y solicitar la certificación a un agente acreditado de dicho organismo.

3.2 Marca

Establecer la marca del producto que se desea exportar no debe ser considerado a la ligera, ya que todo producto que ingresa a Estados Unidos debe estar identificado por una marca que permita al consumidor reconocer fácilmente el producto, su origen, sus cualidades y características, además del factor mercadológico que conlleva el desarrollo de una marca, ésta debe representar los valores y la identidad propia del fabricante.

Básicamente una marca debe contar con los siguientes componentes para lograr la respuesta esperada por parte del consumidor⁷⁴:

- Identidad física que se logra a través de la creación de un nombre
- Identidad gráfica mostrando el producto o servicio que estamos ofreciendo
- Diseño Industrial debe poseer su propia personalidad
- Diseño de entorno establecer la misión de la marca

Las marcas comerciales en los Estados Unidos están protegidas por el Gobierno Federal bajo la Ley de Marcas Comerciales (Trademark Act) de 1946. El símbolo TM (Trademark), se puede utilizar junto con la marca para alertar al público de que los derechos de marca están solicitados, independientemente de si esta solicitud es aceptada o no. Sin embargo, el símbolo registro R (Registered), sólo se podrá usar cuando la marca haya sido registrada en la United States Patent and Trademark Office (USPTO); no es recomendado utilizar dicho símbolo antes de recibir la certificación correspondiente.

Para efecto de registro de la marca del producto la entidad encargada de evaluar las solicitudes y de admitir o rechazar es la USPTO, los trámites pueden realizarse a través de internet ingresando a la página: www.uspto.gov/main/trademarks.htm

3.3 Etiquetado

En la actualidad para comercializar los productos en Estados Unidos, en cuanto a etiquetado se refiere las medidas a cumplir son cada vez más estrictas, esto con el propósito de informar adecuadamente a los consumidores sobre las características esenciales de los alimentos que se consumen, por lo tanto la etiqueta del producto deja de ser un medio informativo como ocurría en el pasado y se vuelve un canal de información para el consumidor.

De acuerdo a estadísticas presentadas por el Ministerio de Economía en el periodo comprendido entre el 2004 y 2007 un etiquetado deficiente ha sido la razón principal

⁷⁴ Tomado de: "Imagen de Marca", www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n51/imagenmarca.pdf

de rechazo emitida por el FDA de productos salvadoreños exportados a Estados Unidos, tal es el caso que para el año 2006 representa el 58.54% de rechazos realizados, como se observa en la siguiente tabla:

TABLA 6: Desempeño de rechazos de productos exportados hacia Estados Unidos

Razón de rechazo	Total de rechazos	Porcentaje %
Etiquetado	24	58.54
Alimento descompuesto	5	12.20
Falta de aprobación nueva droga	4	9.76
Colorante Inseguro	4	9.76
Manufactura insalubre	2	4.88
Bacteria	2	4.88

Fuente: MINEC, Guía práctica para exportar alimentos hacia Estados Unidos. Diciembre 2007

La tendencia de rechazo debido a un etiquetado deficiente se mantiene ya que para el mes de Julio 2009 el reporte de rechazos procesado por la FDA demuestra que el 64% de los casos reportados es debido a problemas que presenta la etiqueta⁷⁵

Dentro de las causas principales por las cuales la etiqueta es rechazada se encuentran:

- Etiquetado de productos falso o engañoso
- Productos no tienen etiqueta
- Falta de contenido nutricional
- Falta del idioma inglés
- No contienen nombre y dirección del productor
- Falta del nombre comercial
- Colorantes artificiales no declarados
- Colorante utilizado fuera de ley

Existen dos tipos de etiquetas, las obligatorias que son requeridas por las autoridades estadounidenses y las voluntarias que quedan a criterio del productor para efecto de aclarar bondades del producto y/o aspectos mercadológicos que se desean colocar en el producto, en este caso se tendrá que tener cuidado que la información del tipo voluntaria que se coloque en el producto será verídica y no engañosa.

⁷⁵ VER ANEXO 4: Reporte de Productos Salvadoreños Exportados y Rechazados por el FDA. Julio 2009

En el caso de la TILAPIA, al considerarse como un producto procesado, la ley requiere que se coloque una etiqueta del tipo GENERAL, para lo cual existen dos formas de presentar la información por medio de una etiqueta del tipo presentación principal o PDP (Principal Display Panel) donde se coloque toda la información requerida y por otro lado utilizar además de la etiqueta PDP una segunda etiqueta denominada IP o panel de información.

La etiqueta PDP debe incluir obligatoriamente la declaración de identidad o nombre del producto, en caso de que el alimento se presente de manera obvia al consumidor se podrá utilizar el nombre de la marca, a la vez deberá indicar la forma de venta que podría ser: rebanado, entero, partido por la mitad, etc.

Además del nombre del producto otro requisito obligatorio es el contenido neto, se refiere a la cantidad de alimento contenida en el envase, recipiente o empaque.



Figura 1: Viñeta tipo PDP

La información presentada deberá redactarse en inglés y podrá ser acompañada de otra versión en un idioma diferente, a la vez deberá colocarse en la zona visible del empaque, por lo general es la parte frontal o superior, esta deberá cubrir al menos el 40% de superficie del producto.

Existen ciertos productos que están exentos de presentar como parte de su etiqueta la información nutricional, este es el caso de pescado y marisco fresco que de acuerdo al Título 21 101.9 (j) (10) y 101.45 del CFR no requieren se coloque la viñeta correspondiente, por lo tanto queda a opción del productor colocar la viñeta.

En el caso de colocar una viñeta nutricional de forma voluntaria se podrá optar por el tipo de viñeta que se utiliza para los productos que contienen cantidades insignificantes de calorías y de, al menos, seis de los nutrientes obligatorios (grasa total, grasa saturada, colesterol, sodio, hidratos de carbono, fibra, azúcares, proteínas, vitamina A, vitamina C, calcio y hierro), el término insignificante hace mención a valores iguales a

cero o en el caso de los hidratos de carbonos totales, fibra y proteínas, es inferior a un gramo.

Si se utiliza un formato simplificado, se deberán enumerar las calorías totales, la grasa total, los hidratos de carbono totales, las proteínas y los niveles de sodio, aun cuando se encuentren en cantidades insignificantes.

El consumidor en la actualidad cuenta con un mayor acceso a la información de los productos que consume razón suficiente para que la etiqueta que se utilice en la comercialización de la Tilapia contenga la información necesaria, especialmente en el mercado estadounidense el cumplir con requerimientos mas allá de lo exigido por la ley permitirá posicionar al producto dentro de las principales opciones de compra del consumidor.

Nutrition Facts			
Serving Size 1 ounce (28g)			
Amount Per Serving			
Calories 27		Calories from Fat 4	
% Daily Value*			
Total Fat 0g		1%	
Saturated Fat 0g		1%	
Trans Fat			
Cholesterol 14mg		5%	
Sodium 15mg		1%	
Total Carbohydrate 0g		0%	
Dietary Fiber 0g		0%	
Sugars 0g			
Protein 6g			
Vitamin A 0%		Vitamin C 0%	
Calcium 0%		Iron 1%	
*Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs.			
NutritionData.com			

3.4 Empaque

La mayoría de los productos de origen animal son propensos a los ataques de los microorganismos y a las modificaciones químicas, bioquímicas y físicas. A temperatura ambiente, los microorganismos presentes en toda materia orgánica producen enzimas que modifican el olor, el sabor, la textura y el aspecto de los productos.

Por otro lado cuando un producto se congela entre 4 y 24 horas, se forman cristales que en la piel del producto dañan y rompen el tejido, produciendo así una deshidratación de las células.

Una buena técnica de congelación se caracteriza por la reducción de efectos de enraizamiento por oxidación, evita la “desnaturalización de las proteínas”, inhibe el desarrollo microbiano y evita la rotura de los tejidos.

Dentro de las técnicas más comunes de congelamiento de productos alimenticios se encuentran:

- Congelación criogénica: donde los productos se colocan en parillas y se introducen al congelador, haciendo circular el gas criogénico mediante ventiladores que lo agitan y distribuyen, resultando una temperatura de -196°C , resultando un congelamiento de 3 a 5 minutos. Esta técnica representa altos costos de implementación en la actualidad.
- Congelación en túnel: a base compresores de frío, los cuales pasan el producto por un túnel con aire a baja temperatura, ahí el producto se protege con un glaseado (acción de cubrir la superficie del producto con capa de hielo para que no pierda humedad), evitando la deshidratación y quedando congelado en aproximadamente 15 a 20 minutos.
- Blast Freezer: estas técnicas logran el objetivo de congelado rápido individual o IQF (Individually Quick Frozen), logrando una interrupción del desarrollo microbiano, así como pérdida de peso durante el proceso de congelación, y sobre todo evita la cristalización de los tejidos, preservando la estructura del producto para que no pierda peso al descongelarse.

3.5 Buenas Prácticas Piscícolas (BPP)

Las buenas prácticas ambientales son actuaciones individuales o colectivas que se realizan teniendo en cuenta criterios que implican la puesta en marcha de una serie de sugerencias o consejos que contribuyen a la mejora del medio ambiente. Se caracterizan por su sencillez y bajo coste. La mayoría relacionadas con cambios en los hábitos y actitudes de las personas que participan en las diferentes actividades en el entorno. Un pequeño esfuerzo individual puede generar repercusiones importantes.

Las buenas prácticas ambientales dentro de la Piscicultura conforman un instrumento para el buen desarrollo de la actividad piscícola, compatibilizándola con el medio donde se desarrolla. Estas parten de la idea que la pesca y la conservación de la naturaleza son elementos totalmente compatibles, siempre que se gestionen y practiquen sobre unas bases adecuadas, constituyendo de esta manera una herramienta esencial para la protección del entorno natural.

En la actualidad el consumidor muestra un mayor interés por los productos amigables con el medio ambiente, por lo que se ha desarrollado el concepto de ACUICULTURA ECOLÓGICA, que nos permite establecer o mejorar las prácticas piscícolas que implementemos en la producción de Tilapia.

El término es considerado como un sistema general de gestión y producción de alimentos que combina las mejores prácticas ambientales, un elevado nivel de biodiversidad, la preservación de recursos naturales, la aplicación de normas exigentes sobre bienestar animal y una producción conforme a las preferencias de determinados consumidores por productos obtenidos a partir de sustancias y procesos naturales.

El poder establecer una producción Ecológica en el cultivo de la tilapia permite lograr:

- Ausencia de deterioro del medio en el que se ubican las explotaciones de peces
- Utilización de agua sin contaminantes.
- Preferencia por el policultivo.
- Ausencia de uso de OMG: ni en insumos, ni en los propios organismos cultivados.
- Baja densidad de cultivo.
- Mantenimiento del comportamiento típico de las especies.
- Sanidad animal basada en medidas de prevención más que en medicación.
- Uso del oxígeno, no como medio de aumentar la densidad de cultivo, sino como medida de mejora del bienestar animal.
- Alimentación: libre de OMG, procedente de fuentes sostenibles, sin productos químicos.
- Bienestar animal.
- Producir un alimento de calidad, con garantías sanitarias y de calidad alimentaria.

3.6 Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento

Así como existen las BPP también el productor nacional puede hacer uso de los POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento), los cuales describen las tareas de saneamiento de la planta procesadora antes, durante y después de la operación.

La implementación de los POES en el área de procesamiento del filete de TILAPIA, permite controlar de forma efectiva el nivel de higiene necesario contribuyendo así a la inocuidad del producto en proceso.

Es de suma importancia aclarar que el desarrollo de los POES así como cualquier sistema de calidad, su éxito dependerá de la selección y capacitación del personal responsable.

El contar con un POES efectivo dependerá de los siguientes factores a considerar dentro de su implementación:

- Contar con un plan escrito que describa los procedimientos diarios que se llevan a cabo durante y entre la operación, establecer las medidas correctivas previstas que permitan prevenir la contaminación directa o adulteración del producto.
- Cada POES debe estar firmado por una persona de la empresa con total autoridad o por una persona de alta jerarquía en la planta. Debe ser firmado en el inicio del plan y cuando se realice cualquier modificación.
- Deben identificar procedimientos de saneamiento pre operacionales y deben diferenciarse de las actividades de saneamiento que se realizarán durante las operaciones.
- Se deben identificar los individuos que son responsables de la implementación y del mantenimiento diario de las actividades de saneamiento que fueron descritas en el plan.
- El área de procesamiento del filete de TILAPIA deberá tener registros diarios que demuestren que se están llevando a cabo los procedimientos de sanitización que fueron delineados en el plan de POES, incluyendo las acciones correctivas que fueron tomadas.

Parte de los POES que la planta de procesamiento de TILAPIA debería de contar son:

- Saneamiento de manos.
- Saneamiento de líneas de producción.
- Saneamiento de áreas de recepción, depósitos de materias primas, intermedios y producto terminado.
- Saneamiento de tanques, cisternas, carros, bandejas, campanas, ductos de entrada y extracción de aire.
- Saneamiento de líneas de transferencia internas y externas a la planta.
- Saneamiento de cámaras frigoríficas.
- Saneamiento de lavaderos.
- Saneamiento de lavabos, paredes, ventanas, techos, zócalos, pisos y desagües de todas las áreas.
- Saneamiento de todas las superficies en contacto con alimentos, incluyendo, básculas, balanzas, contenedores, mesas de trabajo, cintas transportadoras, utensilios, guantes, vestimenta externa, etc.
- Saneamiento de instalaciones sanitarias y área de vestuario.
- Saneamiento del área dedicada como comedor para el personal operativo

Para que un POES sea efectivo dentro de la planta no es suficiente únicamente contar con el procedimiento escrito en un manual autorizado por la alta gerencia de la planta, hace falta capacitar al personal operativo para cumplir con el propósito de un POES. En la medida que se crea conciencia dentro del personal de lo necesario que se vuelve la aplicación del procedimiento de saneamiento así se reducirá la contaminación del

producto desde que entra al área de procesamiento hasta que finalmente es empaquetado para el transporte.

4.0 OFERTA EXPORTABLE DE TILAPIA EN EL SALVADOR

4.1 Producción Nacional

El Centro de Desarrollo Pesquero establece una diferencia entre Acuicultura Marina y Acuicultura Continental o de aguas interiores, encontrándose el cultivo de TILAPIA en la segunda clasificación.

Para el año 2006, CENDEPESCA reporta una producción de carne por un valor de 2,742,287 kilogramos, de los cuales la TILAPIA contribuyó con 2,738,858 kilogramos lo que representa el 99.87% de la producción, el resto equivalente a 3,429 kilogramos provienen del camarón.

La tendencia del cultivo de TILAPIA en El Salvador a través de la Acuicultura Continental en los últimos años presenta una tendencia al alza como se observa en la siguiente Tabla:

TABLA 7: Producción de Carne Nacional en Aguas Interiores. En kilogramos

Tipo de carne	2004	2005	Variación % 2004 / 2005	2006	Variación % 2005 / 2006	2007	Variación % 2006 / 2007
Tilapia	1,775,164	1,955,199	10.14%	2,742,287	40.26%	3,563,346	29.94%
Camarón	4,036	8,272	104.96%	3,429	-58.55%	5,945	73.37%
Mojarra Negra	4,535	--		--		--	
TOTAL	1,783,735	1,963,471	10.08%	2,745,716	39.84%	3,569,921	30.02%

Fuente. Elaboración propia a partir de Estadísticas de producción presentadas por CENDEPESCA

Como se observa en la tabla anterior, la producción de carne de TILAPIA ha tenido un crecimiento constante año con año siendo el mas representativo el período de 2005 a 2006 donde se tuvo un crecimiento del 40.26%, contrario al camarón que presenta una inestabilidad en la producción.

En el período entre el 2004 y 2007 la producción de carne de TILAPIA ha pasado de 1,775,164 kg a 3,563,346 kg lo que representa un incremento del 100.73%, esta tendencia nos muestra un claro interés en el cultivo de TILAPIA en el país, día a día gana más adeptos entre los productores nacionales.

Como se observa en la Tabla 8, el valor monetario de la producción de carne de TILAPIA presenta una tendencia de crecimiento constante teniendo su mayor despunte en el periodo del 2006 al 2007 con un incremento del 74.12% del precio de mercado obtenido, caso contrario con la producción de camarón que presenta decrecimientos en su producción en el año 2006.

TABLA 8: Producción de Carne Nacional en Aguas Interiores. En US Dólares

Tipo de carne	2004	2005	Variación % 2004 / 2005	2006	Variación % 2005 / 2006	2007	Variación % 2006 / 2007
Tilapia	4,087,251	4,367,766	6.86%	5,069,713	16.07%	8,827,232	74.12%
Camarón	75,416	60,120	-20.28%	52,169	-13.23%	98,673	89.14%
Mojarra Negra	22,500	--		--		--	
TOTAL	4,185,167	4,427,886		5,121,882		8,925,905	

Fuente. Elaboración propia a partir de Estadísticas de producción presentadas por CENDEPESCA

Por otro lado se puede inferir que el precio por kilogramo obtenido de la carne de TILAPIA ha pasado de \$2.30 en el año 2004 a \$2.48 en el año 2007 lo que representa un incremento del 7.39% en un lapso de 4 años.

En la Tabla 9 se presenta los valores de la producción nacional que se destina para la exportación, observando que el precio por kilogramo se incrementa considerablemente al compararlo con el precio de venta local de TILAPIA en el país siendo el primero en el año 2007 un valor de \$5.67 y a nivel local el precio cae a \$2.48

**Tabla 9: Exportaciones de Tilapia Fresca y Refrigerada
En Kilogramos y US \$**

	2004	2005	2006	2007
En Kilogramo	229,899	269,924	3,614	308,456
En US \$	1,276,051	1,500,940	6,413	1,747,669
Precio x Kilogramo	5.55	5.56	1.77	5.67

Fuente. Elaboración propia a partir de Estadísticas de producción presentadas por CENDEPESCA

Otro factor importante a considerar de acuerdo a los datos presentados en las tablas anteriores es que únicamente el 3.49% de la carne de TILAPIA que se produce en el territorio nacional en el año 2007 tuvo como destino final mercados extranjeros por lo que el resto 96.51% que se produce es para consumo interno.

En la Tabla 10 se presentan los mercados destinos de la oferta salvadoreña exportable de tilapia fresca, refrigerada para el año 2007, como se observa la región Norteamericana es la principal región destino al acaparar el 93.66% del total de exportación, manteniendo un precio por kilogramo arriba de \$5.00 muy por encima del precio local de venta a nivel nacional.

**Tabla 10: Mercados Destino de Tilapia fresca, refrigerada salvadoreña
En Kilogramos, US\$, Año 2007**

Región Destino	Kilogramos	US \$	Precio x Kg
Centro América	19,556	108,905	5.56
Norteamérica	288,900	1,638,764	5.67
Total	308,456	1,747,669	5.67

Fuente. Elaboración propia a partir de Estadísticas de producción presentadas por CENDEPESCA

4.2 Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales de apoyo

El exportador de Tilapia Salvadoreña cuenta con diferentes instituciones que proporcionan información y en ciertos casos apoyo para desarrollar la exportación del producto hacia el mercado Estadounidense, con el propósito de facilitar la información a continuación se presenta un listado de las diferentes instituciones a las cuales se podrá acudir:

Entidades Gubernamentales			
Institución	Dependencia	Dirección	Teléfono / Pagina Web
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Oficinas Centrales	Final 1ª. Av. Nte., Calle al Boquerón, Santa Tecla	Tel. 2241-1700 www.mag.gob.sv
	Inspección de Productos de origen animal	Cantón el Matazano, Soyapango	Tel. 2297-8432
	Centro de Desarrollo Pesquero, CENDEPESCA	Final 1ª. Av. Nte., Calle al Boquerón, Santa Tecla	Tel. 2228-4443
Ministerio de Economía	Oficinas centrales	Alameda Juan Pablo II y calle Guadalupe, Plan Maestro, Centro de Gobierno, Edificio C, 2ª y 3ª planta, San Salvador	Tel. 2231-5600 www.minec.gob.sv
	Departamento de Información Comercial	Alameda Juan Pablo II y calle Guadalupe, Plan Maestro, Centro de Gobierno, Edificio C, 2ª y 3ª planta, San Salvador	Tel. 2231-5600 ext. 5806
	Dirección de Política Comercial	Alameda Juan Pablo II y calle Guadalupe, Plan Maestro, Centro de Gobierno, Edificio C, 2ª y 3ª planta, San Salvador	Te. 2231-5753
	Oficina Nacional de inversiones	Alameda Juan Pablo II y calle Guadalupe, Plan Maestro, Centro de Gobierno, Edificio C, 2ª y 3ª planta, San Salvador	Tel. 2231-5806
Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	Departamento de Saneamiento Ambiental	Hospital Rosales, Alameda Roosevelt	Tel 2271-1288 www.mspas.gob.sv
Ministerio de Hacienda	Dirección General de Impuestos Internos	Condominio Tres Torres, Boulevard Los Héroes, No 1231, San Salvador	Tel. 2225-1022
	Dirección General de la Renta de Aduanas	Km 11 ½ Carretera Panamericana, Ilopango	Tel. 2295-0803
Agencia de Promoción de Exportaciones de El Salvador, EXPORTA	Oficina Central	Boulevard Orden de Malta, Edificio DCora 2º nivel, Urbanización Santa Elena, Antiguo Cuscatlán	Tel. 2241-6400 www.exporta.gob.sv

Entidades No Gubernamentales			
Institución	Dependencia	Dirección	Teléfono / Pagina Web
Agregado Comercial Embajada Americana	Oficina Central	Boulevard Santa Elena Sur, Antiguo Cuscatlán	Tel. 2278-4444 ext. 2434 www.usinfo.org.sv
Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	Oficina Central	9ª Av. sur y 5ª Calle Poniente, Apartado Postal 1640	Tel. 2231-3000 www.camarasal.com
Corporación de Exportadores de El Salvador, COEXPORT	Oficina Central	Avenida La Capilla, No 359ª, Colonia San Benito	Tel. 2212-0200 www.coexport.com
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE	Oficina Central	41 Av. Nte, edificio Roosevelt Cuscatlán, San Salvador	Tel. 2260-9260
Cámara de Pesca y Acuicultura Salvadoreña	Oficina Central	Edif Feria Rosa, Local C No 102, San Salvador	Tel. 2263-5909
Banco Central de Reserva	Centro de tramites de exportaciones, CENTREX	Alameda Juan Pablo II, entre 15 y 17 Av. Norte Edificio BCR, San Salvador	Tel. 2281-8085 www.centrex.gob.sv

CONCLUSIONES

La contaminación en el medio ambiente y el exceso de pesca en los océanos a producido a través de los años una reducción sustancial en el suministro de alimentos marinos para el consumo humano, permitiendo el surgimiento de métodos innovadores para el aseguramiento de alimento para el hombre, bajo este contexto el cultivo de la TILAPIA ha tenido una aceptación a nivel mundial y se ha desarrollado su cultivo de forma industrial. Estados Unidos, es considerado según la FAO, el tercer consumidor a nivel mundial de productos pesqueros, por lo que para cubrir su demanda interna se ve en la obligación de importar el 80% de su consumo.

La comercialización de TILAPIA en el mercado de Estados Unidos requiere el cumplimiento de diferentes regulaciones, todas bajo la administración de la “Food and Drug Administration”, esto con el propósito de garantizar la inocuidad de los alimentos que ingresan a territorio norteamericano y que son utilizados para el consumo humano,

tal es el caso de la Regla de Origen, Ley Cool, NIMF 15, Ley de Bioterrorismo. El Código de Barra a pesar que no estar regulado por el gobierno estadounidense, es parte de los requisitos comerciales que el mismo mercado norteamericano exige al importador.

Para el productor salvadoreño el contar con un Tratado de Libre Comercio firmado entre ambas naciones le permite exportar TILAPIA libre de arancel. Por otro lado el determinar los requerimientos establecidos por la ley salvadoreña facilita la tramitología necesaria para cumplir con dichos requerimientos.

La mayoría de requerimientos técnicos establecidos para la comercialización de TILAPIA en Estados Unidos buscan garantizar la inocuidad del producto final que recibe el consumidor, tal es el caso de la Trazabilidad que permite establecer la ubicación del producto durante toda la cadena de proceso, la Marca cuya regulación permite presentar en forma clara y sin engaños las cualidades y características de cada producto, así como el etiquetado, empaque y las buenas practicas piscícolas o BPP tienen como propósito ultimo el garantizar que el consumidor reciba un producto de la más alta calidad.

De la producción salvadoreña de TILAPIA únicamente el 3.51% se destina para mercados extranjeros, el resto es producida para el consumo interno, existe una diferencia sustancial en cuanto a precio de mercado se refiere al comparar el precio local con el precio de exportación, siendo el primero un valor promedio de \$2.48 y de \$5.67 para el mercado exportador.

El comercializar TILAPIA en el mercado Norteamericano, no solo implica prepararse en la capacidad productiva de la planta y colocar el producto en el exterior, como hemos visto a través del documento las condiciones de acceso al mercado son factores que le permiten al productor salvadoreño prepararse antes de iniciar la exportación, los requerimientos técnicos son necesarios incluirlos dentro del proceso de comercialización para asegurarse que se están cumpliendo y no esperar a realizar el primer embarque y que sea rechazado por la autoridad estadounidense en la aduana.

El producto Salvadoreño que desea exportar TILAPIA hacia el mercado Estadounidense, cuenta con diferentes instituciones de apoyo que le permiten facilitar los diferentes tramites y asegurarse de cumplir los requisitos previo a movilizar el producto, estas instituciones son tanto gubernamentales como no gubernamentales.

RECOMENDACIONES

El mercado de Estados Unidos cuenta con un alto grado de consumo de TILAPIA en sus diferentes presentaciones, razón por la cual el producto salvadoreño cuenta con una demanda estable de consumo, garantizando de esta manera la inversión a realizar para cumplir todos los requerimientos de acceso al mercado así como los requerimientos técnicos establecidos por el gobierno de Estados Unidos a través de la FDA. Es necesario que el productor salvadoreño antes de iniciar un proceso de comercialización de TILAPIA, verifique los diferentes requerimientos, con el propósito de asegurarse que el capital invertido tendrá un retorno satisfactorio.

El consumidor Norteamericano, además de contar con una amplia cantidad de información al momento de tomar una decisión, también es un consumidor que se interesa por consumir productos limpios, libres de contaminantes y que dentro de sus procesos estos no dañen el medio ambiente, este es un factor de diferenciación que el productor salvadoreño podrá utilizar al momento de establecer su estrategia de comercialización de TILAPIA en el mercado de Estados Unidos así lograra posicionarse en un segmento de preferencia hacia el consumidor, esto se puede lograr a través de obtener una certificación de Acuicultura Ecológica.

Existe un alto potencial de desarrollo de la TILAPIA en El Salvador enfocada a la exportación, al considerar que únicamente el 3.5% de la producción nacional es destinada para los mercados extranjeros, esto le permite establecer al productor salvadoreño una estrategia de inversión enfocado en el mercado extranjero, sumado a que el consumo del producto en el mercado Estadounidense es cubierto en un 80% por importaciones, se cuenta con una demanda estable y con tendencia a incrementarse garantizando así la producción de TILAPIA salvadoreña para exportación.

El factor precio es importante que se tome en cuenta al realizar el análisis del porque exportar TILAPIA hacia Estados Unidos, considerando que el precio promedio local es de \$2.48 y el precio de exportación promedio es de \$5.67, el productor nacional tendrá la opción de obtener una mayor rentabilidad, sin olvidar que el cumplir con las condiciones de acceso al mercado y los requerimientos técnicos establecidos por las autoridades Norteamericanas representa un costo adicional que tendrá que ser considerado dentro del proceso de comercialización de TILAPIA, pero que al final le permitirá contar con un producto de alta calidad de exportación.

Para asegurarse que el proceso de Comercialización de TILAPIA hacia el mercado de Estados Unidos se realiza de forma exitosa, el productor salvadoreño podrá solicitar apoyo a las diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales que existen en la actualidad, para el efecto de coordinar la participación en ferias comestibles en suelo Norteamericano así como en el proceso de cumplir los requerimientos técnicos.

Con la información antes presentada, requerimientos técnicos y consideraciones a tomar en cuenta, las estadísticas para poder ubicarse en la proyección de crecimiento de este negocio, la comercialización de TILAPIA presenta una gran oportunidad par el desarrollo a través de las exportaciones. Como recomendación importante para quien este interesado en desarrollarla sugiero lea detenidamente el documento y encuentre en este un soporte que le permita identificar las oportunidades y así proceder evitando los errores que frecuentemente son cometidos en la Comercialización de Productos Frescos para el mercado meta de Estados Unidos.

BIBLIOGRAFIA

SITIOS WEB CONSULTADOS

República de El Salvador, Ministerio de Agricultura y Ganadería - CENDEPESCA – www.mag.gob.sv – (Consultada Abril 2009)

República de El Salvador, Ministerio de Economía - Tratados de Libre Comercio – www.minec.gob.sv – (Consultada Abril 2009)

República de El Salvador, Ministerio de Economía – Principales Beneficios del TLC con Estados Unidos – www.minec.gob.sv – (Consultada Abril 2009).

República de El Salvador, Dirección General de Aduanas – Arancel Electrónico DGA – www.aduana.gob.sv – (Consultada Abril 2009).

República de Costa Rica, Ministerio de Comercio Exterior – El ABC del TLC – www.sice.oas.org/TPD/USA_CAFTA/Studies/CRIABC_s.pdf - (Consultada Abril 2009)

Estados Unidos, Oficina de Ciencia y Tecnología – Estadísticas de Pesca – www.st.nmfs.noaa.gov/index.html - (Consultada Mayo 2009)

Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre - www.cites.org – (Consultada Mayo 2009)

Israel, Aquaculture Production Technology – El mercado de alimentos marinos – www.aquaculture.co.il/S_index.htm - (Consultada Junio 2009)

Etiqueta de Nutrición de Tilapia Fresca - www.nutritiondata.com – (Consultada Junio 2009)

DOCUMENTOS ELECTRONICOS CONSULTADOS

John Dalimore – Cairo, Egipto, Abril 2004 - Traceability in Aquaculture – Documento en formato PDF

Tampa Cargo _ Noviembre 2004 – Nueva Reglamentación para embalajes de Madera utilizados en el comercio internacional – Documento en formato PDF

United States, Department of Agriculture – Abril 2009 – COOL, Country of Origin Labeling – Documento en formato PDF

Comieco, Ex 156-2006 – Mayo 2009 - Reglamento Centroamericano sobre el origen de las mercancías – Documento en formato PDF

República de El Salvador, Ministerio de Economía – Abril 2009 - Capítulo 4, Reglas de Origen y Procedimientos de Origen, CAFTA-DR – Documento en formato PDF.

República de El Salvador, Agencia Oficial de Exportaciones de El Salvador, Exporta – Abril 2009 – Perfil País Estados Unidos de Norteamérica, Octubre 2008 – Documento en formato PDF

República de El Salvador, Ministerio de Economía – Abril 2009 – Guía de Exportación de productos alimenticios a los Estados Unidos – Documento en formato PDF.

Helga Josupeit, Globefish – Julio 2009 – Mercado Mundial de Tilapia, Abril 2007 – Documento en formato PPT

República de El Salvador, Ministerio de Economía – Abril 2009 – Reporte Inteligencia Competitiva, Incremento del consumo de mariscos en Estados Unidos – Documento en formato PDF.

Helga Josupeit, Globefish – Agosto 2009 – Tilapia Market Report, Mayo 2009 – Documento en formato DOC

Jon Jauregui Arana, Dirección General de la Producción Ecológica, Junta de Andalucía – Agosto 2009 – La producción ecológica en la acuicultura, Mayo 2008 – Documento en formato PDF

República de El Salvador, Ministerio de Economía – Agosto 2009 – Guía práctica de etiquetado para exportar alimentos a los Estados Unidos, Diciembre 2007 – Documento en formato PDF.

César Fiallos Cárdenas, Facultad de Ingeniería Mecánica y Ciencias de la Producción, Guayaquil, Ecuador – Agosto 2009 - Estudio comparativo de la influencia del empaque, en la tilapia fresca, almacenado a temperaturas de refrigeración – Documento en formato PDF.

Antonio Rodríguez, Costa Products, México – Agosto 2009 - Tendencias en el proceso y empaque de productos pesqueros y acuícolas – Documento en formato DOC.

Oficina Agrícola, Embajada de Chile en Estados Unidos – Agosto 2009 - Bioterrorismo: Ley y normativa de los estados unidos – Documento en formato PDF

República de Argentina, Dirección de Promoción de la Calidad Alimentaria – Septiembre 2009 - Boletín de Difusión, Procedimientos Estandarizados de Saneamiento - Documento en Formato PDF

República de El Salvador, Agencia Oficial de Exportaciones de El Salvador, Exporta – Abril 2009 – Requisitos para exportar productos alimenticios a Estados Unidos, Junio 2006 – Documento en formato PDF

República de El Salvador, Ministerio de Agricultura y Ganadería – Septiembre 2009 - Estadísticas Pesqueras El Salvador, CENDEPESCA, 2007 – Documento en formato PDF

República de El Salvador, Ministerio de Agricultura y Ganadería – Septiembre 2009 - Estadísticas Pesqueras El Salvador, CENDEPESCA, 2006 – Documento en formato PDF

República de El Salvador, Ministerio de Agricultura y Ganadería – Septiembre 2009 - Estadísticas Pesqueras El Salvador, CENDEPESCA, 2005 – Documento en formato PDF

República de El Salvador, Ministerio de Agricultura y Ganadería – Septiembre 2009 - Estadísticas Pesqueras El Salvador, CENDEPESCA, 2004 – Documento en formato PDF

ENTREVISTAS REALIZADAS

Ing. Mario Milton Umaña Martínez - Departamento Estadísticas, CENDEPESCA (Abril 2009)

Licda. Cecilia Zotyen Quan - Área de Orientación e Información, Dirección General de AGRONEGOCIOS-MAG (Abril 2009)

Lic. Carlos Alvarenga - Especialista Productos Frescos - Coexport El Salvador (Junio 2009)

ANEXOS

ANEXO 1

Principales Países Exportadores hacia Estados Unidos Pescado y Crustáceos, Moluscos y demás Invertebrados Acuáticos Valores CIF, en dólares

Posicion	País	2005	2006	2007	2008	Variacion 2007 - 2008
1	Canada	1,821,410,896	1,868,212,647	1,953,276,265	1,971,086,536	0.90%
2	China	1,156,168,033	1,506,590,025	1,632,209,613	1,787,931,252	9.50%
3	Chile	872,283,392	1,039,465,279	1,108,269,520	1,069,261,562	-3.50%
4	Thailand	733,092,356	893,277,059	910,123,640	948,285,148	4.20%
5	Indonesia	538,905,714	555,787,855	625,640,238	813,847,878	30.10%
6	Vietnam	495,594,991	495,053,064	553,353,812	585,474,896	5.80%
7	Ecuador	423,226,246	487,576,537	510,105,564	519,673,875	1.90%
8	Mexico	425,081,585	425,669,438	476,505,236	469,997,684	-1.40%
9	Russia	321,530,442	379,979,904	418,668,780	303,118,783	-27.60%
10	Japan	152,083,417	160,343,574	178,403,202	215,138,296	20.60%
13	Honduras	162,275,627	153,794,014	159,169,814	159,299,102	0.10%
20	Panama	112,617,618	111,596,699	110,128,456	105,715,279	-4.00%
24	Costa Rica	72,503,148	68,061,449	77,103,896	88,180,345	14.40%
26	Nicaragua	79,540,081	90,485,649	92,937,769	81,729,604	-12.10%
42	Guatemala	12,203,695	16,476,936	14,140,498	16,874,595	19.30%
52	El Salvador	10,332,938	4,883,509	13,341,767	9,464,603	-29.10%
Total		7,388,850,179	8,257,253,638	8,833,378,070	9,145,079,438	3.53%

Fuente: USITC

ANEXO 2
CAPITULO CUATRO
REGLAS DE ORIGEN Y PROCEDIMIENTOS DE ORIGEN
SECCION A: REGLAS DE ORIGEN

Artículo 4.1: Mercancías Originarias

Salvo que se disponga lo contrario en este Capítulo, cada Parte dispondrá que una mercancía es originaria cuando:

- (a) es una mercancía obtenida en su totalidad o producida enteramente en el territorio de una o más de las Partes;
- (b) es producida enteramente en el territorio de una o más de las Partes y
 - (i) cada uno de los materiales no originarios empleados en la producción de la mercancía sufre un cambio aplicable en la clasificación arancelaria especificado en el Anexo 4.1, o
 - (ii) la mercancía satisface de otro modo cualquier requisito de valor de contenido regional aplicable u otros requisitos especificados en el Anexo 4.1,y la mercancía cumple con los demás requisitos aplicables de este Capítulo; o
- (c) es producida enteramente en el territorio de una o más de las Partes, a partir exclusivamente de materiales originarios.

Artículo 4.2: Valor de Contenido Regional

1. Cuando el Anexo 4.1 especifique una prueba de valor de contenido regional para determinar si una mercancía es originaria, cada Parte dispondrá que el importador, exportador o productor, podrá utilizar el cálculo de valor de contenido regional basado en uno u otro de los siguientes métodos:

- (a) Método basado en el Valor de Materiales No Originarios ("Método de Reducción del Valor")

$$VCR = \frac{VA - VMN}{VA} \times 100$$

- (b) Método basado en el Valor de los Materiales Originarios ("Método de Aumento del Valor")

$$VCR = \frac{VMO}{VA} \times 100$$

en donde,

VCR es el valor de contenido regional expresado como un porcentaje;

VA es el valor ajustado;

VMN es el valor de los materiales no originarios que son adquiridos y utilizados por el productor en la producción de la mercancía; el VMN no incluye el valor de un material de fabricación propia; y

VMO es el valor de los materiales originarios adquiridos o de fabricación propia, y utilizados por el productor en la producción de la mercancía.

2. Cada Parte dispondrá que todos los costos considerados para el cálculo de valor de contenido regional serán registrados y mantenidos de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, aplicables en territorio de la Parte donde la mercancía se produce.

3. Cuando el Anexo 4.1 especifique una prueba de valor de contenido regional para determinar si una mercancía de la industria automotriz¹ es originaria, cada Parte dispondrá que el importador, exportador o productor podrá utilizar el cálculo de valor de contenido regional de esa mercancía de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 1 o basado en el siguiente método:

Método para las mercancías de la industria automotriz ("Método del Costo Neto")

$$VCR = \frac{CN - VMN}{CN} \times 100$$

en donde,

VCR es el valor de contenido regional expresado como un porcentaje;

CN es el costo neto de la mercancía; y

VMN es el valor de los materiales no originarios adquiridos y utilizados por el productor en la producción de la mercancía; el VMN no incluye el valor de un material de fabricación propia.

4. Cada Parte dispondrá que para efectos del método de cálculo del valor de contenido regional de conformidad con el párrafo 3, el importador, exportador o productor podrá utilizar un cálculo promediado sobre el año fiscal del productor, utilizando cualquiera de las siguientes categorías, ya sea tomando como base todos los vehículos automóviles de la categoría, o sólo los vehículos automóviles de la categoría que se exporten a territorio de una o más de las Partes:

- (a) la misma línea de modelo en vehículos automóviles de la misma clase de vehículos producidos en la misma planta en territorio de una Parte;
- (b) la misma clase de vehículos automóviles producidos en la misma planta en territorio de una Parte; o
- (c) la misma línea de modelo en vehículos automóviles producidos en territorio de una Parte.

¹ El párrafo 3 aplica únicamente a mercancías clasificadas bajo las siguientes partidas y subpartidas: 8407.31 a 8407.34 (motores), 8408.20 (motores diesel para vehículos), 84.09 (partes de motores), 87.01 a 87.05 (vehículos automóviles), 87.06 (chasis), 87.07 (carrocerías) y 87.08 (partes para vehículos automóviles).

5. Cada Parte dispondrá que para efectos del cálculo del valor de contenido regional de conformidad con el párrafo 3 para materiales automotrices² que se produzcan en la misma planta, un importador, exportador o productor podrá utilizar el cálculo:

- (a) promediado:
 - (i) en el año fiscal del productor del vehículo automóvil a quien se vende la mercancía;
 - (ii) en cualquier período trimestral o mensual; o
 - (iii) en su propio año fiscal,siempre que la mercancía hubiera sido producida durante un año fiscal, trimestre o un mes usado como base para el cálculo;
- (b) en el cual, el promedio del subpárrafo (a) es calculado por separado para tales mercancías vendidas a uno o más productores de vehículos automóviles; o
- (c) en el cual, el promedio en el subpárrafo (a) o (b) es calculado por separado para esas mercancías que son exportadas a territorio de una o más de las Partes.

Artículo 4.3: Valor de los Materiales

Cada Parte dispondrá que para los propósitos de los Artículos 4.2 y 4.6, el valor de un material será:

- (a) en el caso de un material importado por el productor de la mercancía, el valor ajustado del material;
- (b) en el caso de un material adquirido en el territorio donde se produce la mercancía, dicho valor se determinará de conformidad con lo dispuesto en los Artículos 1 al 8, Artículo 15 y las correspondientes notas interpretativas del Acuerdo de Valoración Aduanera de la misma manera que para las mercancías importadas, con las modificaciones razonables que sean requeridas debido a la ausencia de importación; o
- (c) en el caso de un material de fabricación propia,
 - (i) todos los gastos incurridos en la producción del material, incluyendo los gastos generales y
 - (ii) un monto por utilidades equivalente a las agregadas en el curso normal del comercio.

Artículo 4.4: Ajustes Adicionales al Valor de los Materiales

² El párrafo 5 aplica únicamente a los materiales automotrices clasificados bajo las siguientes partidas y subpartidas: 8407.31 a 8407.34 (motores), 8408.20 (motores diesel para vehículos), 84.09 (partes de motor), 87.06 (chasis), 87.07 (carrocerías) y 87.08 (partes de vehículos automóviles).

1. Cada Parte dispondrá que en el caso de los materiales originarios, los siguientes gastos, cuando no estén incluidos en el Artículo 4.3, se podrán agregar al valor del material:
 - (a) los costos de flete, seguro, embalaje y todos los demás costos incurridos en el transporte del material dentro del territorio de una Parte o entre los territorios de dos o más Partes hasta el lugar donde está ubicado el productor;
 - (b) aranceles, impuestos y costos por servicios de correduría aduanera pagados por el material en el territorio de una o más de las Partes, distintos de los aranceles e impuestos diferidos, reembolsados, reembolsables o de otra manera recuperables, incluyendo el crédito por aranceles o impuestos pagados o por pagar; y
 - (c) el costo de los desechos y desperdicios derivados de la utilización del material en la producción de la mercancía, menos el valor de los desperdicios renovables o subproductos.
2. Cada Parte dispondrá que en el caso de los materiales no originarios los siguientes gastos, cuando estén incluidos en el Artículo 4.3, se podrán deducir del valor del material:
 - (a) los costos de flete, seguro, embalaje y todos los demás costos incurridos en el transporte del material dentro del territorio de una Parte o entre los territorios de dos o más Partes hasta el lugar donde está ubicado el productor;
 - (b) aranceles, impuestos y costos por servicios de correduría aduanera pagados por el material en el territorio de una o más de las Partes, distintos de los aranceles e impuestos diferidos, reembolsados, reembolsables o de otra manera recuperables, incluyendo el crédito por aranceles o impuestos pagados o por pagar;
 - (c) el costo de los desechos y desperdicios derivados de la utilización del material en la producción de la mercancía, menos el valor de los desperdicios renovables o subproductos; y
 - (d) el costo de los materiales originarios utilizados en la producción del material no originario en el territorio de una Parte.

Artículo 4.5: Acumulación

1. Cada Parte dispondrá que las mercancías o materiales originarios de una o más de las Partes, incorporados a una mercancía en el territorio de otra Parte, se considerarán originarios del territorio de esa otra Parte.
2. Cada Parte dispondrá que una mercancía es originaria, cuando la mercancía es producida en el territorio de una o más de las Partes, por uno o más productores, siempre que la mercancía cumpla los requisitos del Artículo 4.1 y los demás requisitos aplicables de este Capítulo.

Artículo 4.6: De Minimis

1. Excepto lo dispuesto en el Anexo 4.6, cada Parte dispondrá que una mercancía que no sufre un cambio en la clasificación arancelaria de conformidad con el Anexo 4.1, es sin embargo, originaria si el valor de todos los materiales no originarios utilizados en la producción

de la mercancía y que no sufren el cambio de clasificación arancelaria aplicable, no excede el diez por ciento del valor ajustado de la mercancía, siempre que el valor de tales materiales no originarios se incluya en el valor de los materiales no originarios para cualquier requisito de valor de contenido regional aplicable y que la mercancía cumpla todos los demás requisitos aplicables en este Capítulo.

2. Con respecto a una mercancía textil o del vestido, el Artículo 3.25.7 (Reglas de Origen y Asuntos Conexos) aplica en lugar del párrafo 1.

Artículo 4.7: Mercancías y Materiales Fungibles

1. Cada Parte dispondrá que un importador puede solicitar que la mercancía o material fungible es originario cuando el importador, exportador o productor ha:

- (a) segregado físicamente cada mercancía o material fungible; o
- (b) utilizado cualquier método de manejo de inventarios, tales como, el de promedios, últimas entradas - primeras salidas (UEPS) o primeras entradas - primeras salidas (PEPS), reconocidos en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados de la Parte en la que la producción se realice o de otra manera aceptados por la Parte en la que la producción se realice.

2. Cada Parte dispondrá que el método de manejo de inventarios seleccionado de conformidad con el párrafo 1 para una mercancía o material fungible en particular, se deberá continuar utilizando para esa mercancía o material a través del año fiscal de la persona que seleccionó el método de manejo de inventarios.

Artículo 4.8: Accesorios, Repuestos y Herramientas

1. Cada Parte dispondrá que los accesorios, repuestos o herramientas usuales de la mercancía, entregados con la mercancía se deberán tratar como mercancías originarias si la mercancía es una mercancía originaria y no se tomarán en cuenta para determinar si todos los materiales no originarios utilizados en la producción de la mercancía sufren el cambio correspondiente de clasificación arancelaria, siempre que:

- (a) los accesorios, repuestos o herramientas estén clasificados con la mercancía y que no se hubiesen facturado por separado, independientemente que cada uno se identifique por separado en la propia factura; y
- (b) las cantidades y el valor de los accesorios, repuestos o herramientas sean los habituales para la mercancía.

2. Si una mercancía está sujeta a un requisito de valor de contenido regional, el valor de los accesorios, repuestos o herramientas se tomará en cuenta, como materiales originarios o no originarios, según sea el caso, al calcular el valor de contenido regional de la mercancía.

Artículo 4.9: Envases y Material de Empaque Para la Venta al por Menor

Cada Parte dispondrá que los envases y los materiales de empaque en que una mercancía se presente para la venta al por menor cuando estén clasificados junto con la mercancía que contienen, no se tomarán en cuenta para decidir si todos los materiales no originarios utilizados

en la producción de la mercancía sufren el cambio aplicable en la clasificación arancelaria establecido en el Anexo 4.1 y, cuando la mercancía esté sujeta a un requisito de valor de contenido regional, el valor de dichos envases y materiales de empaque se tomará en cuenta como material originario o no originario, según sea el caso, para calcular el valor de contenido regional de la mercancía.

Artículo 4.10: Contenedores y Materiales de Embalaje para Embarque

Cada Parte dispondrá que los contenedores y materiales de embalaje para embarque no serán tomados en cuenta para determinar si una mercancía es originaria.

Artículo 4.11: Materiales Indirectos Empleados en la Producción

Cada Parte dispondrá que un material indirecto se considerará como originario independientemente del lugar de su producción.

Artículo 4.12: Tránsito y Transbordo

Cada Parte dispondrá que una mercancía no se considerará originaria cuando la mercancía:

- (a) sufra un procesamiento ulterior o sea objeto de cualquier otra operación, fuera del territorio de las Partes, excepto la descarga, recarga o cualquier otra operación necesaria para mantener la mercancía en buena condición o para transportarla a territorio de una Parte; o
- (b) no permanezca bajo el control de las autoridades aduaneras en el territorio de un país que no sea Parte.

Artículo 4.13: Juegos de Mercancías

1. Cada Parte dispondrá que si unas mercancías son clasificadas como un juego como resultado de la aplicación de la regla 3 de las Reglas Generales de Interpretación del Sistema Armonizado, el juego es originario sólo si cada mercancía en el juego es originaria y tanto el juego como las mercancías cumplen con todos los demás requisitos aplicables en este Capítulo.
2. No obstante el párrafo 1, un juego de mercancías es originario, si el valor de todas las mercancías no originarias en el juego no excede 15 por ciento del valor ajustado del juego.
3. Con respecto a una mercancía textil o del vestido, el Artículo 3.25.9 (Reglas de Origen y Asuntos Conexos) aplica en lugar de los párrafos 1 y 2.

Artículo 4.14: Consultas y Modificaciones

1. Las Partes realizarán consultas regularmente para garantizar que este Capítulo sea administrado de manera efectiva, uniforme y de conformidad con el espíritu y los objetivos de este Tratado y cooperarán en la administración de este Capítulo.
2. Una Parte que considere que una regla de origen específica establecida en el Anexo 4.1 requiere ser modificada para tomar en cuenta cambios en los procesos productivos, desabastecimiento de materiales originarios u otros factores relevantes, podrá someter a la

consideración de la Comisión una propuesta de modificación, junto con las razones y estudios que la apoyen.

3. A partir del sometimiento por una Parte de una propuesta de modificación de conformidad con el párrafo 2, la Comisión podrá remitir el asunto a un grupo de trabajo ad hoc, dentro de un plazo de 60 días o dentro de cualquier otro plazo que la Comisión pueda decidir. El grupo de trabajo se deberá reunir para considerar la modificación propuesta dentro de los 60 días siguientes a partir de la remisión o dentro de cualquier otro plazo que la Comisión pueda decidir.

4. Dentro del período que la Comisión disponga, el grupo de trabajo deberá proporcionar un reporte a la Comisión, exponiendo sus conclusiones y recomendaciones, si las hubiere.

5. A partir de la recepción del reporte, la Comisión podrá tomar las acciones pertinentes de conformidad con el Artículo 19.1.3.(b) (La Comisión de Libre Comercio).

6. Con respecto a una mercancía textil o del vestido, los párrafos 1 al 3 del Artículo 3.25 (Reglas de Origen y Asuntos Conexos) aplican en lugar de los párrafos 2 al 5.

Sección B: Procedimientos de Origen

Artículo 4.15: Obligaciones Respecto a las Importaciones

1. Cada Parte concederá cualquier solicitud de trato arancelario preferencial, realizada de conformidad con este Capítulo a menos que la Parte emita una resolución escrita de que la solicitud es inválida por cuestiones de hecho o de derecho.

2. Una Parte podrá negar el trato arancelario preferencial a una mercancía si el importador no cumple con cualquiera de los requisitos de este Capítulo.

3. Ninguna Parte, someterá a un importador a cualquier sanción por realizar una solicitud de trato arancelario preferencial inválida, si el importador:

- (a) no incurrió en negligencia, negligencia sustancial o fraude, al realizar la solicitud y pague cualquier arancel aduanero adeudado; o
- (b) al darse cuenta de la invalidez de dicha solicitud, la corrija voluntaria y prontamente y pague cualquier arancel aduanero adeudado.

4. Cada Parte podrá requerir que un importador que solicite trato arancelario preferencial para una mercancía importada a su territorio:

- (a) declare en el documento de importación que la mercancía es originaria;
- (b) tenga en su poder, al momento de hacer la declaración a la que se refiere el subpárrafo (a), una certificación escrita o electrónica, como se describe en el Artículo 4.16, si la certificación es la base de la solicitud;
- (c) proporcione una copia de la certificación, a solicitud de la autoridad aduanera de la Parte importadora, si la certificación es la base de la solicitud;

- (d) cuando el importador tenga motivos para creer que la declaración a la que se refiere el subpárrafo (a) está basada en información incorrecta, corrija el documento de importación y pague cualquier arancel aduanero adeudado;
- (e) cuando una certificación de un productor o exportador es la base de la solicitud, el importador a su elección provea o haga los arreglos para que el productor o exportador provea, a solicitud de la autoridad aduanera de la Parte importadora, toda información utilizada por dicho productor o exportador al emitir tal certificación; y
- (f) demuestre, a solicitud de la autoridad aduanera de la Parte importadora, que la mercancía es originaria conforme al Artículo 4.1, incluyendo que la mercancía cumple con los requisitos del Artículo 4.12.

5. Cada Parte dispondrá que, cuando una mercancía era originaria cuando fue importada a su territorio, pero el importador de la mercancía no hizo una solicitud de trato arancelario preferencial a la fecha de su importación, el importador podrá, a más tardar un año después de la fecha de importación, hacer la solicitud de trato arancelario preferencial y solicitar el reembolso de cualquier derecho pagado en exceso como consecuencia de que a la mercancía no se le haya otorgado trato arancelario preferencial, debiendo presentar a su autoridad aduanera:

- (a) una declaración por escrito, manifestando que la mercancía era originaria al momento de la importación;
- (b) a solicitud de su autoridad aduanera, una copia escrita o electrónica de la certificación, si una certificación es la base de la solicitud, u otra información que demuestre que la mercancía era originaria; y
- (c) otra documentación relacionada con la importación de las mercancías, según lo requiera su autoridad aduanera.

6. Cada Parte podrá disponer que el importador es responsable de cumplir los requisitos del párrafo 4, no obstante que el importador haya fundamentado su solicitud de trato arancelario preferencial en una certificación o información que un exportador o productor le proporcionó.

7. Nada de lo establecido en este Artículo impedirá que una Parte tome acciones bajo el Artículo 3.24.6 (Cooperación Aduanera).

Artículo 4.16: Solicitud de Origen

1. Cada Parte dispondrá que un importador podrá solicitar el trato arancelario preferencial con fundamento en alguna de las siguientes:

- (a) una certificación escrita o electrónica³ emitida por el importador, exportador o productor; o

³ Cada Parte Centroamericana y la República Dominicana deberá autorizar a los importadores, a proporcionar certificaciones electrónicas, a más tardar tres años después de la fecha de entrada en vigor del Tratado.

- (b) su conocimiento respecto de si la mercancía es originaria, incluyendo la confianza razonable en la información con la que cuenta el importador de que la mercancía es originaria⁴.

2. Cada Parte dispondrá que una certificación no necesita estar hecha en un formato preestablecido, siempre que la certificación sea en forma escrita o electrónica, incluyendo, pero no limitando, los siguientes elementos:

- (a) el nombre de la persona certificadora, incluyendo, cuando sea necesario, información de contactos u otra información de identificación;
- (b) clasificación arancelaria bajo el Sistema Armonizado y una descripción de la mercancía;
- (c) información que demuestre que la mercancía es originaria;
- (d) la fecha de la certificación; y
- (e) en el caso de una certificación general emitida conforme al párrafo 4 (b), el período que cubre la certificación.

3. Cada Parte dispondrá que una certificación del productor o exportador de la mercancía podrá llenarse con fundamento en:

- (a) el conocimiento del productor o exportador de que la mercancía es originaria; o
- (b) en el caso de un exportador, la confianza razonable en la certificación escrita o electrónica del productor de que la mercancía es originaria.

Ninguna Parte exigirá, a un exportador o productor, proporcionar una certificación escrita o electrónica a otra persona.

4. Cada Parte dispondrá que una certificación podrá aplicarse a:

- (a) un solo embarque de una mercancía al territorio de una Parte; o
- (b) varios embarques de mercancías idénticas a realizarse dentro de cualquier período establecido en la certificación escrita o electrónica, que no exceda los doce meses a partir de la fecha de la certificación.

5. Cada Parte dispondrá que la certificación tendrá una vigencia de cuatro años después de la fecha de su emisión.

6. Cada Parte permitirá que un importador presente la certificación en el idioma de la Parte importadora o de la Parte exportadora. En este último caso, la autoridad aduanera de la Parte importadora podrá requerir al importador que presente una traducción de la certificación en el idioma de la Parte importadora.

⁴ Cada Parte Centroamericana y la República Dominicana deberá implementar el subpárrafo (b) a más tardar tres años después de la fecha de entrada en vigor del Tratado.

Artículo 4.17: Excepciones

Ninguna Parte exigirá una certificación o información que demuestre que una mercancía es originaria cuando:

- (a) el valor aduanero de la importación no exceda un monto de 1,500 dólares estadounidenses o el monto equivalente en la moneda de la Parte importadora o un monto mayor que puede ser establecido por la Parte importadora, a menos que la Parte importadora considere que la importación forma parte de una serie de importaciones realizadas o planificadas, con el propósito de evadir el cumplimiento de los requerimientos para la certificación; o
- (b) es una mercancía para la cual la Parte importadora no requiere que el importador presente una certificación o información que demuestre el origen.

Artículo 4.18: Obligaciones Respecto a las Exportaciones

1. Cada Parte dispondrá que:

- (a) un exportador o un productor en su territorio que haya proporcionado una certificación escrita o electrónica, de conformidad con el Artículo 4.16, deberá, proporcionar una copia a la autoridad procedente de la Parte, cuando así lo solicite;
- (b) la certificación falsa hecha por un exportador o por un productor en su territorio en el sentido de que una mercancía que vaya a exportarse a territorio de otra Parte es originaria, estará sujeta a sanciones equivalentes, con las modificaciones procedentes, a las que aplicarían a un importador en su territorio que haga declaraciones o manifestaciones falsas en relación con una importación; y
- (c) cuando un exportador o un productor en su territorio ha proporcionado una certificación y tenga razones para creer que la certificación contiene o está basada en información incorrecta, el exportador o productor deberá notificar sin demora y por escrito cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez de la certificación, a toda persona a quien el exportador o productor proporcionó la certificación.

2. Ninguna Parte impondrá sanciones a un exportador o productor por proporcionar una certificación incorrecta si el exportador o productor voluntariamente notifica por escrito que ésta era incorrecta, a todas las personas a quienes les hubiere proporcionado la certificación.

Artículo 4.19: Requisitos para Mantener Registros

1. Cada Parte dispondrá que un exportador o un productor en su territorio que proporcione una certificación, de conformidad con el Artículo 4.16, conserve por un mínimo de cinco años a partir de la fecha de la emisión de la certificación, todos los registros y documentos necesarios para demostrar que la mercancía para la cual el productor o exportador proporcionó una certificación era una mercancía originaria incluyendo los registros y documentos relativos a:

- (a) la adquisición, los costos, el valor y el pago por la mercancía exportada;

- (b) la adquisición, los costos, el valor y el pago de todos los materiales, incluso los indirectos, utilizados en la producción de la mercancía exportada; y
- (c) la producción de la mercancía en la forma en que fue exportada.

2. Cada Parte dispondrá que un importador que solicite trato arancelario preferencial para una mercancía que se importe a territorio de esa Parte conserve, por un mínimo de cinco años a partir de la fecha de importación de la mercancía, todos los registros y documentos necesarios para demostrar que la mercancía calificaba para el trato arancelario preferencial.

Artículo 4.20: Verificación

1. Para propósitos de determinar si una mercancía que se importe a su territorio proveniente del territorio de otra Parte es originaria, cada Parte dispondrá que su autoridad aduanera u otra autoridad competente puede conducir una verificación, mediante:

- (a) solicitudes escritas de información al importador, exportador o productor;
- (b) cuestionarios escritos dirigidos al importador, exportador o productor;
- (c) visitas a las instalaciones de un exportador o productor en el territorio de la otra Parte, con el propósito de examinar los registros a los que se refiere el Artículo 4.19 u observar las instalaciones utilizadas en la producción de la mercancía, de acuerdo con las disposiciones que desarrollen las Partes de conformidad con el Artículo 4.21.2 ;
- (d) para una mercancía textil o del vestido, los procedimientos establecidos en el Artículo 3.24 (Cooperación Aduanera); o
- (e) otros procedimientos que la Parte importadora y la Parte exportadora puedan acordar.

2. Una Parte podrá denegar el trato arancelario preferencial a una mercancía importada, cuando:

- (a) el exportador, productor o importador no responda una solicitud escrita de información o un cuestionario, dentro de un plazo razonable, que se establezca en la legislación de la Parte importadora;
- (b) después de recibir la notificación escrita de la visita de verificación que la Parte importadora y la Parte exportadora hayan acordado, el exportador o el productor no otorgue su consentimiento por escrito para la realización de la misma dentro de un plazo razonable, que se establezca en la legislación de la Parte importadora; o
- (c) la Parte encuentre un patrón de conducta que indique que un importador, exportador o productor ha presentado declaraciones falsas o infundadas en el sentido de que una mercancía importada a su territorio es originaria.

3. Salvo lo dispuesto en el Artículo 3.24.6 (d) (Cooperación Aduanera), una Parte que lleve a cabo una verificación, proporcionará al importador una resolución escrita acerca de si la

mercancía es originaria. La resolución de la Parte incluirá las conclusiones de hecho y el fundamento jurídico.

4. Si la Parte importadora hace una resolución de conformidad con el párrafo 3, de que una mercancía no es originaria, la Parte no aplicará la resolución a una importación efectuada antes de la fecha de la misma, cuando:

- (a) la autoridad aduanera de la Parte exportadora emitió una resolución anticipada respecto de la clasificación arancelaria o valoración de uno o más materiales utilizados en la mercancía, conforme al Artículo 5.10 (Resoluciones Anticipadas);
- (b) la resolución de la Parte importadora está basada en una clasificación arancelaria o valoración para tales materiales que es diferente a la proporcionada en la resolución anticipada referida en el subpárrafo (a); y
- (c) la autoridad aduanera emitió la resolución anticipada antes de la resolución de la Parte importadora.

5. Cuando una Parte importadora determina, mediante una verificación que un importador, exportador o productor ha incurrido en un patrón de conducta proporcionando declaraciones, afirmaciones o certificaciones de manera falsa o infundada, de que una mercancía importada en su territorio es originaria, la Parte podrá suspender el trato arancelario preferencial a las mercancías idénticas cubiertas por afirmaciones, certificaciones, o declaraciones subsecuentes hechas por ese importador, exportador o productor hasta que la Parte importadora determine que el importador, exportador o productor está cumpliendo con este Capítulo.

Artículo 4.21: Directrices Comunes

1. Las Partes acordarán y publicarán directrices comunes para la interpretación, aplicación y administración de este Capítulo y las disposiciones pertinentes del Capítulo Tres (Trato Nacional y Acceso de Mercancías al Mercado) y harán esfuerzos para hacerlo a la fecha de entrada en vigor de este Tratado. Las Partes podrán acordar modificar las directrices comunes.

2. Las Partes se esforzarán para desarrollar un marco de trabajo para conducir verificaciones de conformidad con el Artículo 4.20.1 (c).

Artículo 4.22: Definiciones

Para efectos de este Capítulo:

asignar razonablemente significa asignar en la forma adecuada de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados;

clase de vehículos automóviles significa cualquiera de las siguientes categorías de vehículos automóviles:

- (a) vehículos automóviles comprendidos en la subpartida 8701.20, vehículos automóviles para el transporte de dieciséis personas o más establecidos en la subpartida 8702.10 ú 8702.90 y vehículos automóviles de la subpartida 8704.10, 8704.22, 8704.23, 8704.32 ú 8704.90 o en las partidas 87.05 ú 87.06;

- (b) vehículos automóviles comprendidos en la subpartida 8701.10 o en las subpartidas 8701.30 a 8701.90;
- (c) vehículos automóviles para el transporte de quince personas o menos comprendidos en la subpartida 8702.10 ú 8702.90 y vehículos automóviles de las subpartidas 8704.21 ú 8704.31; o
- (d) vehículos automóviles comprendidos en la subpartida 8703.21 a 8703.90;

contenedores y materiales de embalaje para embarque significa mercancías usadas para proteger una mercancía durante su transporte y no incluye los envases y materiales en los que se empaca la mercancía para la venta al por menor;

costo neto significa costo total menos los de la promoción de ventas, comercialización y de servicio posterior a la venta, regalías, embalaje y embarque, así como los costos por intereses no admisibles que estén incluidos en el costo total;

costo neto de la mercancía significa el costo neto que pueda ser asignado razonablemente a la mercancía utilizando uno de los métodos siguientes:

- (a) calculando el costo total en que se haya incurrido respecto a todas las mercancías producidas por ese productor, sustrayendo cualquier costo de promoción de ventas, comercialización, servicios posteriores a la venta, regalías, costos de embalaje y embarque y costos por intereses no admisibles, incluidos en el costo total de todas las mercancías referidas, y luego asignando razonablemente el costo neto resultante de esas mercancías a la mercancía;
- (b) calculando el costo total en que se haya incurrido respecto a todas las mercancías producidas por ese productor, asignando razonablemente el costo total a la mercancía y posteriormente sustrayendo cualquier costo de promoción de ventas, comercialización, servicios posteriores a la venta, regalías, costos de embalaje y embarque y costos por intereses no admisibles, incluidos en la porción del costo total asignado a la mercancía; o
- (c) asignando razonablemente cada costo que forme parte del costo total en que se haya incurrido respecto a la mercancía, de modo que la suma de estos costos no incluya costo alguno de promoción de ventas, comercialización, servicios posteriores a la venta, regalías, costos de embalaje y embarque y costos por intereses no admisibles,

siempre que la asignación de tales costos sea compatible con las disposiciones sobre asignación razonable de costos establecidas en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados;

costos por intereses no admisibles significa los costos por intereses en los que haya incurrido un productor, que excedan de 700 puntos base sobre los rendimientos de las obligaciones de deuda de vencimientos comparables emitidos por el nivel central del gobierno de la Parte en la cual se localiza el productor;

costo total significa todos los costos del producto, costos de un período y otros costos para una mercancía, en que se haya incurrido en territorio de una o más de las Partes;

línea de modelo significa un grupo de vehículos automóviles que tengan la misma plataforma o el mismo nombre de modelo;

material significa una mercancía que es utilizada en la producción de otra mercancía, incluyendo una parte o un ingrediente;

material de fabricación propia significa un material originario producido por el productor de una mercancía y utilizado en la producción de esa mercancía;

material indirecto significa una mercancía utilizada en la producción, verificación o inspección de una mercancía, pero que no esté físicamente incorporada a ésta; o una mercancía utilizada en el mantenimiento de edificios o en la operación de equipo relacionados con la producción de una mercancía, incluidos:

- (a) combustible y energía;
- (b) herramientas, troqueles y moldes;
- (c) repuestos y materiales utilizados en el mantenimiento de equipo y edificios;
- (d) lubricantes, grasas, materiales compuestos y otros materiales utilizados en la producción u operación de equipos y edificios;
- (e) guantes, anteojos, calzado, prendas de vestir, equipo de seguridad e implementos;
- (f) equipo, artefactos e implementos utilizados para la verificación o inspección de la mercancía;
- (g) catalizadores y solventes; y
- (h) cualesquiera otras mercancías que no estén incorporadas en la mercancía, pero cuyo uso en la producción de la mercancía pueda demostrarse razonablemente que forma parte de dicha producción;

mercancía significa cualquier mercancía, producto, artículo o material;

mercancías fungibles o materiales fungibles significan mercancías o materiales que son intercambiables para efectos comerciales y cuyas propiedades son esencialmente idénticas;

mercancías idénticas significa “mercancías idénticas”, según se define en el Acuerdo de Valoración Aduanera;

mercancía no originaria o material no originario significa una mercancía o un material que no es originario de conformidad con este Capítulo;

mercancías obtenidas en su totalidad o producidas enteramente en el territorio de una o más de las Partes significa:

- (a) plantas y productos de plantas cosechados o recolectados en el territorio de una o más de las Partes;

- (b) animales vivos nacidos y criados en el territorio de una o más de las Partes;
- (c) mercancías obtenidas de animales vivos en el territorio de una o más de las Partes;
- (d) mercancías obtenidas de la caza, captura con trampas, pesca o acuicultura realizada en el territorio de una o más de las Partes;
- (e) minerales y otros recursos naturales no incluidos en los subpárrafos (a) al (d) extraídos o tomados del territorio de una o más de las Partes;
- (f) peces, crustáceos y otras especies marinas obtenidas del mar, del fondo o del subsuelo marino, fuera del territorio de una o más de las Partes por barcos registrados o matriculados por una Parte y que enarboleden su bandera;
- (g) mercancías producidas a bordo de barcos fábrica a partir de las mercancías identificadas en el subpárrafo (f), siempre que tales barcos fábrica estén registrados o matriculados por esa Parte y enarboleden su bandera;
- (h) mercancías obtenidas del fondo o del subsuelo marino fuera de las aguas territoriales por una Parte o una persona de una Parte, siempre que una Parte tenga derechos para explotar dicho fondo o subsuelo marino;
- (i) mercancías obtenidas del espacio extraterrestre, siempre que sean obtenidas por una Parte o una persona de una Parte, y que no sean procesadas en el territorio de un país que no sea Parte;
- (j) desechos y desperdicios derivados de
 - (i) operaciones de manufactura o procesamiento en el territorio de una o más de las Partes; o
 - (ii) mercancías usadas recolectadas en el territorio de una o más de las Partes, siempre que dichas mercancías sean adecuadas sólo para la recuperación de materias primas;
- (k) mercancías recuperadas en el territorio de una o más de las Partes derivadas de mercancías usadas, y utilizadas en el territorio de una o más de las Partes en la producción de mercancías remanufacturadas; y
- (l) mercancías producidas en el territorio de una o más de las Partes exclusivamente a partir de mercancías a las que se refieren los subpárrafos (a) al (j), o de sus derivados, en cualquier etapa de la producción.

mercancías recuperadas significa materiales en forma de partes individuales resultantes de: (a) desensamblaje de mercancías usadas en partes individuales; y (b) la limpieza, inspección, comprobación u otros procesos según sean necesarios para regresar el material a su condición de funcionamiento normal;

mercancías remanufacturadas significa mercancías clasificadas en el Sistema Armonizado en los capítulos 84, 85 ú 87 o las partidas 90.26, 90.31 ó 90.32, salvo las mercancías clasificadas en las partidas 84.18 ú 85.16, que:

- (a) están compuestas completa o parcialmente de mercancías recuperadas; y
- (b) tengan una expectativa de vida similar y gocen de una garantía de fábrica similar a la de la mercancía nueva;

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados significa reconocido consenso o apoyo sustancial autorizado acordado en el territorio de una Parte con respecto al registro de los ingresos, gastos, costos, activos y pasivos, la divulgación de información y la elaboración de estados financieros. Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados pueden abarcar guías amplias de aplicación general, así como normas, prácticas y procedimientos detallados;

producción significa el cultivo, extracción, cosecha, pesca, crianza, caza con trampas, caza, manufactura, procesamiento, ensamblado o desensamblado de una mercancía;

productor significa una persona que se involucra en la producción de una mercancía en el territorio de una Parte;

utilizados significa empleados o consumidos en la producción de mercancías;

valor significa valor de una mercancía o material para efectos del cálculo de los aranceles aduaneros o para efectos de la aplicación de este Capítulo;

valor ajustado significa el valor determinado de conformidad con los Artículos 1 al 8, Artículo 15 y las correspondientes notas interpretativas del Acuerdo de Valoración Aduanera, ajustado, en caso de ser necesario, para excluir cualesquiera costos, cargos o gastos incurridos por concepto de transporte, seguro y servicios relacionados con el embarque internacional de la mercancía desde el país de exportación hasta el lugar de importación.

Anexo 4.6

Excepciones al Artículo 4.6

El Artículo 4.6 no aplicará a:

- (a) un material no originario clasificado en el capítulo 4 del Sistema Armonizado, o las preparaciones no originarias a base de productos lácteos con un contenido de sólidos lácteos superior al diez por ciento en peso clasificadas en la subpartida 1901.90 ó 2106.90 que se utilicen en la producción de una mercancía clasificada en el capítulo 4 del Sistema Armonizado;
- (b) un material no originario clasificado en el capítulo 4 del Sistema Armonizado, o las preparaciones no originarias a base de productos lácteos con un contenido de sólidos lácteos superior al diez por ciento en peso clasificadas en la subpartida 1901.90 que se utilice en la producción de las siguientes mercancías: preparaciones para alimentación infantil con un contenido de sólidos lácteos superior al diez por ciento en peso clasificadas en la subpartida 1901.10; mezclas y pastas con un contenido superior al 25 por ciento en peso de grasa butírica sin acondicionar para la venta al menor, clasificadas en la subpartida 1901.20; preparaciones alimenticias a base de productos lácteos con un contenido de sólidos lácteos superior al diez por ciento en peso clasificadas en la subpartida 1901.90 ó 2106.90; partida 21.05; bebidas que contengan leche clasificadas en la subpartida 2202.90; o alimentos para animales con un contenido de sólidos lácteos superior al diez por ciento en peso clasificados en la subpartida 2309.90;
- (c) un material no originario clasificado en la partida 08.05 ó subpartidas 2009.11 a 2009.30, que se utilice en la producción de una mercancía clasificada en las subpartidas 2009.11 a 2009.30, o en jugo de fruta o vegetal de una sola fruta o vegetal fortificado con minerales o vitaminas, concentrado o sin concentrar clasificados en la subpartida 2106.90 ó 2202.90;
- (d) un material no originario clasificado en la partida 09.01 ó 21.01 que se utilice en la producción de una mercancía clasificada en las partidas 09.01 ó 21.01;
- (e) un material no originario clasificado en la partida 10.06 que se utilice en la producción de una mercancía clasificada en las partidas 11.02 ó 11.03 ó subpartida 1904.90;
- (f) un material no originario clasificado en el capítulo 15 del Sistema Armonizado que se utilice en la producción de una mercancía clasificada en el capítulo 15 del Sistema Armonizado;
- (g) un material no originario clasificado en la partida 17.01 que se utilice en la producción de una mercancía clasificada en las partidas 17.01 a 17.03;
- (h) un material no originario clasificado en el capítulo 17 del Sistema Armonizado que se utilice en la producción de una mercancía clasificada en la subpartida 1806.10; o

- (i) salvo lo dispuesto en los subpárrafos (a) al (h) y en las reglas de origen específicas establecidas en el Anexo 4.1, un material no originario que se utilice en la producción de una mercancía clasificada en los capítulos 1 al 24 del Sistema Armonizado, a menos que el material no originario esté clasificado en una subpartida distinta a la de la mercancía para la cual se está determinando el origen.

ANEXO 3
Formulario Certificación de Origen

ANEXO 4
REPORTE DE PRODUCTOS SALVADOREÑOS EXPORTADOS Y RECHADOS
POR LA FDA EN EL MES DE JULIO DE 2009

Reporte de Productos Salvadoreños Exportados y Rechazados
por la FDA en el mes de Julio de 2009

Consignatario	Dirección del Consignatario (ciudad/país)	Descripción del Producto Rechazado	Código de Violación de la FDA	Descripción / Razón de Rechazo	Fecha de Rechazo	Código FDA (distrito responsable del rechazo)
Exportadora e Importadora de Productos Salvadoreños	San Salvador	MACKEREL (ALL EXCEPT SPANISH OR KING SEE "22");PAPER;HEAT TR	FILTHY / SALMONELLA	ALIMENTO DESCOMPUESTO/ BACTERIA	13-Jul-2009	BLT-DO 960-0179159-7/1/1/
Vijosa Laboratories	San Salvador	Nomagest (Monthly Contraceptive) with Syringe included	NOT LISTED	ETIQUETA	17-Jul-2009	ATL-DO XXX-0163500-3/1/1/
Bon Appetit, S.A.	San Salvador	(aseptic) pineapple nectar	FALSE	ETIQUETA	17-Jul-2009	FLA-DO 004-5325097-9/2/3/
Exportadora e Importadora de Productos Salvadoreños	San Salvador	Small Dried Fish/Sardine	FILTHY	ALIMENTO DESCOMPUESTO	20-Jul-2009	LOS-DO JK8-0116430-7/2/1/B
Exportadora e Importadora de Productos Salvadoreños	San Salvador	Dry Fish CROAKER SILVER	FILTHY	ALIMENTO DESCOMPUESTO	21-Jul-2009	LOS-DO U83-0530804-0/2/1/B
Exportadora e Importadora de Productos Salvadoreños	San Salvador	Dry Fish Sardine (TAMALITO)	FILTHY	ALIMENTO DESCOMPUESTO	21-Jul-2009	LOS-DO U83-0530804-0/2/1/A
Lacteos R Y R	Santarosa De Lima	CHEESE, HARD SOFT STYLE PASTEURIZED	BACTERIA / NUTRIT LBL	BACTERIA / ETIQUETA	21-Jul-2009	ATL-DO J50-0106848-3/1/1/
Lacteos R Y R	Santarosa De Lima	BISCUITS	LABELING	ETIQUETA	21-Jul-2009	ATL-DO J50-0106848-3/3/1/
Lacteos R Y R	Santarosa De Lima	CANDY COATED POPCORN	LABELING	ETIQUETA	21-Jul-2009	ATL-DO J50-0106848-3/2/1/
Exportadora e Importadora de Productos Salvadoreños	San Salvador	FRESH LOROCO	FILTHY / USUAL NAME	ALIMENTO DESCOMPUESTO/ ETIQUETA	21-Jul-2009	LOS-DO U83-0530804-0/1/1/
Exportadora e Importadora de Productos Salvadoreños	San Salvador	PANELA CANDY	FILTHY / LIST INGRE LACKS FIRM LACKS N/C	ALIMENTO DESCOMPUESTO/ ETIQUETA	21-Jul-2009	LOS-DO U83-0530804-0/4/1/

Fuente: MINEC, Dirección de Competitividad Empresarial (DCE)

ANEXO 5 FICHA TECNICA TILAPIA

TILAPIA FRESCA O REFRIGERADA	
NOMBRE CIENTÍFICO: Oreochromis sp DESCRIPCIÓN: Peces de origen africano que habitan mayoritariamente en regiones tropicales del mundo. Es un pez de aguas cálidas, que vive tanto en agua dulce como salada e incluso puede acostumbrarse a aguas poco oxigenadas. Se encuentra naturalmente distribuido por América Central, sur del Caribe, sur de Norteamérica y el sudeste asiático.	
PARTIDA SAC: 03026970 PARTIDA HTS, USA: 03026910, 03026940	
ARANCEL - CATEGORÍA DE DE SGRAVACIÓN: 03026910 en empaques hasta 6.8 Kg, Categoría A y 03026940 empaque superiores a 6.8 kg, Categoría G: Los productos en esta categoría ya tienen y continúan con los aranceles iguales a cero; para ambas partidas Aplica a: CR, GT, HN, NI, SV a partir de la entrada en vigencia del tratado. Ver link , link	
REGLAS DE ORIGEN E SPECÍFICAS Un cambio a la partida 03.02 de cualquier otro capítulo. Ver Anexo 4.1 (Reglas de Origen Especificas) del CAFTA-RD en la dirección: http://www.cafta.gob.sv/	
AGENCIA REGULADOR A: Food and Drug Administration, FDA; Center for Food Safety and Applied Nutrition, CFSAN/FDA; The Animal and Plant Health Inspection Service, APHIS/USDA; U.S. Department of the Treasury; U.S. Environmental Protection Agency, EPA/USDA; U.S. Department of Agriculture, USDA; U.S. Patent and Trademark Office, USPTO; U.S. Customs and Border Protection, CBP; U.S. International Trade Commission, USITC; Tratado de Libre Comercio CA-USA-RD, CAFTA-RD; y Arancel Centroamericano de Importación, SAC.	
MEDIDAS SANITARIAS Y FITOSANITARIAS: Veterinary Services (VS) exige que los animales que sean importados estén libres de las enfermedades. Las cuales se listan en el documento: "Animal Product Manual" de USDA que puede ser encontrado en la dirección http://www.aphis.usda.gov/import_export/plants/manuals/ports/apm.shtml Para permitir la importación de animales y de productos derivados de animales, y controlar la posible infección de animales sanos en USA, se deben seguir los procesos indicados en la sección "How the Degree of Processing correlates with disease risk". La importación de perecederos, refrigerados y congelados se consideran con el mismo nivel de riesgo de transmisión de enfermedades. Para determinar el grado de procesamiento de las importaciones de la carne o de los derivados de carne se deben referir a la sección "How the degree of Processing Relates to Meat and Meat Products" del manual.	

ADITIVOS:

Los aditivos directos o indirectos se refieren a cualquier sustancia (colorantes, empaques, preservantes, etc.) cuyo uso resulta o puede razonablemente esperarse que, directa o indirectamente afecte las características de cualquier alimento; los aditivos tienen que tener el estatus de GRAS (Generalmente Reconocidos como Seguros). Los cuales se pueden obtener en las siguientes listas: Aditivos directos: <http://www.cfsan.fda.gov/~dms/eafus.html>. Aditivos indirectos (empaques): <http://www.cfsan.fda.gov/~dms/opa-fcn.html>. Aditivos (colorantes): <http://www.cfsan.fda.gov/~dms/col-toc.html>; y <http://www.cfsan.fda.gov/~dms/opa-col2.html>. Ver Título 21 del CFR, Partes 70,71,73,74 y 80(Aditivos de color); y partes 170,171,172,173,174,175,176,177,178 y 180 (aditivos para alimentos directos y secundarios) en: <http://www.access.gpo.gov/cgi-bin/cfrassemble.cgi?title=200821>. Se recomienda, si desea averiguar el estatus de cualquier aditivo no contenido en ninguna de las listas anteriores, dirigirse a la siguiente dirección: <http://www.cfsan.fda.gov/~rdb/opa-gras.html>

BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS (BPA):

No aplica.

BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA (BPM):

Las BPM establecen los requisitos básicos que la planta o centro de acopio debe cumplir. Incluye aspectos de: personal, operaciones de sanitización, instalaciones sanitarias, equipo y utensilios, control de producción y proceso (incluyendo materia prima), control de plagas, almacenaje y distribución. Ver Título 21 del CFR, Parte 110 en: <http://www.cfsan.fda.gov/~lrd/scfr110.html>.

PROCEDIMIENTOS ESTÁNDARES DE SANITIZACIÓN (POES):

Los POES son prácticas y procedimientos (documentos escritos) de sanitización, que un establecimiento que produce alimentos debe desarrollar e implementar para prevenir la contaminación directa o la adulteración de los alimentos que producen, elaboran, fraccionan y/o comercializan. Son indispensables para establecer las BPM.

PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL Y ANÁLISIS DE RIESGO (HACCP):

Cada productor debe implementar un plan que sistemáticamente: identifique, evalúe y controle los riesgos (físicos, químicos y biológicos) inherentes a la producción para garantizar la seguridad de los alimentos. Ver Título 21 del CFR, Parte 123 en: http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_08/21cfr123_08.html.

TRAZABILIDAD :

No es aplicable, ya que el término trazabilidad en el caso de este estudio se refiere a alimentos derivados de la biotecnología (OMG) y el término rastreabilidad desde el punto de vista de Bioterrorismo se incluye en el apartado titulado como Bioterrorismo.

PESTICIDAS:

La EPA regula el uso de pesticidas bajo la autoridad de dos estatutos federales: La Ley Federal de Insecticidas, Fungicidas y Rodenticidas (FIFRA) y la Ley Federal de Alimentos, Drogas y Cosméticos (FFDCA). La FIFRA provee las bases para la regulación, venta, distribución y uso de pesticidas en los USA. La FFDCA autoriza a la EPA establecer los residuos límites máximos (MRLs), o tolerancias. Estas leyes se pueden consultar en la siguiente dirección: <http://www.epa.gov/pesticides/regulating/laws.htm> Para encontrar los MRLs consultar el CFR 40, parte 180 en la dirección: http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title40/40cfr180_main_02.tpl También se pueden buscar en: <http://www.mrlatabase.com/> Notas: 1. El monitoreo de tolerancias las hace la FDA. 2. Si una cosecha o alimento contiene plaguicida sin tolerancia establecida o excede el nivel de tolerancia, este producto es ilegal y está sujeto a destrucción o rechazo de la importación.

RESIDUOS TÓXICOS:

Son cualquier sustancia no añadida intencionalmente al alimento o materia prima como resultado de la producción, fabricación, elaboración, preparación, tratamiento, envasado, empaquetado, transporte, almacenamiento o como resultado de la contaminación ambiental; pueden ser: toxinas, metales pesados, entre otros. Este término no abarca fragmentos de insectos, pelo de roedores y otras materias extrañas. La EPA reconoce el trabajo del Codex Alimentarius, el cual establece los Niveles Máximos (ML) de contaminantes en los alimentos o materia prima. Ver: <http://www.epa.gov/EPA-PEST/1998/February/Day-12/p3507.htm>. Para encontrar los planes de muestreos y los ML consultar la norma Codex Stan 193-1995 en: http://www.codexalimentarius.net/download/standards/17/CXS_193s.pdf. Para actualizar avances sobre el tema, se recomienda regularmente consultar <http://www.epa.gov>

OTROS REGLAMENTOS TÉCNICOS ó NORMAS OBLIGATORIAS (RT):

Al momento de la elaboración de esta ficha no hay otros RT. Se recomienda actualizar información en las siguientes direcciones electrónicas: 1.Productos supervisados por la USDA: link; 2. Productos regulados en CFR: link.

MARKETING ORDERS:

No aplica.

PRODUCTOS ORGÁNICOS :

No aplica.

EMPAQUE:

La FDA es la responsable de garantizar la seguridad del uso de los empaques a través de la CFSAN. Las sustancias que estarán en contactos con los alimentos están reguladas en el CFR Título 21 Partes 175, 176, 177 y 178. Para adhesivos y componentes de recubrimientos, ver: <http://www.cfsan.fda.gov/~lrd/fcf175.html>; Componentes de papel y cartón, ver: <http://www.foodsafety.gov/~lrd/fcf176.html> Polímeros, ver: <http://www.cfsan.fda.gov/~lrd/FCF177.html> Materiales que intervienen en la producción de empaques, que ayudan a mejorar la efectividad y eficiencia del mismo, consultar: <http://www.foodsafety.gov/~lrd/fcf178.html>

EMBALAJE DE MADERA :

Las empresas que utilicen embalaje de madera (WPM) para enviar productos a USA deberán cumplir con la norma NIMF 15 (ISPM 15). Ver norma en: link">link. La APHIS, en el CFR Título 7 parte 319.4, establece que todos los WPM regulados deben ser apropiadamente tratados con tratamiento térmico, fumigación con bromuro de metilo y marcados según lo indica el anexo II de la norma <http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&sid=06b915b9ae25c06cd510bcd4e920962&rgn=div5&view=text&node=7:5.1.1.1.6&idno=7#7:5.1.1.1.6.8>

MARCADO Y ETIQUETADO:

1-El Etiquetado de productos contiene dos paneles: el principal y el informativo. El panel principal debe contener la declaración de identidad del producto y del contenido neto. En el panel de informativo va la etiqueta nutricional, la declaración de ingredientes y el nombre y dirección de la empresa. El etiquetado está establecido en el CFR 21 Parte 101. Consultar: link. Para consultar guía sobre etiquetado nutricional, ver: <http://www.cfsan.fda.gov/~mow/snewlab.html>. 2-Etiqueta de País de Origen. La ley de Regulación del País de Origen del Alimento (Country of Origin Labeling, COOL, por sus siglas en inglés), vigente desde septiembre 2008, obliga a las empresas minoristas establecidas en USA a que los productos alimenticios que comercializan contengan dentro del etiquetado, la identificación del país de origen en inglés, de forma detallada. Asimismo, deberán mantener los archivos que respalden el origen de los productos para responder ante eventuales inspecciones. Ver: link

LEY CONTRA EL BIOTERRORISMO:

1. Todos los establecimientos deberán estar registrados en la FDA. Para hacerlo en línea dirigirse a <http://www.cfsan.fda.gov/~furls/ovffreg.html> 2. Requiere que los importadores hagan una notificación previa de los envíos con un período mínimo que depende del tipo de transporte. Puede efectuarse a través de un corredor de aduana o en Internet <http://www.cfsan.fda.gov/~pn/pnview.html> 3. Exige mantener registros de sus fuentes de abastecimiento (proveedor inmediato) y de los destinatarios (receptor inmediato) de las mercancías que permitan en un momento dado a la FDA identificar en qué manos estaba el alimento inmediatamente antes y después, incluyendo su envase. Ver ley en: <http://www.cfsan.fda.gov/~dms/fsbtact.html#pn>

REGISTRO DE MARCAS:

La United States Patent and Trademark Office (USPTO) examina las solicitudes de marcas para el registro federal y determina si un solicitante reúne los requisitos para el registro. Consultar: <http://www.uspto.gov/main/trademarks.htm>. La solicitud electrónica está en: <http://www.uspto.gov/teas/index.html>

TRÁMITES Y DOCUMENTOS EN ADUANA:

Solamente el dueño, el comprador o el agente aduanero autorizado pueden tramitar la entrada de las mercancías en los Estados Unidos. Se recomienda usar un agente aduanal para facilitar el proceso a través del sistema de Interfase Automático con Agentes Aduaneros (ABI). Ver: link La empresa de transporte, en el país de origen debe entrar la descripción del producto en el Sistema de Manifiestos Automatizado (AMS). Ver: link el cual permite la rápida identificación y liberación de envíos de bajo riesgo. Los documentos de despacho tienen que presentarse, salvo concesión de prórroga, en los cinco días hábiles siguientes a la llegada de un cargamento a un puerto de entrada de USA en el lugar indicado por el director del distrito o área. Los DOCUMENTOS DE DESPACHO son: 1- Factura comercial o una factura pro-forma. 2- Conocimiento de Embarque o Guía Aérea. 3- Certificado Sanitario o Fitosanitario (cuando proceda). 4- Certificado de Origen. 5- Formulario 7553 Manifiesto de Despacho (Entry Manifest), o el Formulario 3461 Solicitud y Permiso Especial para Despacho Inmediato (Application and Special Permit for Immediate Delivery) para la entrada inmediata de frutas y verduras o algún otro formulario de despacho de mercancías exigido por el director del distrito. 6- Prueba del derecho de ingreso de la mercancía en el país. 7- Lista de bultos, si procediera. 8- La declaración de despacho de la mercancía tiene que ir acompañada de la prueba de pago de una fianza para cubrir posibles gravámenes, impuestos y sanciones. En los diez días hábiles siguientes a la autorización de entrada de la mercancía, se deberá presentar un resumen de la documentación de despacho, acompañada de una estimación monetaria de los derechos de aduana. PROCEDIMIENTO EN ADUANA: 1. El exportador manda la mercancía y manda una notificación previa a la FDA: 2 horas antes de la llegada por carretera, 4 horas antes por avión o ferrocarril y 8 horas antes por vía marítima. 2. La empresa de transporte notifica al importador o a su agente (customs broker), de la llegada de la mercancía. 3. La "entrada" se hace en el puerto de llegada, a menos que se hayan hecho arreglos para transporte bajo fianza. 4. Inspectores de la Aduana, y a veces los de la FDA, revisan los documentos y deciden si realizar una inspección física. En la inspección velan que no haya contrabando, que el producto y la cantidad sean como se indica en los documentos y que el marcado de país de origen sea el correcto. Verifican si se aplica alguna cuota. 5. Si ve alguna posible infracción, en los documentos o mercancía, se podrá enviarla al USDA en el puerto (productos agrícolas frescos, carne y pescado procesados). Allí se ve si el producto cumple con las normas de condición de calidad y residuos de pesticidas. 6. Si la FDA pide una muestra, se manda fuera del puerto, en donde se aplican las leyes de productos de baja acidez y acidificados, aditivos, empaquetado, residuos de pesticidas, HACCP y Buenas Prácticas de Manufactura. 7. También revisa la etiqueta, inclusive la lista de ingredientes y el contenido nutricional. 8. Para los productos bajos en acidez o acidificados, los documentos deben llevar el número de Food Canning Establishment (FCE) y de Submission Identifier (SID). 9. El importador paga el costo del envío, la inspección y el retorno a la Aduana. 10. Muchas veces, cuando la FDA encuentra una infracción, el importador puede solicitar permiso para reacondicionar el producto y reenviar una muestra a la FDA

REQUISITOS NACIONALES Y PRIVADOS:

Además de los requisitos de USA deberá cumplirse con los requisitos establecidos en la legislación nacional del país exportador y con los requisitos privados de los clientes.