

COMPENDIO DE ENSAYOS CIENTÍFICOS, VOL. 4, Nº2- ABRIL 2015



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO

Facultad de Posgrados y Educación Continua



COMPENDIO DE ENSAYOS CIENTÍFICOS

Vol. 4, Número 2-Abril 2015



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO

Facultad de Posgrados y Educación Continua



CRÉDITOS

Mgt. Juan Carlos Fernández Saca

*Decano de Facultad de Posgrados y
Educación Continua*

Mt. Manuel Guillermo Alfaro Sifontes

*Editor y Coordinador de Investigación y
Proyección Social*

*Facultad de Posgrados y Educación
Continua*

Dirección:

*Campus 1, Km 8 1/2 carretera a Santa Tecla,
Ciudad Merliot, El Salvador*

Teléfono:

2212-9400 ext. 118

Correo electrónico:

investigacionposgrados@ujmd.edu.sv

El Compendio de Ensayos Científicos publica resúmenes de los documentos de graduación presentados por los autores, apegándose a las normativas internacionales de publicación.

Para un abordaje más profundo de la temática, se invita a los lectores a consultar el documento íntegro, disponible en la Biblioteca de la Universidad.



ÍNDICE

	<u>Número de página</u>
Editorial	3
Factores claves de éxito en la inserción laboral de personas con discapacidad. Casos de estudio de tres empresas <i>Miguel José Castro Sánchez</i>	4
Reconversión de los Esquemas de Zonas Francas en El Salvador para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos en la Organización Mundial del Comercio (OMC) <i>Marta Isabel Rivas de León</i>	17
Propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Instituciones Microfinancieras. Caso práctico: Caja de Crédito de Suchitoto <i>Fátima del Carmen Rivera Miranda</i>	27
Operación de las Zonas Francas Salvadoreñas, ante reformas para saldar compromiso con la OMC <i>Sara Beatriz Velásquez Martínez</i>	45

EDITORIAL

En este número del Compendio de Ensayos Científicos, nuestro interés se centra en abordar la temática de las fronteras y la planificación. Así pues, bajo una perspectiva global, analizamos los cambios en las barreras y límites fronterizos para generar un comercio internacional (Mangra, Stanciu y Mangra, 2010). Por lo tanto, surge ese deseo por reflexionar sobre los ajustes realizados en la región centroamericana y, particularmente, en El Salvador, de cara a facilitar el comercio internacional. Estas adaptaciones se basan en cambios estructurales como el Operador Económico Autorizado expuesto en el artículo de Rivas.

A su vez, se incorporan dos puntos de vista referentes a la reconversión de zonas francas en los artículos de Rivas y Velásquez. De tal manera, a partir de estos enfoques, es factible la comprensión de la realidad contemporánea en el plano del comercio internacional (Buzilă, Costea y Gordean, 2008). Por ello, se analiza la necesidad de una alineación multinivel desde los requisitos señalados por organismos internacionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC) y su articulación en el contexto salvadoreño.

Sin embargo, es importante recordar que existe otro tipo de fronteras. En este sentido, no sólo basta con la eliminación de barreras entre naciones sino también entre personas. Esto exige hacer un análisis sobre la inserción laboral, es decir, la inclusión de cualquier ser humano al trabajo con miras a su autorrealización (Anda, Aguinaga y Ávila, 2010). Bajo esta perspectiva, surge el deseo por indagar sobre casos prácticos de la realidad salvadoreña como se evidencia en el artículo de Castro. La posibilidad de estudiar el análisis de estos micro contextos posibilita dimensionar la necesidad de crear escenarios de mayor participación social dentro de las organizaciones (Leach, Butterworth, Strazdins, Rodgers, Broom y Olesen, 2010). Desde esta perspectiva, se visualiza pues la tendencia del siglo XXI por fomentar una mayor integralidad y labor conjunta para apegarse a un medio cada vez más dinámico y exigente.

Manuel Alfaro Sifontes

Referencias bibliográficas

- Anda, A., Aguinaga, P. y Ávila, C. (2010). El trabajo colaborativo y la inclusión social. *Apertura*, 12, 48-59.
- Buzilă, N., Costea, S. y Gordean, R. (2008). The impact of globalization on distribution process. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 1, 785-789.
- Leach, L., Butterworth, P., Strazdins, L., Rodgers, B., Broom, D. y Olesen, S. (2010). The limitations of employment as a tool for social inclusion. *BMC Public Health*, 10, 621.634.
- Mangra, M., Stanciu, M. y Mangra, G. (2010). The transports and the globalization process. *Revista Academiei Portelor Terrestre*, 57, 62-67.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO EN LA INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD. CASOS DE ESTUDIO DE TRES EMPRESAS

Miguel José Castro Sánchez

Resumen

El trabajo decente es aquel caracterizado por ser: 1. Productivo, 2. Remunerado justamente y 3. Elaborado en condiciones de libertad, equidad y seguridad; en resumen, con respecto a la dignidad humana (Ghai, 2003). Estos factores lo convierten en un objetivo bastante retador a cumplir en las condiciones naturales de trabajo siendo más complejo cuando se trata de trabajos para Personas con Discapacidad (PcD). Según la OIT (2013), este grupo de personas cuentan con pocas oportunidades de emplearse y una buena proporción de ellas optan por estar auto empleadas o sub empleadas. La problemática al momento de contratar PcD es multifactorial y parece avanzar a pasos bastante lentos. Por ello, es importante conocer todos aquellos actores de importancia para la facilitación de oportunidades de empleo. Así pues, se analizaron los casos de tres empresas con prácticas que contribuyen a una exitosa inserción de PcD para encontrar aquellos factores clave de éxito. La propuesta es cambiar el paradigma e introducir el concepto de *productividad y sustentabilidad* a la inserción de personas con discapacidad. Para el análisis de las organizaciones se aplicó el Modelo de Congruencia de Nadler-Tushman en tres empresas que operan en El Salvador.

Palabras clave: Inserción laboral, personas con discapacidad, factores de éxito.

Introducción

Durante la primera década del siglo XXI se han suscitado muchas iniciativas a nivel mundial, orientadas a asegurar condiciones de trabajos adecuadas y el respeto a las normativas de seguridad social para proteger a los trabajadores. A partir de 2003, el objetivo superior a alcanzar por parte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es realizar propuestas para definir el término “trabajo decente” y definir una metodología para su medición.

La crisis del año 2008 y el subsecuente desempleo generó un contratiempo en este tipo de iniciativas, pues muchas se tuvieron que detener. A pesar de ello, se realizaron varias mediciones en algunos países de América Latina para no descontinuar totalmente el esfuerzo en el tema de trabajo decente.

Según la definición de la OIT, trabajo decente es aquel caracterizado por ser: 1. Productivo, 2. Remunerado justamente y 3. Elaborado en condiciones de libertad, equidad y seguridad; en resumen, con respecto a la dignidad humana (Ghai, 2003). Estos factores lo convierten en un objetivo bastante retador a cumplir en las condiciones naturales de trabajo siendo más complejo cuando se trata de trabajos para Personas con Discapacidad (PcD).

A su vez, la OIT (2013) sostiene que este grupo de personas cuentan con pocas oportunidades de emplearse y una buena proporción de ellas optan por estar auto empleadas o sub empleadas.

Desde 2000, El Salvador cuenta con la Ley de Equiparación de Oportunidades para Personas con discapacidad. Esta ley posee varios componentes. Uno de ellos es la obligatoriedad para empresas privadas y entidades públicas, de contratar una persona con discapacidad por cada 25 empleados (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 2000). Esta obligación que iniciaría un año después de su publicación, es decir en 2001. A la fecha, la ley es escasamente cumplida, según informes del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, a pesar de los esfuerzos de ONGs, entidades gubernamentales y el sector empresarial.

La problemática al momento de contratar PcD es multifactorial y parece avanzar a pasos bastante lentos. Por ello, es importante conocer todos aquellos actores de importancia para la facilitación de oportunidades de empleo. Así pues, se analizaron los casos de tres empresas con prácticas que contribuyen a una exitosa inserción de PcD para encontrar aquellos factores clave de éxito.

Generando un nuevo paradigma: El tema de las personas con discapacidad como enfoque de productividad y sustentabilidad

La propuesta es cambiar el paradigma e introducir el concepto de *productividad y sustentabilidad* a la inserción de personas con discapacidad. Es una propuesta ganar – ganar, pues la integración laboral satisfactoria de personas con discapacidad no es posible sin el compromiso de las empresas y las personas que gobiernan. Este compromiso no puede limitarse al cumplimiento de los requisitos legales. A su vez, las empresas buscan generar beneficios con personal altamente eficiente y comprometido.

El secreto está en crear ese binomio: PcD-Empresa. En un extremo se encuentra la persona con discapacidad quien debe ser capaz de realizar tareas, de aportar conocimientos y, sobre todo, de brindar actitudes positivas y proactivas en el trabajo. En el otro extremo, están las empresas, centradas cada vez más en temas de Responsabilidad Social e Imagen Corporativa.

La Responsabilidad Social hace referencia a la decisión voluntaria que adquieren las empresas de contribuir al logro de una sociedad mejor, más inclusiva y a un medio ambiente más limpio y seguro en sus operaciones comerciales y las relaciones con sus interlocutores.

El binomio personal-empresarial puede convertirse en una parte integral de una estrategia de “sustentabilidad”, definida por la Comisión Mundial del Medio Ambiente de la Organización de las Naciones Unidas (1987) como:

“El desarrollo sustentable hace referencia a la capacidad que haya desarrollado el sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras.”

La propuesta es cambiar el paradigma e introducir el concepto de *productividad y sustentabilidad* a la inserción de personas con discapacidad.

Así pues, debe tomarse en cuenta que el 15% de la población actual vive con algún nivel de discapacidad. Además, la morbilidad está creciendo a nivel mundial y se necesitan generar mejores y más sostenibles empleos. Por lo tanto, contar con personal comprometido, enfocado y de alta productividad es una propuesta bastante llamativa, mucho más que la de “ayudar” o “cumplir requerimientos legales”.

Métodos

Para el análisis de las organizaciones se aplicó el Modelo de Congruencia de Nadler-Tushman. Este modelo especifica las entradas, los rendimientos de procesamiento y las salidas siendo consistente con la teoría de sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1978). A su vez, es un modelo muy similar al modelo de Leavitt porque también conserva los sistemas formales e informales del modelo de seis cajas de Weisbord (Nadler y Tushman, 1980).

Se ha elegido este modelo al considerar que, para entender una organización y generar cambios en ella, son necesarios todos los factores: entradas, sistemas y salidas. Por lo tanto, se hace énfasis en que toda estrategia o cambio debe considerar la congruencia de dicha iniciativa con cada uno de los factores, aunque parezca que solamente afecta a uno.

El tema de inclusión de personal con discapacidad a las empresas suele ser visto solamente como un tema de gestión de Recursos Humanos, colocándolo en el modelo en la casilla de “personas”. Sin embargo, es un tema integral que incluye ambiente (leyes), historia de la empresa (éxito o fracaso en la inserción), estrategia (las personas con discapacidad son parte o no de la estrategia), tareas (existe diseño universal de la tareas en la empresa), cultura (hay aceptación al tema en el personal), procesos (existe una política) y salidas (qué nivel de desempeño es el esperado de dichas personas).

El modelo se basa en varios supuestos comunes a los modelos de diagnóstico modernos de organización. Estos supuestos son los siguientes:

1. Las organizaciones son sistemas sociales abiertos en un entorno más amplio.
2. Las organizaciones son entidades dinámicas (es decir, el cambio es posible y ocurre).
3. Comportamiento organizacional se produce en el individuo, el grupo y al nivel de los sistemas.
4. Las interacciones se producen entre los niveles de los sistemas de comportamiento organizacional individual y de grupo.

Las entradas en el modelo de congruencia de Nadler-Tushman incluyen factores tales como el medio ambiente, los recursos, la historia (es decir, los patrones de comportamiento en el pasado), y las estrategias de organización. Nadler y Tushman son explícitos en su conceptualización de cada uno de los factores.

Los componentes del sistema de todo el proceso de transformación de la organización son los acuerdos informales de organización, trabajo, acuerdos formales de la organización y los componentes individuales. Del mismo modo, los resultados del modelo incluyen la parte individual, grupal y las salidas del sistema: productos y servicios, el rendimiento y la eficacia.

Se ha elegido este modelo, ya que cualquier nueva estrategia para la inserción de personas con discapacidad requiere un proceso de transformación, en congruencia con los 4 factores (ver Figura 1).

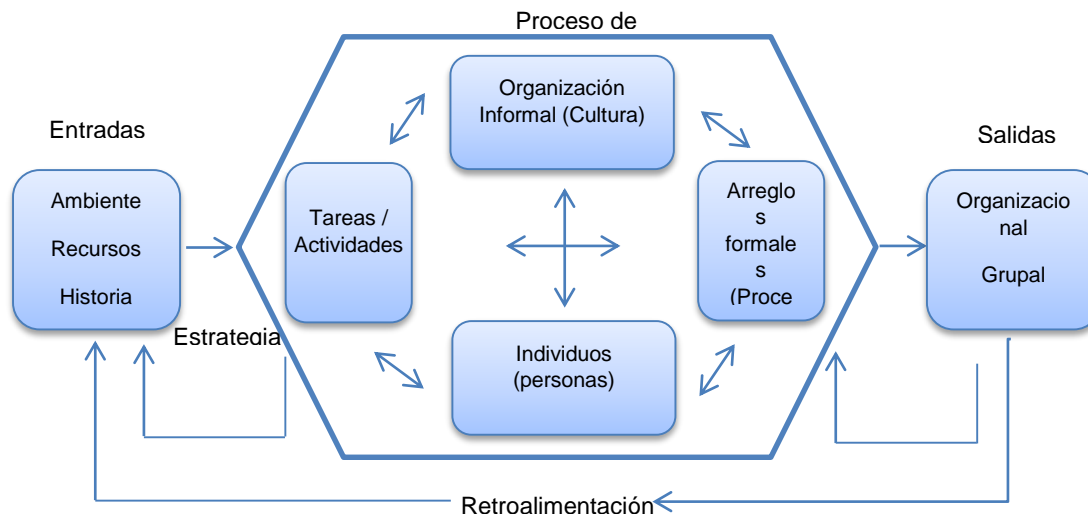


Figura 1. Modelo de congruencia de Nadler-Tushman (1980).

Resultados

Empresa A

Estrategia

Global y localmente, la empresa A cuenta con una estrategia de desarrollo sustentable que se establece para separar su crecimiento del impacto ambiental y, a la vez, aumentar su impacto social positivo.

Este plan presenta tres grandes objetivos para el año 2020: mejorar la salud y el bienestar, reducir el impacto ambiental y obtener el 100% de las materias primas agrícolas de forma sustentable, y mejorar la calidad de vida de las personas en su cadena de valor.

Su propósito corporativo establece las aspiraciones del negocio y está sustentado por un Código de Principios en los Negocios que describe las normas operacionales que todos deben seguir en la empresa a nivel mundial. El Código además respalda su enfoque con respecto al gobierno y la responsabilidad corporativa (ver Figura 2).

En este sentido, se evidencia que la empresa A está comprometida con la diversidad en un ambiente laboral donde existen la confianza y el respeto mutuo, y donde todos se sienten responsables por el desempeño y reputación de la organización.

Particularmente, busca la contratación y promoción de los empleados basándose exclusivamente en las calificaciones y capacidades necesarias para el trabajo que se va a realizar. Se comprometen en ofrecer condiciones laborales seguras y saludables para todos los empleados y rechazando todo tipo de trabajo, forzado, obligatorio o infantil.

Por lo tanto, se evidencia como eje de diversidad e inclusión para la Empresa A del tema de las PcD. En este sentido, con el apoyo de instituciones como el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y el SIL se inicia un proceso de inclusión de personas con discapacidad en los procesos de selección.



Figura 2. Principios de negocios de empresa A.

Adicionalmente, se participa en ferias de trabajo, incluidas aquellas donde se contratan personas con discapacidad. A partir de 2010, se contrata una persona para llevar el tema de inserción de personas con discapacidad, y realiza todas las iniciativas internas y externas para cumplir con dicha meta.

Procesos e infraestructura

Las instalaciones de planta de alimentos y el centro de distribución, son instalaciones de un solo piso. Se cuenta con accesos de rampa en la mayoría de las instalaciones; así como con baños accesibles.

Tanto en oficinas, como en la planta de detergentes se cuentan con áreas de más de una planta. En las oficinas se cuenta con elevadores y baños accesibles mientras la planta cuenta con rampas de acceso. Como se mencionó anteriormente, existe una estrategia de inserción de personas con discapacidad, estableciendo objetivos y metas para las diferentes etapas del programa: inducción, sensibilización, inserción y adaptación.

En la inducción se busca sensibilizar a toda persona que participe en el proceso de inserción de PcD para que no lo vea como algo adicional a sus tareas. En contratación, se revisan mes a mes dentro de los indicadores de Recursos Humanos el número de personas con discapacidad.

Junto con Fundación Sin Límites se ha creado un programa de sensibilización que inició con entrenamiento al personal de Recursos Humanos sobre contratación de personas con discapacidad y que luego se trasladó a las diferentes gerencias. Como práctica de impacto positivo, también con Fundación Sin Límites, se ha desarrollado un proceso en donde se sensibiliza a las personas con discapacidad antes de ingresar a laborar, sobre políticas, normas, ambiente de trabajo, seguridad industrial y motivación; posterior a ello se sensibiliza a sus compañeros, especialmente en aquellos casos de discapacidades perceptibles fácilmente.



Tareas / Actividades

En conjunto con el SIL, se dirigió un estudio de accesibilidad para PcD en donde se analizaron también las tareas a realizar. De ahí surgió un informe con recomendaciones para la empresa, así como los perfiles de discapacidad más adecuados para las tareas en los diferentes procesos. Este estudio sirvió como guía para la estrategia de inserción de personas con discapacidad. Por la naturaleza de la operación, se determinó factible la contratación de personas con discapacidades leves (20% de detrimento en su capacidad física) tanto en áreas administrativas como en áreas de manufactura y distribución.

Como principio de empresa, todos los entrenamientos son basados en las necesidades de los puestos, a fin de desarrollar competencias requeridas en el personal sin distinción de ningún tipo.

Personas

La empresa A, por el volumen de operaciones y la cantidad de personal, contaba ya con algunas personas con discapacidad antes de iniciar el proceso. No obstante, no se ha llevado a cabo un programa para motivar a las personas con discapacidad a acercarse a Recursos Humanos ni para certificarse.

Los procesos de medición de desempeño son estándares para todos los empleados, basados en un enfoque de alineación de negocio, que llega al nivel del área de trabajo de cada colaborador.

La empresa cuenta con programas de balance vida trabajo como “agile working” y “flexy time”, a los cuales puede acceder cada empleado en acuerdo con su jefe. Adicionalmente, cuenta con clínicas empresariales donde se da seguimiento y facilita consulta según la necesidad.

Cultura

Como se mencionó en el apartado de procesos e infraestructura, la empresa ha realizado campañas de sensibilización para las capas gerenciales para la contratación de personas con discapacidad, así como para el personal de Recursos Humanos, así como acompañamiento a la persona y el área para integrarse al puesto.

Adicionalmente en este punto se puede mencionar, que el personal en general ha visto a bien la integración de personas con discapacidad y esto no ha influido de forma negativa en el clima laboral.

Por otra parte, existe un número telefónico gratuito y una dirección de correo confidencial, para línea ética, en donde los empleados pueden denunciar libremente cualquier tipo de trato discriminatorio o abusivo.

Empresa B

Estrategia

La empresa B cuenta también con una estrategia de desarrollo sostenible, conocida como 10 prioridades y 1 futuro. Estas prioridades se comparten a nivel mundial y se extienden en la cadena de valor para beneficiar también a proveedores, así como a clientes y consumidores. Dichas prioridades citadas en el informe de desarrollo sostenibles son las siguientes: desincentivar el consumo irresponsable, optimizar el uso del agua, reducir la huella de energía y carbón, fomentar la reutilización de empaques y reciclaje, lograr cero desperdicio, promover el desarrollo empresarial en la cadena de valor, beneficiar a las comunidades de servicio, practicar y promover el respeto a los derechos humanos, contribuir a la reducción de VIH/SIDA dentro de su esfera de influencia, ser transparentes en el reporte del progreso.



La política cuenta con 4 ejes:

1. Igualdad de derechos y libertad de expresión en ILC
2. Promovemos y mantenemos condiciones de trabajo que garantizan la seguridad y salud de todos los empleados
3. Derecho al trabajo
4. Salud ocupacional

De la política se puede destacar la declaratoria siguiente:

“Igualdad de condiciones, independientemente de género, color, origen, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, opinión política o social.”

En este sentido, la empresa B inició en 2009 el programa de personas con discapacidad, en el marco de las 10 prioridades un futuro, específicamente en el punto de respeto a los derechos humanos.

De ahí surgieron varias iniciativas y procesos de acercamiento a instituciones como el SIL para iniciar el plan de sensibilización, entrenamiento e inserción. Desde esa fecha, se ha participado en ferias laborales, con el fin de inserción de PcD.

De igual forma, se ha participado como empresa invitada en diferentes foros y mesas de trabajos sobre el tema de personas con discapacidad, debido a los programas que se están llevando a cabo.

Como parte de la estrategia, también se ha iniciado una cooperación con el ISRI para los programas de formación que desarrolla dicha institución.

Procesos e infraestructura

Las instalaciones de manufactura cuentan con áreas accesibles desde la construcción de las mismas, hay adaptaciones especiales en la recepción donde labora una persona con discapacidad visual, quien posee un conmutador Braille; y otra con discapacidad física, quien cuenta con un baño accesible. En los centros de distribución se han construido rampas y la mayoría de áreas de trabajo son de una sola planta.

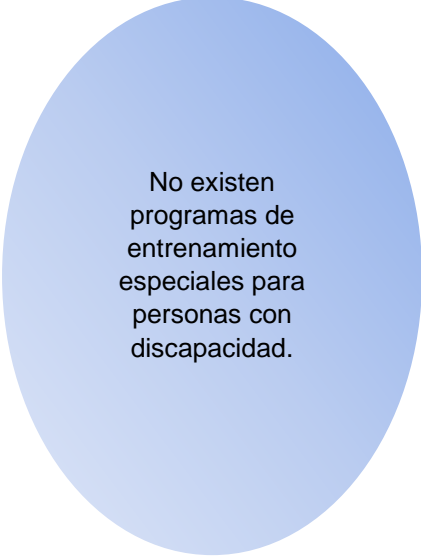
Adicionalmente, en la política de Adquisición de Talento, se encuentra la apertura a contratar personas con discapacidad, incluyendo en las publicaciones una leyenda para incentivar a personas con discapacidad a participar en sus procesos de selección.

Se cuentan con una medición regional llamada Matriz de evaluación de sustentabilidad (SAM, por sus siglas en inglés) donde se monitorean los principios de derechos humanos, bajo métricas preestablecidas. A su vez, a nivel local, se llevan estadísticos de personas con discapacidad en la Hoja de Balance Laboral (LBS, por sus siglas en inglés), dándole seguimiento trimestral.

Junto con el SIL y a través de Recursos Humanos, se han entrenado a las jefaturas para sensibilizarlos en la inserción de personas con discapacidad, incluyendo al entrenamiento como parte del programa de formación para líderes de la empresa.

Tareas / Actividades

En la empresa B, el SIL dirigió un estudio de accesibilidad para personas con discapacidad en donde se analizaron también las tareas a realizar. De ahí surgió un informe con recomendaciones para la empresa, así como los perfiles de discapacidad más adecuados para las tareas en los diferentes procesos.



No existen programas de entrenamiento especiales para personas con discapacidad.

Por otro lado, el CONAIPD realizó un estudio sobre el cumplimiento de las normativas legales de accesibilidad de instalaciones. De los hallazgos se generó un plan de trabajo para mejorar ciertas condiciones y el número de parqueos para personas con discapacidad. Cada área cuenta con un programa de entrenamiento que inicia con la inducción de una semana a la empresa. Esta actividad se efectúa posteriormente a la inducción al puesto y a un programa de entrenamiento continuo según la guía de competencias de cada puesto y a las necesidades acordadas con el jefe inmediato.

No existen programas de entrenamiento especiales para personas con discapacidad. No obstante, se han facilitado, a través del SIL, la asistencia a programas de computación a personal con discapacidad solicitado posteriormente al proceso de sensibilización y certificación.

Adicionalmente, a través del área de Cadena de Suministros, se está llevando un programa para incentivar, entrenar y monitorear a los proveedores para que cumplan los principios de Abastecimiento Responsable, entre los cuales se encuentra el respeto por los derechos humanos. Esta iniciativa hace extensivo el impacto de la empresa en temas de derechos humanos dentro de su cadena de valor.

Personas

La empresa B, por el volumen de operaciones y la cantidad de personal, tiene un impacto fuerte en el empleo y como proceso natural. No obstante, ya contaba con un buen número de personas con discapacidad antes de 2010, los cuales no estaban certificados por el ISRI.

En conjunto con el área de Salud, se organizaron charlas con el SIL para sensibilizar sobre el tema y motivar a la certificación, mencionando los beneficios de la misma.

Los procesos de medición de desempeño se basan en las metas individuales. Éstas son revisadas periódicamente en su cumplimiento y se retroalimenta constantemente al personal sobre su alcance de metas.

La empresa B cuenta con programas de salud y clínicas empresariales, así como una relación que se está fortaleciendo con el ISRI para apoyos en salud para personas con discapacidad. Adicionalmente, el SIL ayuda con un programa de intervención en crisis, cuando se tienen temas de bajo desempeño de personas con discapacidad por temas asociados a la motivación.



Cultura

Anteriormente, se habló sobre programas de entrenamiento y sensibilización de la empresa B, así como el incentivo a la certificación.

Si bien es cierto, varias áreas involucradas en el tema de desarrollo sostenible apoyan el programa, no existe en el personal operativo mucho conocimiento sobre la práctica de inserción de personas con discapacidad.

Se cuenta con cuatro tipos de medios para reportar malos tratos, discriminación o acoso laboral. El primero es la línea ética, que cuenta con números de teléfonos y correos electrónicos locales y regionales. El segundo corresponde a una denuncia por escrito al incumplimiento de derechos humanos. El tercero es un procedimiento de quejas del personal. El cuarto consiste en la denuncia directa a su representante de recursos humanos.

Empresa C

Estrategia

La empresa C es una organización caracterizada desde sus inicios por la responsabilidad social y por la práctica de actividades en beneficio de sus empleados y la sociedad en general.

Adopta una filosofía autodenominada “humanista”, al buscar el bienestar de todos los que pertenecen a la compañía, basado en valores tales como: honor, sensibilidad, orgullo, solidez, y liderazgo. Además, la empresa destina fondos para ayudar a centros escolares, comunidades, instituciones de rehabilitación, entre otros.

Es uno de los patrocinadores oficiales de la Fundación Teletón Pro Rehabilitación (FUNTER), donde los salvadoreños tienen la oportunidad de dar y trabajar bajo una misma causa: la rehabilitación y la integración de niños, jóvenes y adultos con discapacidades físicas.

Adicionalmente, en 2012, FUNTER y la empresa C firmaron un convenio que compromete a unir esfuerzos y brindar apoyo a la manutención de 3 diferentes centros de atención en Sonsonate, San Vicente y Merliot. Todas las personas son atendidas en diferentes áreas como valoración, tratamiento, apoyo e integración social.

La empresa C se reconoce como una empresa comprometida con personas que padecen de discapacidades físicas. Así pues, brinda oportunidades de desarrollo, considerándolas parte de su fuerza laboral con el fin que puedan integrarse a una vida social y económicamente activa.

A pesar de no tener una plataforma tan sólida como las dos empresas mencionadas anteriormente, cuenta con una convicción y procesos de selección a nivel empresarial que le permiten contar con una inserción, adaptación e inserción activa de personas con discapacidad.

Procesos e infraestructura

Las instalaciones de la empresa C son accesibles para personas con discapacidad. Se busca la adaptación de la persona según el tipo de discapacidad y la tarea a realizar, basado en un enfoque primordialmente orientado a la carga física de la tarea. Por ello, una buena cantidad de personas con discapacidad están destinadas a actividades de soporte.



Sin embargo, esto no imposibilita que también puedan optar a otro tipo de actividades, siempre cuidando su integridad física.

La estrategia de selección de personal es clara. En este sentido, existe una apertura total a contratar personas con discapacidad. La experiencia y el número alto de personas con discapacidad trabajando en la empresa, hacen que esto sea un proceso casi natural. Es por esto que no existe una métrica que se monitoree, salvo cumplir con la Ley de Equiparación de Oportunidades, tema superado con creces por la empresa.

Como práctica de sensibilización, hay una enorme activación a nivel interno de voluntariados para apoyo a la TELETON, fomentando la cercanía del personal a la realidad de las personas con discapacidad. Más allá de la recaudación de fondos, es una familiarización muy positiva hacia las necesidades del grupo de personas con discapacidad.

Tareas / Actividades

Como se mencionó anteriormente, el área de recursos humanos tiene claridad sobre qué posiciones están más aptas para la inserción de personas con discapacidad. Existen programas de entrenamiento y rehabilitación para empleados en los centros que apoya la empresa.

Personas

Se cuenta con un número elevado de personas con discapacidad física en las operaciones de la empresa. No se consideran discapacidades sistémicas como parte del estadístico, lo cual denota el interés a integrar personas que por lo general no cuentan con tantas oportunidades de laborar por su discapacidad física.

Se busca la certificación de las discapacidades como un proceso natural y voluntario. Existen clínicas empresariales y apoyo institucional de FUNTER para temas de discapacidad. Además, se evidencia flexibilidad amplia para las citas de rehabilitación.

Cultura

Éste es uno de los temas más desarrollados por la empresa, tanto interna como externamente. Internamente, es una sumatoria de todos los puntos anteriores, desde el compromiso de la alta gerencia hasta el ejemplo que dan los mismos empleados con discapacidad en las áreas de trabajo.

Esto hace que todo el personal se sienta cómodo con el tema y que no se vea como un grupo minoritario, sino como ejemplos de superación y, sobre todo, como compañeros naturales de trabajo.

Externamente, por el apoyo a centros y programas de rehabilitación, hay una congruencia total en el tema interno. La empresa se conoce como un referente para la inserción de personas con discapacidad.

Discusión

El tema de inserción al mundo laboral de personas con discapacidad es un elemento pendiente en materia de derechos humanos. A la fecha, los esfuerzos de los diferentes actores han sido importantes, pero insuficientes para suplir la necesidad de las personas con discapacidad.

Es necesario conocer la terminología de discapacidad, desde su concepto, para romper los preconceptos de antaño que denotan discriminación y hacer consciencia sobre la importancia del entorno para que la persona tenga mayor accesibilidad. El término correcto a utilizar es “Personas con Discapacidad”, el cual es poco empleado cuando se refiere al tema.

Existe un marco legal sólido en el país, pero pocas herramientas de gestión y control del mismo. Por lo tanto, muchas veces es “lengua muerta” y no tiene aplicabilidad en la realidad.

Se evidencian diferentes enfoques en el tema de discapacidad: derechos humanos, salud y empleo. A su vez, en este estudio se presenta también el enfoque de productividad y sustentabilidad, con el fin de evolucionar de un concepto de “asistencia” a un concepto de “sostenibilidad del negocio”.

Las tres empresas analizadas poseen prácticas exitosas de inserción de personas con discapacidad, las cuales son factores claves de éxitos para cumplir su estrategia. Al final se conjuntan las iniciativas a forma de lista, para que no se generen comparaciones entre empresas, que no es el objetivo del estudio, sino más bien, para contar con una gama de buenas prácticas que las empresas pueden adoptar.

Existen diferentes factores de éxito para la inserción de personas con discapacidad, agrupados en los 5 componentes principales del modelo de congruencia de Nadler-Tushman, que requiere que iniciativas estén en sintonía entre sí. Dichos factores son:

Estrategia

Elaborar con una declaratoria de prioridad o política en el tema de inserción de personas con discapacidad alineada a la estrategia de desarrollo sostenible e imagen corporativa.

Desplegar la política tanto interna como externamente, buscando la congruencia entre discurso externo e interno; es decir entre lo que dice la política y las acciones que toma la empresa.

Procesos

Definir un proceso para inserción de PcD. Así pues, una vez se han tenido experiencias con las prácticas inclusivas de selección, se puede crear un proceso más acorde para la búsqueda y selección de PcD, el cual puede tener variantes.

Generar una inducción especializada para jefes de línea. Esto consiste en crear un proceso de inducción, el cual incluya, como parte de las funciones del líder, el conocimiento del proceso y la contratación de personas con discapacidad.

Brindar apoyo en bolsas de trabajo especializadas. Una vez dados los primeros pasos como empresa, el apoyo y asesoramiento, tanto en sensibilización como en inserción de personas con discapacidad es de suma importancia y le da mayor velocidad y credibilidad al tema.



Elaborar métricas de seguimiento. Esto implica crear un conjunto de métricas más allá del número de personas con discapacidad en la organización. Tener una meta de personas con discapacidad que aplican a las plazas, sometidas a entrevistas, que llegan a finalistas y posteriormente son contratadas, brinda visibilidad a la efectividad en la contratación y genera planes de acción específico para los puntos de mejora.

Tareas

Entrenamiento a recursos humanos a través de las organizaciones así como la participación en foros relacionados al tema. Esto brinda al área la oportunidad de adquirir nuevas competencias en el tema de inserción de personas con discapacidad. El entrenamiento debe ser en terminología de la discapacidad, legislación vigente, buenas prácticas de reclutamiento y selección de personas con discapacidad.

Realizar estudios de las instalaciones y tareas. El CONAIPD, así como las ONGs brindan este servicio de carácter gratuito, el cual permite a las empresas conocer los puestos más recomendables para personas con discapacidad y así orientar esfuerzos.

Personas

Sensibilización a la PcD antes de ingresar a laborar. Con esta práctica se logra integrar de forma temprana a la persona con discapacidad al ambiente de trabajo, al equipo y a la tarea a realizar. Dicha sensibilización debe llevar: asesoría laboral de parte de alguna de las ONGs, breve historia de la empresa, descripción general de las funciones, aspectos de seguridad industrial y cultura de desempeño.

Cultura

Sensibilizar al grupo que recibe a la PcD. Antes de toda contratación, el equipo de trabajo donde se integre una persona con discapacidad, debe ser sensibilizado sobre la terminología de discapacidad, derechos de las personas con discapacidad y sobre diversidad e inclusión, a fin de dar bienvenida a la persona y permitir que se integre rápidamente al equipo.

Sensibilizar en general a la organización. Debe mantenerse un programa continuo de charlas y despliegues sobre el tema de inserción de personas con discapacidad. Éste generará, con el tiempo, cultura y aceptación cada vez mayor, hasta verlo como un tema normal dentro de la empresa. Las ONGs mencionadas también cuentan con diferentes actividades de sensibilización al personal.

Participar en actividades de voluntariado y apoyo a campañas: Los programas de voluntariados bien diseñados, son de bajo costo y tienen mucho impacto. El personal entra en contacto con el tema de la discapacidad y se sensibiliza cara a cara con el mismo, generando mayor empatía.



Referencias bibliográficas

- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador (2000). *Ley de equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad*. Recuperado de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-equiparacion-de-oportunidades-para-las-personas-con-discapacidad>
- Ghai, D. (2003). Trabajo decente. Concepto e indicadores. *Revista Internacional del Trabajo*, 122, 125-160.
- Katz, D. y Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. Nueva Jersey, Estados Unidos de América: John Wiley & Sons, Inc.
- Nadler, D. y Tushman, M. (1980). A model for diagnosing organizational behavior: Applying a congruence perspective. En D. Nadler, M. Tushman y N. Hatvany (Eds.). *Managing organizations. Readings and cases* (pp. 35-44). Boston, Estados Unidos de América: Little, Brown & Company.
- Organización de Naciones Unidas [ONU] (1987). *Nuestro futuro común*. Recuperado de <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2013). *Panorama Laboral 2013. América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_232760.pdf

RECONVERSIÓN DE LOS ESQUEMAS DE ZONAS FRANCAS EN EL SALVADOR PARA DAR CUMPLIMIENTO A LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS EN LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (OMC)

Marta Isabel Rivas de León

Resumen

Al adherirse como miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), El Salvador adquiere una serie de compromisos. De cara a ello, debe modificar los esquemas de zona franca actuales, a más tardar en diciembre de 2015. Por lo tanto, los esquemas de zonas francas en El Salvador deberán ser transformados en concordancia con las reglas internacionales del comercio, eliminando los incentivos atados al desempeño exportador. De lo contrario, si no se efectúan las modificaciones en el plazo convenido, se incumplirá un compromiso internacional, exponiéndose a demandas legales por parte de otros países.

Como era de esperarse, la ley ha sido objeto de intenso debate principalmente por sus posibles efectos sobre el sector productivo nacional. Mientras unos afirman que será beneficiosa para la economía del país; otros sostienen que únicamente vendrá a provocar el colapso de numerosas empresas del sector industrial. Lo cierto es que la nueva Ley de Zonas Francas marca un importante cambio en relación con sus precedentes, que sólo contemplaban la producción de las empresas ubicadas en zonas francas para fines de exportación.

Palabras clave: Reconversión, zonas francas, OMC, El Salvador.

Introducción

El Salvador, al adherirse como miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), adquiere una serie de compromisos. Por ello, con miras a su cumplimiento, debe modificar los esquemas de zona franca actuales, a más tardar en diciembre de 2015.

Sin embargo, debe precisarse que ésta no es una obligación a ser cumplida únicamente por El Salvador. Así pues, los países desarrollados tuvieron también que cumplir con esta obligación al constituirse la OMC (OMC, 2012). Por lo tanto, los países en vías de desarrollo deben realizar las modificaciones. En este sentido, Costa Rica y Panamá ya pasaron por este proceso.

De tal forma, los esquemas de zonas francas en El Salvador deberán ser transformados en concordancia con las reglas internacionales del comercio, eliminando los incentivos atados al desempeño exportador. De lo contrario, si no se efectúan las modificaciones en el plazo convenido, se incumplirá un compromiso internacional, exponiéndose a demandas legales por parte de otros países (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), 2007). A su vez, existirán problemas derivados de las medidas implementadas por la OMC o los países miembros afectados.

Postura y papel del Gobierno de El Salvador ante la reconversión de las zonas francas

El Gobierno está trabajando en reformas legales para incluir dentro de la reconversión de los esquemas de zona franca actividades permitidas por la OMC, como los servicios y las actividades del sector agropecuario y otros que en los acuerdos se denominan como de “caja verde” (Soler, 2007). Esto implica todo aquello orientado a mejorar la competitividad, reconversión industrial, apoyo a temas medioambientales, promover trabajo en áreas económicamente deprimidas, promoción de buenas prácticas laborales, entre otras (Entrevista a Viceministro de Economía, 06.06.2012).

Según el Dr. Mario Roger Hernández, Viceministro de Economía, “la empresa privada, es la principal interesada en tener un esquema de incentivos diferente” (Entrevista a Viceministro de Economía, 06.06.2012). Si bien 2015 es una fecha internacionalmente inmodificable, no contar con certeza jurídica hace que los inversionistas no puedan desarrollar proyectos de inversión de mediano y largo plazo. Por lo tanto, el sector empresarial necesita tener certeza jurídica con reglas claras del juego, sobre qué ocurrirá en los próximos 10 años. A medida que esta nueva disposición y este nuevo esquema de incentivos estén vigentes, los operadores y los inversionistas tendrán una mayor certeza, al contar con un esquema atractivo.

Según el Director de Administración de Tratados Comerciales del Ministerio de Economía, se ha generado una serie de comentarios entorno a las modificaciones de la Ley de Zonas Francas Industrial y de Comercialización (Entrevista al Director de Administración de Tratados Comerciales del Ministerio de Economía, 17.07.2012). En este sentido, se ha discutido sobre el hermetismo del Gobierno. Particularmente, él desmiente enfáticamente este tema al ser uno de los procesos más consultados con el sector privado. Así pues, se trabajó con ellos por más de un año. A su vez, en el proceso de reforma, se llamó a las gremiales que representan la industria y al sector exportador, es decir: Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador (CAMTEX), Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) y la Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT). Ellos nombraron voceros representantes de los distintos sectores exportadores y maquileros. Por lo tanto, fueron quienes se sentaron con los representantes gubernamentales para trabajar mediante la modalidad de mesas de trabajo, para llegar a un consenso en el tema.

El Gobierno de El Salvador está muy interesado en el tema del empleo asociado a las zonas francas. Se promueve la idea que el país cuente con esquemas capaces de atraer a los inversionistas (CAMTEX, s/f). Se busca que los inversionistas no tengan necesidad de orientar su dinero en países tales como Honduras o Nicaragua, que no serán sometidos a la reconversión de zonas francas por contar con un PIB per cápita menor a los US\$1.00 y que ofrezcan mejores condiciones. Por el contrario, en El Salvador se debe crear un esquema de zonas francas que genere más y nuevos empleos de calidad. Así pues, este criterio es fundamental para que El Salvador cuente con un esquema atractivo y acorde a los lineamientos de la OMC.

Sin embargo, dar certeza jurídica es fundamental aunque no suficiente. En este sentido, hay otros elementos que influyen para que una inversión se radique en el país. Estos elementos están relacionados con competitividad, logística, calidad de mano de obra, tramitología, ventajas competitivas del país como región. Ellos son muy importantes a la hora de evaluar iniciar una inversión en un país.

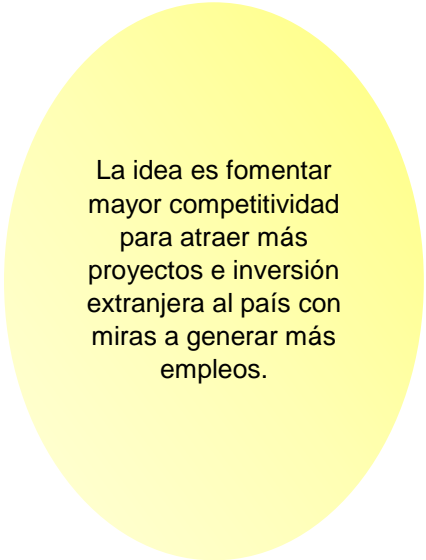
Opinión y participación del sector privado en el proceso de reconversión de las zonas franca

Según fuentes consultadas en la Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador (CAMTEX), durante estos años han estado trabajando con el resto de asociaciones del sector privado como la Cámara Americana de Comercio de El Salvador (AMCHAM), la Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT), la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador y la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP). Todos ellos de forma conjunta con el Gobierno de El Salvador para llegar a un acuerdo en la redacción y aprobación de un proyecto de ley que maneje las condiciones de competitividad del sector textil y confección (Entrevista realizada a autoridades de CAMTEX, 30.05.2012).

Finalmente, en octubre de 2011, CAMTEX y el Gobierno informaron públicamente el cierre de las negociaciones de las modificaciones a la Ley de Zonas Francas. En este acuerdo ha habido logros muy importantes a favor de los inversionistas existentes para hacer de El Salvador un país más atractivo y competitivo en la región.

Por su parte, el sector empresarial manifestó su agradecimiento a los negociadores gubernamentales quienes tuvieron en mente el beneficio del país y pusieron sus esfuerzos en equilibrar los intereses del Gobierno y del sector privado durante las más de 30 reuniones realizadas en 2 años para lograr el resultado obtenido.

Asimismo, expresaron que, de aprobarse la modificación a la ley por parte de la Honorable Asamblea Legislativa, se mejoran las condiciones actuales pues las empresas instaladas en las zonas francas estarán en capacidad de ofrecer condiciones similares al resto de los países vecinos. La idea es fomentar mayor competitividad para atraer más proyectos e inversión extranjera al país con miras a generar más empleos. En este sentido, El Salvador es el país que menos inversión extranjera ha atraído en los últimos 3 años en comparación con el resto de Centroamérica. Por lo tanto, el sector confía en la aprobación de la propuesta de Ley, beneficiando al país en la generación de más y mejores empleos, aumentando la cadena productiva, impulsando las exportaciones y dinamizando la economía nacional.



La idea es fomentar mayor competitividad para atraer más proyectos e inversión extranjera al país con miras a generar más empleos.

Análisis del impacto de las zonas francas

El impacto de las empresas de zonas francas en un país es de suma importancia sobre todo en la generación de empleo y lo que aporta a las economías de un país. El Salvador ha visto la necesidad de transformar los esquemas de zonas francas. Por esta razón, no es de extrañar que la nueva ley cause contradicciones de apreciación entre el sector privado salvadoreño en torno a sus posibles efectos sobre las empresas nacionales. De tal manera, para el Ministerio de Economía, esta ley no afecta al productor nacional sino que promueve el desarrollo del país. Como era de esperarse, la ley ha sido objeto de intenso debate principalmente por sus posibles efectos sobre el sector productivo nacional. Mientras unos afirman que será beneficiosa para la economía del país; otros sostienen que únicamente vendrá a provocar el colapso de numerosas empresas del sector industrial.

Ciertamente, la nueva Ley de Zonas Francas marca un importante cambio en relación con sus precedentes, que sólo contemplaban la producción de las empresas ubicadas en zonas francas para fines de exportación.

El nuevo régimen, se constituye en el principal instrumento de atracción de inversión del país. Para el Ministerio de Economía de El Salvador "las zonas francas son una oportunidad que hay que aprovechar". Por ello, una de las mayores bondades de la nueva ley es la conversión de estas áreas especiales en elementos de atracción de inversión.

Por lo tanto, la empresa privada y Gobierno deberán unir esfuerzos para mantener las inversiones que a la fecha están en el país y lograr su permanencia en el mismo. La meta del Gobierno es el fortalecimiento del sector para que las empresas no tengan la necesidad de un cierre de operaciones si carecieran de reglas claras y condiciones atractivas para seguir operando. Al contrario, se busca posicionar a El Salvador como un país atractivo para invertir con mayores posibilidades de generar empleo y competitividad. Así pues, la nueva ley debe buscar cómo anclarlas más en el tiempo y en su permanencia.

Se busca que las empresas no se vean amenazadas o presionadas por no recibir el subsidio. Lejos de ello, tendrán que contribuir al fisco, en menor medida. No obstante, esto significará efectuar una erogación a las arcas del Estado.

La experiencia de Costa Rica en la reconversión de los esquemas zonas franca según la OMC.

De los países centroamericanos, Costa Rica y Panamá son los únicos que, a mediados de 2011, habían ajustado su régimen de apoyos e incentivos para cumplir con las normas del Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias de la OMC. Esto se hizo mediante la Ley 8794, publicada en Gaceta 16 al 22 de enero de 2010, que reformó la Ley 7210 del régimen de Zonas Francas del 23 de noviembre de 1990, en el caso del primero, y la Ley No. 32 del 5 de abril de 2011, en el segundo (Ministerio de Hacienda de la República de Costa Rica, 2010). En ellas, se establece un régimen especial, integral y simplificado para establecer y operar las zonas francas. Para este estudio se tomará la experiencia de la Reconversión de los Esquemas de Zonas Francas de Costa Rica.

Régimen de zonas francas en Costa Rica

El régimen de Zonas Francas es definido en Costa Rica como el conjunto de incentivos y beneficios otorgados por el país a compañías que realizan nuevas inversiones y cumplen con los requisitos y obligaciones locales. Este régimen incluye el proceso de reconversión de las zonas francas en ese país.

El régimen de zonas francas de Costa Rica condicionaba la pertenencia a dicho régimen y, por lo tanto, su acceso a los incentivos y exenciones fiscales de su desempeño exportador (Martínez, 2011). Así pues, contravenía las normas de la OMC sobre subsidios a las exportaciones de manufacturas.

Por este motivo, este país reformó su Ley de Zonas Francas y creó mecanismos para promover la inversión productiva, tanto la inversión extranjera como local, favorecer los encadenamientos productivos con las empresas beneficiarias del régimen mismo y aumentar la inversión en las zonas de menor desarrollo relativo.

Con el fin de cumplir con las disposiciones de la OMC se incorporó una nueva clasificación de empresa procesadora, que no requiere exportar para ser beneficiaria del Régimen de Zonas Francas.

En la nueva Ley 8794 de 2010 (artículo 17, inciso f) se señala como beneficiarias a las industrias procesadoras que producen, procesan o ensamblan bienes, independientemente de ser exportadoras y que reúnan los requisitos establecidos en el artículo 21bis de esa ley. A los bienes que se introduzcan en el mercado nacional se les podrá aplicar los tributos y procedimientos aduaneros propios de cualquier importación (Martínez, 2011).

Los insumos utilizados pagarán aranceles de conformidad con las obligaciones internacionales. Las empresas beneficiarias deben cumplir con requisitos especiales: estar vinculadas a un sector estratégico o su ubicación debe beneficiar a regiones fuera de la Gran Área Metropolitana Ampliada (GAMA). Además, es necesario que sea la primera vez que inviertan en la subregión, aunque operen en otros países.

Lo anterior se puede presumir si la entidad controladora maneja fuera de Centroamérica al menos una planta procesadora similar a la planta que operará en Costa Rica. Finalmente, se requiere que a la fecha de presentar la solicitud al régimen, la empresa esté exenta, total o parcialmente, o no esté sujeta, al pago del impuesto sobre la renta en Costa Rica. Los mecanismos para promover la inversión en determinados sectores, los encadenamientos productivos y el aumento de la inversión en las zonas de menor desarrollo relativo tienen un entramado de exenciones, créditos y pagos fiscales.

En la nueva ley se establecen otras normas que permiten la exoneración de todo tipo de tributo de importación o impuesto interior a los materiales de empaque, embalaje y envase, así como los de desechos de equipo de cómputo, electrónicos y otros desechos derivados de las actividades de las empresas de zona franca, siempre que esos materiales estén destinados al reciclaje o reutilización.

A su vez, se crea un crédito fiscal máximo de 10% por la reinversión de utilidades, gastos incurridos dentro o fuera del país en relación con la capacitación del personal costarricense o residente en Costa Rica y por la capacitación de pequeñas y medianas empresas proveedoras de las empresas de ZF. Al igual, hay exenciones para las importaciones de equipo, muestras, vehículos, tributos y patentes municipales y se otorga libre tenencia y manejo de divisas así como excepciones por envío de remesas.

Además, se prevé la posibilidad de otorgar los beneficios del régimen de ZF a empresas que no están ubicadas en dichas zonas, pero que provean una proporción significativa de bienes a empresas instaladas en ellas. Por otro lado, se busca permitir el establecimiento de empresas proveedoras en los parques industriales a pesar de no gozar del resto de incentivos del régimen. Finalmente, en la nueva ley, que procura crear polos de desarrollo fuera del área metropolitana, se dispone la elaboración de planes de acción a fin de generar los servicios, la infraestructura y las condiciones de operación necesarias para impulsar la instauración de empresas de ZF, la instalación de parques industriales o la modernización de los ya existentes.

La nueva ley de ZF en Costa Rica ofrece ejemplos de incentivos que procuran mayores encadenamientos productivos de las empresas beneficiarias del régimen. Además, la ley busca primar la inversión en sectores prioritarios. Esto permitiría encauzar los incentivos hacia la ruta trazada por los planes de desarrollo. De igual forma, mediante un crédito fiscal, diseña un incentivo a la capacitación del personal de las empresas.

A pesar de los esfuerzos anteriores, en este país aún hay margen para aplicar incentivos específicos para las empresas que realicen servicios o bienes considerados necesarios para preservar la salud o la vida de las personas o animales, para la investigación y desarrollo o para la implementación de servicios concretos.

Propuesta de un nuevo esquema de zonas francas en El Salvador

La Legislación actual vigente de la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, emitida mediante Decreto Legislativo No. 405, de fecha 3 de septiembre de 1998, publicada en el Diario Oficial No. 176, Tomo 340, de fecha 23 de septiembre de 1998, tiene 3 características:

- Es un esquema de incentivos sujetos al desarrollo exportador (únicamente se tiene derecho al incentivo a las empresas que exportan).
- Es un esquema de incentivo que no tiene fin en el tiempo, al no pagar impuestos desde el inicio de actividades en las zonas francas. Así pues, mientras la empresa esté operando están sujetos a la exención de impuestos.
- Es un esquema de incentivos total, pues nunca paga impuestos una empresa bajo dicho régimen.

Este nuevo esquema de zonas francas ya no riñe con la normativa de la OMC. De tal forma, pasó de ser un esquema supeditado al proceso exportador a ser un esquema de incentivos que ahora está sujeto a requisitos tales como: inversión, medida en dólares y empleo, así como en puestos de trabajo, con plazos definidos temporalmente, es decir con un periodo de caducidad. Por lo tanto, pasa de tener exenciones totales en un inicio a tener exenciones parciales al final.

Con este nuevo esquema hay que demostrar al Estado que una empresa invierte cantidades mínimas. Para el caso de inversionistas nuevos, deberán tener un activo fijo mayor o igual a 500 mil dólares y que generen cantidades mínimas de empleos según lo establece la Ley.

Con este nuevo esquema se establecen plazos para que las empresas gocen de las exenciones totales de impuestos. Una vez vencidos esos plazos, las empresas comienzan a pagar impuestos. No obstante, la diferencia radica en que las empresas no pagarán el 100% de los impuestos, de allí que es parcial.

En las reformas, se establece el pago de ciertos porcentajes, de tal manera que en el largo plazo las empresas que ingresen al Régimen de Zonas Francas van a contribuir al fisco. Si bien es cierto pagarán impuestos, no sería en la totalidad de lo correspondiente a pagar. De tal manera, siempre habrá estímulo.

El gran giro en las reformas es que los incentivos de la Ley anterior estaban vinculados a la exportación. Por lo tanto, la empresa debía exportar para recibir el incentivo. Sin embargo, esta práctica se encuentra prohibida por la OMC. Actualmente, los incentivos estarán supeditados por el nivel de inversión mínima que la empresa realice en el país. Al mismo tiempo, se ha buscado cambiarle a la Ley el enfoque de centralizar el tema de las zonas francas y poder desarrollar otros polos en todo el país. Se busca pues que no estén concentradas en determinadas áreas territoriales. Así pues, se busca sacar el rubro de las zonas francas fuera del área Metropolitana de San Salvador.

Otro gran objetivo estratégico fue llegar a un consenso al establecer un equilibrio entre la función de control y fiscalización que tiene el Estado y la función de promoción y atracción de inversiones. En este sentido, no es una ley de recaudación fiscal. Por ello, el control no debe sobreponerse al objetivo principal de atraer inversiones y mantener las que existentes.

Por otra parte, los incentivos también estarán supeditados al número de empleos que generen las empresas. De acuerdo al nuevo esquema de incentivos con las modificaciones a la Ley, las empresas amparadas al régimen de zonas francas, gozarán de incentivos fiscales con plazos (ver Tabla 1).

Tabla 1.

Exención de pago de impuestos y plazos según el nuevo esquema de Zonas Francas.

BENEFICIARIO	EMPRESAS UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR			
	Impuesto sobre la renta	Impuestos municipales	Impuestos sobre el reparto de dividendos	Impuestos de la transferencia de bienes raíces
Desarrollistas	10 años	10 años	10 años	10 años
Administradores	10 años	10 años	10 años	10 años
Usuarios	10 años	10 años	10 años	10 años

De igual forma, las empresas ubicadas fuera del Área Metropolitana de San Salvador gozarán de incentivos fiscales. A estas empresas se les han establecido plazos un poco más extensos (ver Tabla 2).

Tabla 2.

Exención de pago de impuestos a empresas ubicadas fuera del área metropolitana de San Salvador.

BENEFICIARIO	EMPRESAS UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR			
	Impuesto sobre la renta	Impuestos municipales	Impuestos sobre el reparto de dividendos	Impuestos de la transferencia de bienes raíces
Desarrollistas	15 años	15 años	15 años	15 años
Administradores	15 años	15 años	15 años	15 años
Usuarios	15 años	15 años	15 años	15 años

Una vez se haya vencido el plazo de 10 o 15 años, dependiendo de la ubicación de la empresa, se estará obligado al pago del Impuesto sobre la Renta a partir del año 11 (pasando los 10 años) al año 20.

En cuanto al impuesto municipal, únicamente pagarán el 40% de lo correspondiente a pagar. En cuanto al impuesto sobre reparto de dividendos, pagarán el monto completo que corresponda. Del impuesto a la transferencia de bienes y raíces, seguirá pagando cero. Con este nuevo esquema queda el beneficiario exonerado de pago de impuesto.

Del año 21 en adelante, los beneficiarios pagarán el 60% del impuesto sobre la renta, el 75% de impuestos municipales y el 100% de impuestos sobre reparto de dividendos del monto completo que le corresponde pagar. No obstante, continua exento del pago del impuesto a la transferencia de bienes y raíces.

Este es un esquema gradual, decreciente en beneficios y con plazos establecidos para cada grado con un tratamiento diferenciado, dependiendo si se está dentro o fuera del Área Metropolitana de San Salvador.

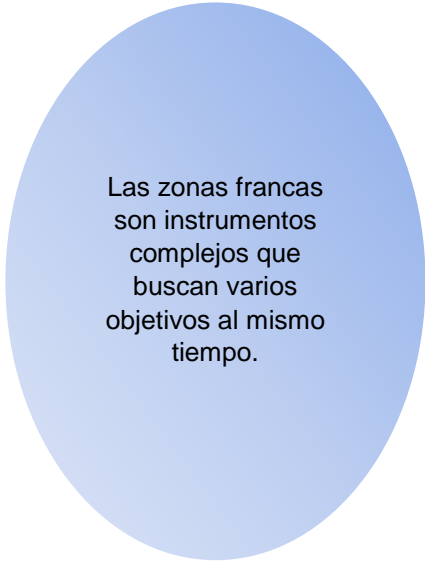
Un punto importante es el cambio del esquema para empresas que aún no están establecidas en zonas francas. A partir de las reformas, se les aplicará a las nuevas empresas que entre al régimen de zonas francas. En el caso de empresas dentro del régimen de zonas francas y que gozan de beneficios totales, se negoció darle 20 años más gozando del mismo beneficio. Una vez vencido el plazo, entran al nuevo esquema, comienzan a pagar y se van equiparando con el nuevo régimen.

Es de destacar que este es un esquema de incentivos, con condiciones claras, que promueve las fuentes de empleo, la responsabilidad social de las empresas y premia a aquellas empresas que generan empleo femenino fuera del Área Metropolitana de San Salvador. Es un esquema moderno de atracción de inversiones, que todos los países de renta media tienen la obligación de eliminar.

Elementos que justifican la propuesta de Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización

Entre los elementos que justifican la propuesta de Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización se encuentran:

- Más allá del compromiso internacional de la normativa actual ante la OMC, la competencia obliga a que en El Salvador se modernice la ley por una más ágil, con procedimientos más expeditos para los usuarios. Surge la necesidad por tener un nuevo esquema de incentivos con plazos diferenciados, dependiendo de la ubicación de las empresas en el país.
- La atracción de inversiones, generación de empleo enmarcado dentro de la competitividad.
- La certeza jurídica que un inversionista busca en la legislación del país.
- Buscar y encontrar el equilibrio entre el cumplimiento de los acuerdos adquiridos en el seno de la OMC y mantener las inversiones actuales en el país y ampliar las inversiones.



Las zonas francas son instrumentos complejos que buscan varios objetivos al mismo tiempo.

Discusión

Las zonas francas son instrumentos complejos que buscan varios objetivos al mismo tiempo. Por una parte, se focalizan en crear el ambiente propicio para la atracción de inversión extranjera directa e incentivar las exportaciones y generar empleo. Además, fomentan el desarrollo empresarial, de industrias y servicios, complementando la inversión nacional.

Los países centroamericanos y, en particular, El Salvador, al ser miembros de la OMC, han asumido derechos y obligaciones en el ámbito del comercio internacional. Entre estas acciones figuran las regulaciones en materia de subsidios a las exportaciones.



Estas regulaciones han afectado directamente a los esquemas de atracción de inversión extranjera directa y a algunos incentivos a las exportaciones centroamericanas considerándoles como subsidios contrarios a la normativa de la OMC.

La OMC prohíbe los apoyos públicos o subsidios a las exportaciones, supeditadas al desempeño exportador o al empleo de productos nacionales. Así pues, esto genera un impacto directo en los términos del intercambio. El esquema actual salvadoreño contradice la normativa de la Organización al estar basados en subsidios sujetos al desempeño exportador.

Sin embargo, la OMC establece que no todos los incentivos en forma de apoyo financiero gubernamental para los exportadores son prohibidos. No obstante, es necesario cumplir con condiciones que justifiquen su aplicación, tal es el caso de las empresas instaladas fuera del Área Metropolitana de San Salvador.

Por ello, El Salvador ha analizado, a través del Gobierno y la empresa privada, las diferentes opciones de política económica para sustituir los subsidios prohibidos, de manera a no afectar la inversión extranjera directa ni las exportaciones. Por el contrario, se busca fomentar un mayor vínculo de las empresas de zonas francas para promover la competitividad, la innovación los encadenamientos productivos y, a su vez, articular una agenda nacional de desarrollo.

El Salvador ha elaborado un plan de acción donde se establecen las medidas concretas que el país tomará para adaptarse a sus normas. Este plan de acción dio paso a la elaboración de las reformas a la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización vigente, con incentivos de nueva generación. Su objetivo es equilibrar la necesidad de promover la competitividad en las empresas locales, la transferencia de conocimiento y tecnología, entre otros objetivos de política de país.

Entre las medidas e incentivos que se otorgarán con las reformas a la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización está supeditar los incentivos a niveles de inversión. Por lo tanto, las empresas deberán cumplir niveles mínimos de inversión y a la generación de empleo, es decir, estarán supeditados los incentivos de acuerdo al número de empleados que generen.

El Gobierno debe readecuar la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización considerando compatibilidades o sugerencias de la OMC a fin de brindarle al inversionista certidumbre jurídica al momento de invertir. Asimismo, debe adecuar la Ley para que el inversionista conozca claramente las reglas de establecimiento de una empresa en el país.

El Estado debe aprovechar el régimen de zonas francas para fortalecer polos de desarrollo fuera del Área Metropolitana de San Salvador. Para este efecto, necesita crear planes de acción tendientes a generar los servicios, la infraestructura y las condiciones de operación necesarias para impulsar el establecimiento de empresas de zonas francas y la instalación de parques industriales o la modernización de los ya existentes, en dichos polos.

De la misma forma, debe considerar los efectos de los incentivos otorgados a las zonas francas sobre los encadenamientos productivos, la transferencia de tecnologías, el desarrollo de infraestructuras y el balance en los ingresos fiscales, como las opciones de política económica.

En Centroamérica, sólo Costa Rica y Panamá han hecho una reforma legal para sustituir su régimen de zonas francas, de manera que éstas cumplan con los requisitos sobre subsidios que exige la OMC.

El Salvador se encuentra casi listo para ese proceso donde se desarrolla un plan de eliminación gradual de las medidas contrarias a las normas de la OMC. Es importante mencionar que las zonas francas en El Salvador representan una porción importante a nivel de empleo, sobre todo para el sector femenino.

Finalmente, los funcionarios del Ministerio de Economía así como de la Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador, no dudan y están convencidos que estas reformas a la ley mantendrán los niveles de inversión ya establecidas en el país y procurará la atracción de nuevas inversiones.

Referencias bibliográficas

- Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador [CAMTEX]. (s/f). *Zonas francas en El Salvador*. Recuperado de <http://www.camtex.com.sv/docs/PerfilSector.es.pdf>
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social [FUSADES]. (2007). Reconversión de los esquemas de Zonas Francas en programas compatibles a la normativa OMC. *Boletín de Estudios Legales*, 77, 1-12.
- Martínez, J. (2011). Incentivos públicos de nueva generación para la atracción de inversión extranjera directa (IED) en Centroamérica. *CEPAL- Serie Estudios y perspectivas-México*, 134, 1-55.
- Ministerio de Hacienda de la República de Costa Rica (2010). *Ley de Zonas Francas en Costa Rica*. Recuperado de <http://www.hacienda.go.cr/.../Ley%207210-Ley%20de%20Zonas%20Francas>
- Organización Mundial del Comercio (2012). *Disposiciones sobre trato especial y diferenciado establecidas en los acuerdos y decisiones de la OMC*. Recuperado de http://www.wto.org/spanish/tratop_s/devel_s/dev_special_differential_provisions_s.htm
- Soler, M. (2007). OMC, PAC y globalización agroalimentaria. *Viento Sur*, 94, 37-45.

PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS. CASO PRÁCTICO: CAJA DE CRÉDITO DE SUCHITOTO

Fátima del Carmen Rivera Miranda

Resumen

Resumen

Las instituciones microfinancieras se han convertido en una pieza importante para la generación de nuevas oportunidades de negocio. Para ello, deben ser innovadoras y capaces de aplicar herramientas gerenciales tales como el Cuadro de Mando Integral. En el presente artículo se expone la aplicación de esta herramienta en la Caja de Crédito de Suchitoto. Así pues, se expone el proceso de diagnóstico y diseño del CMI, demostrándose la importancia de conocer los contextos organizacionales tanto internos como externos a la institución. De tal forma, es factible la creación de una visión estratégica más apegada a las características del entorno y a su tendencia dinámica.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral (CMI), microfinanzas, crédito.

Introducción

A nivel mundial, el auge y crecimiento del sector microfinanciero se debe a dos grandes razones. Primero, estas instituciones atienden un nicho muy particular dentro del mercado financiero, con poco acceso al crédito debido al bajo monto a financiar y a las pocas garantías de respaldo que podrían dar los beneficiarios. La segunda razón radica en la tendencia de estas instituciones por apostar a una cobertura de zonas mucho más remotas, donde la banca comercial tiene nula o poca presencia (Al-Mamun, Wahab, Mazumder y Su 2014; García y Díaz, 2011). En este sentido, el apoyo económico busca generar oportunidades de progreso para una población más amplia.

Actualmente, en El Salvador existen aproximadamente más de 250 instituciones microfinancieras, que ofrecen servicios a micro y pequeños empresarios en el país. Éstas se encuentran agrupadas bajo distintas clasificaciones, como: Fundaciones sin Fines de Lucro, Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sociedades de Ahorro y Crédito, Sociedades Cooperativas, Bancos Privados e Instituciones del Estado (Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), 2014).

Particularmente, se puede decir que las instituciones microfinancieras se han convertido en una pieza muy importante para la generación de nuevas oportunidades de negocio y empleo. Esto requiere que sean innovadoras y apliquen herramientas gerenciales que permitan mejorar la gestión de recursos (Ahmed, Siwar y Idris, 2011; Brown, 2010). Por lo tanto, necesitan orientarse a labores de planificación a través de la aplicación de diferentes estrategias.

Dentro de las herramientas gerenciales, se encuentra el Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI es una herramienta de gestión y planificación creada en 1992, por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar y gestionar estratégicamente a la empresa moderna (Altair, 2011). Esta herramienta formula, implanta, controla y gestiona la estrategia de una organización, vinculando efectivamente la planificación estratégica, la gestión operativa y la evaluación del desempeño grupal e individual.

El CMI permite monitorear y evaluar la implementación del planeamiento estratégico de la organización, a partir de la adecuada selección de indicadores clave, que constituyen el modelo de control y seguimiento estratégico (Barroso, 2011; Figge, Hahn, Schaltegger y Wagner, 2002). A su vez, permite traducir la visión, misión y objetivos estratégicos generales y específicos, en indicadores que posibilitarán efectuar mediciones del desempeño de la organización.

De acuerdo al “Manual de modernización de aduanas” emitido por la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés, 2006), los países pueden utilizar los principios de: obtención de apoyo de los niveles más altos de la administración de aduanas, compromiso con normas internacionales, compromiso con el profesionalismo e integridad y fortalecimiento de la asociación de aduanas y empresas. Con ello, se logra una adecuada implementación del programa OEA.

De tal forma, el CMI proporciona un marco para ilustrar la vinculación entre la estrategia y los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Grasseova, 2010; Kaplan, 2010). Para conseguir este entendimiento, el modelo del CMI divide los ejes de análisis de la Institución en cuatro perspectivas (ver Tabla 1).

Tabla 1.

Principios del programa del OEA.

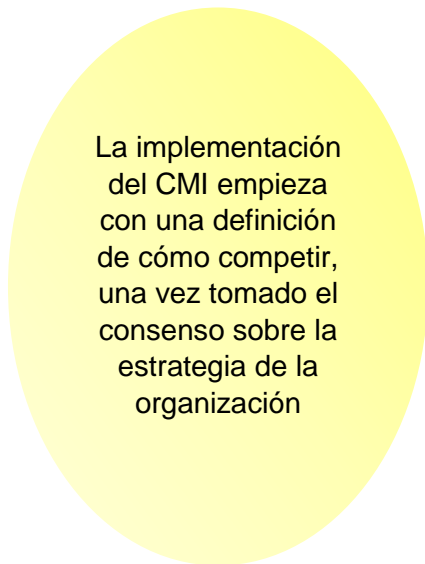
Perspectiva	Descripción
Financiera	Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Para las empresas, esta perspectiva se orientará al empleo eficiente de los recursos financieros de la empresa.
Clientes	Refleja el posicionamiento de la organización respecto a los grupos de interés relevantes. El CMI exige que los directivos de la empresa traduzcan los objetivos a alcanzar en medidas concretas, que reflejen los factores de verdadero interés para los clientes. Algunos de estos factores son: calidad, eficacia y precio.
Procesos Internos	Busca satisfacer los indicadores de procesos internos operativos críticos para responder el servicio al cliente, de manera a alcanzar el posicionamiento planteado en el plan estratégico.
Aprendizaje y Crecimiento	En cualquier estrategia, se contempla que las personas son la clave del éxito y deben ser considerados como bienes intangibles. Así pues, constituyen el activo más importante de cualquier organización. Por lo tanto, debe apreciarse la importancia de invertir en su desarrollo y evitar que en épocas de crisis se recorte en primera instancia a la creación de valor.

En la actualidad, cuando las instituciones elaboran el CMI, deben considerar la existencia de una relación estrecha con la estrategia (Nanayakkara e Iselin, 2012). Por esta razón, el proceso de diseño e implantación debe empezar con la colaboración de la Alta Dirección.

Para lograr el éxito de la aplicación del CMI, es necesaria la estructuración del CMI general para la institución. Posteriormente, se realiza la adaptación para cada departamento o unidad organizativa y cada puesto de trabajo.

La implementación del CMI empieza con una definición de cómo competir, una vez tomado el consenso sobre la estrategia de la organización (Darvish, Mohammadi y Afsharpour, 2012). El siguiente paso consiste en el diseño de un modelo de organización, plasmado en mapas estratégicos. Este mapa está basado en relaciones causa-efecto (Hurtado, Calderón y Galán, 2012). Por último, es necesario señalar cómo están relacionados, los recursos, los procesos y los servicios con el objetivo de creación de valor de la institución.

La aplicación del CMI en las instituciones microfinancieras y, en particular, en la Caja de Crédito de Suchitoto, se expresa como una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el desempeño actual y suministrar la dirección futura de la empresa. Esto permite convertir la visión organizacional en un plan de acción. Hacerlo implica considerar indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esto permitirá un mayor control en el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional, que abarca el crecimiento en colocación, captación y aumento de la cartera de clientes activos, la implementación de nuevos productos financieros, la mejora de procesos en atención al cliente y la exploración de nuevos mercados.



Por lo tanto, la aplicación del CMI se convierte en una herramienta útil para dirigir la institución de forma proactiva tanto a corto como a largo plazo, al ser una técnica de gestión, planificación y ejecución. Su eficiencia radica en una aplicación completa que involucra la dirección de la empresa. Además, permite alinear a los empleados hacia la visión de la entidad, mejora la comunicación hacia todo el personal con respecto a los objetivos estratégicos y su cumplimiento. A su vez, redefine la estrategia en base a resultados, traduce la visión y la estrategia en acción, orientándose hacia la creación de valor. De igual manera, integra la información de las diversas áreas de negocio, mejora la capacidad de análisis y la toma de decisiones para beneficio de la Institución.

Métodos

El proceso de planeación estratégica inicia con la revisión y actualización de la misión, la visión y los valores corporativos. Para ello, se realizó un diagnóstico organizacional.

En base a esta información, fue factible tanto la formulación, selección y ejecución de estrategias como el establecimiento de objetivos, indicadores, metas con miras a definir el proceso de seguimiento del estratégico y operativo de Institución.

Para conocer el diagnóstico de la situación actual de la Caja de Crédito de Suchitoto se realizó un análisis de factores internos y del entorno que inciden sobre el desempeño de las actividades comerciales del negocio, se describe la situación actual de. Así pues, se efectuó un análisis FODA de manera a precisar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis permitió orientar las estrategias de mejora y correctivas del desempeño y de la competitividad de la entidad.

A partir de los resultados obtenidos, fue factible la construcción del mapa estratégico y su adecuación para cada área con el objetivo de construir el plan de acción.

Resultados

Análisis FODA

Considerando el entorno económico y financiero de la institución, así como las condiciones del entorno del mercado, se realizó al análisis FODA (ver Tabla 2). En este sentido, se identificaron como algunas fortalezas el prestigio institucional, la experiencia y la oferta de productos innovadores. No obstante, entre las debilidades, se señaló la existencia de tasas activas poco competitivas, la saturación de áreas a causa de la estructura organizacional y la falta de puntos de servicios.

A nivel de las oportunidades, se consideró la posibilidad de implementar captación, incrementar las ventas cruzadas y generar un crecimiento en el pago de remesas. A su vez, entre las amenazas, se destacó el aumento de la competencia y la existencia de un ambiente económico incierto.

Mapa de gestión inter institucional

El mapa de gestión inter institucional permitió relacionar los lineamientos que FEDECRÉDITO establece a sus entidades socias y cómo estas líneas estratégicas se analizan desde 3 niveles: macro, meso y micro.

Macronivel

En este nivel se analizó toda la legislación, políticas, normas y líneas estratégicas que FEDECRÉDITO, determina que las Entidades Socias deben de cumplir tales como: leyes y normas prudenciales y contables, para el logro de los objetivos de las 48 cajas de crédito y 7 Bancos de los Trabajadores.

FEDECRÉDITO realiza el papel de supervisor, auditor, asesor, proveedor de fondos, representante legal, coordinador, asesor técnico de las entidades socias que conforman el Sistema FEDECRÉDITO.

Por lo cual, FEDECRÉDITO supervisa, verifica, monitorea que Caja de Crédito de Suchitoto cumpla con la normativa establecida: Leyes y normas prudenciales y contables y con los planes estratégicos y financieros definidos por la Entidad Socia.

Mesonivel

En este nivel se indagó la manera de dirección, administración y supervisión de la Junta Directiva de Caja de Crédito Suchitoto para el funcionamiento de la Institución, a través del cumplimiento de la legislación, normas, políticas establecidas por FEDECRÉDITO tales como:

Tabla 2.

Resultados de análisis FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Imagen del SISTEMA FEDECRÉDITO Publicidad a través de la Campaña de FEDECRÉDITO Realización de operaciones Inter entidades (cobertura nacional). Prestigio y experiencia de la Caja de Crédito: 70 años. Personal con experiencia y Capacidad. Capacitación constante. Sistema informático robusto. Amplio número de alianzas con remesadores. Buen clima laboral y trabajo en equipo. Productos innovadores a nivel de sistema (Salud a Tu Alcance). Utilización de promotores externos. Servicio al cliente con atención personalizada. Ubicación geográfica adecuada.	Tasa de fondeo alta. Infraestructura física inadecuada. Tasas activas poco competitivas respecto a la competencia. Poco estudio de la competencia. Ausencia de Plan de Fidelización. Falta de seguro y líneas aliadas para créditos hipotecarios. Bajo nivel de promoción y publicidad local. Estructura organizacional de la caja hace que se saturan algunas áreas. Falta de distribución de dividendos. No hay captación de ahorros a la vista, programado y largo plazo Falta de puntos de servicios. Necesidad de incrementar Control Interno.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posibilidad de implementar captación. Posibilidad de incrementar ventas cruzadas con nuevos productos. Aprovechamiento del entorno turístico. Oportunidad de incrementar colocación de créditos (especialmente en sectores en crecimiento). Posibilidad crecer en pago de remesas. Oportunidad de implementar pago de planillas Posibilidad de enviar remesas al exterior.	Aumento de la competencia. Ambiente económico incierto. Cambios climáticos y desastres naturales. Aumento de la delincuencia, la violencia y el crimen organizado. Nuevas leyes y reformas (Ley contra la usura, Ley del Impuesto Patrimonial, modificaciones a códigos procesal civil y mercantil). Aumento de las tasas municipales. Aspectos culturales desfavorables: sobre endeudamiento y poca aceptación de la tecnología. Alto grado de competencia.

leyes y normas prudenciales y contables necesarias para lograr los objetivos de inversión crediticia y captación de depósitos y reducción de mora crediticia.

Además, la Junta Directiva supervisa y participa en la elaboración de planes estratégicos, financieros y de mercadeo, afín que estos estén alineados al plan integral de FEDECRÉDITO.

Micronivel

En este nivel, es necesario el cumplimiento de las disposiciones institucionales aprobadas por Junta Directiva de acuerdo a los lineamientos establecidos por FEDECRÉDITO. Además, debe realizarse un seguimiento al cumplimiento de los planes estratégicos y financieros.

El mapa de Gestión Inter Institucional permite establecer los lineamientos indicados por FEDECRÉDITO, de cara a alinear las estrategias de Caja de Crédito de Suchitoto consideradas en el plan estratégico, con las de FEDECRÉDITO (ver Figura 1). Por lo tanto, el mapa de Gestión Inter Institucional tiene una estrecha relación con el mapa estratégico de Caja de Crédito de Suchitoto.



Figura 1. Mapa de gestión inter institucional.

Mapa estratégico de la institución

Para la elaboración del mapa estratégico de Caja de Crédito de Suchitoto, se construyó el mapa de Gestión Inter Institucional para establecer los lineamientos indicados por FEDECRÉDITO, a fin de alinear las estrategias a la Institución.

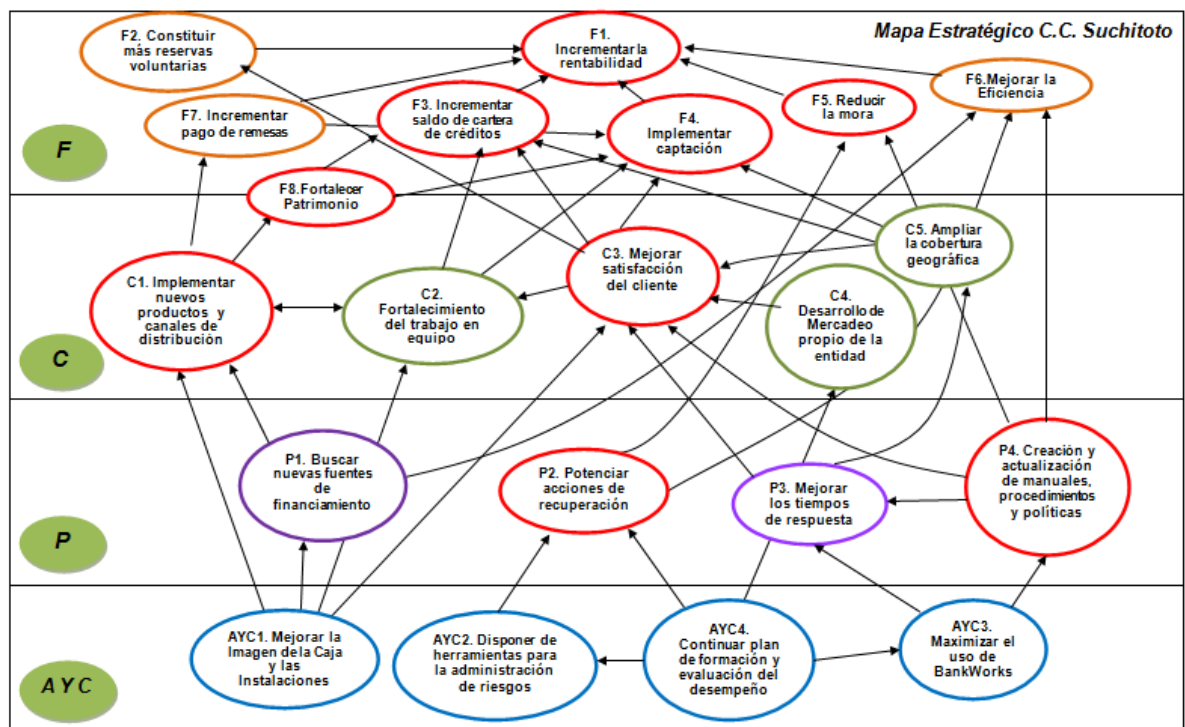


Figura 2. Mapa estratégico de Caja de Crédito de Suchitoto.

En el Mapa Estratégico se incluyeron todos los objetivos necesarios para el cumplimiento de las estrategias y las relaciones entre sí para llegar a un objetivo común, detallado por las 4 perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento). El cumplimiento de la estrategia implica entonces la adquisición de una ventaja competitiva para la Caja de Crédito de Suchitoto.

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las cuatros perspectivas: Financiera (F), Clientes (C), Procesos Internos (P) y Aprendizaje y Crecimiento (AYC), ayudó a la Institución a definir cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo.

Por lo tanto, se han establecido 22 objetivos estratégicos, clasificados en las cuatro perspectivas del CMI (ver Tabla 3).

Tabla 3.

Líneas y objetivos estratégicos.

No	Líneas Estratégicas	Objetivos estratégicos
G	Generales	F1. Incrementar la rentabilidad F2. Constituir reservas voluntarias adecuadas F3. Incrementar el saldo de cartera de créditos F4. Implementar captación F5. Reducir la mora F6. Disminuir el índice de créditos vencidos F7. Mejorar la eficiencia F8. Aumentar Monto de Remesas F9. Fortalecer el Patrimonio
1	Fortalecer el portafolio de productos y servicios.	C1. Implementar nuevos productos y canales de distribución C5. Ampliar la cobertura geográfica P1. Buscar nuevas fuentes de financiamiento
2	Optimizar el mercadeo	C3. Mejorar la satisfacción del cliente con los servicios recibidos C4. Desarrollo de Mercadeo propio de la entidad
3	Fortalecer la administración de riesgos.	P2. Potenciar acciones de recuperación AYC2. Disponer de herramientas para la administración de riesgos
4	Revisar y mejorar los procesos internos de la institución.	C2. Fortalecimiento de la labor del trabajo en equipo P3. Mejorar los tiempos de respuesta P4. Creación y actualización de manuales, procedimientos y políticas AYC3. Maximizar el uso de Bankworks AYC4. Continuar plan de formación y evaluación del desempeño
5	Mejorar la infraestructura física del edificio y la apertura del punto de servicio.	AYC1. Mejorar la Imagen de la Caja y las Instalaciones

El desarrollo de la estrategia de la Caja de Crédito de Suchitoto contempla objetivos a cumplir en todas sus áreas. Por lo tanto, las acciones a desarrollarse serán integrales abarcando todas las áreas de gestión, contempladas en las estrategias a través del CMI y alineadas según los lineamientos establecidos por FEDECRÉDITO.

La Caja de Crédito de Suchitoto en su planificación estratégica contempla estrategias agresivas incluidas en su presupuesto, debido que todos los esfuerzos irán encaminados a un crecimiento sostenible, es decir: a aumentar la cartera de préstamos, reducir la mora, obtener recursos a un menor costo por medio de la captación, y por ende llevará finalmente a un aumento de la rentabilidad.

La estrategia de la Caja contiene cinco líneas, que orientarán los objetivos de forma coherente: fortalecer el portafolio de productos y servicios, optimizar el mercadeo, fortalecer la administración de riesgos, revisar y mejorar los procesos internos de la institución y mejorar la infraestructura física del edificio. El plan estratégico contiene 22 objetivos estratégicos, medidos a través de 51 indicadores. Además, incluye 66 acciones concretas para lograr los objetivos planteados (ver Anexo 1).

Si se siguen las líneas estratégicas mencionadas y se ejecutan las acciones descritas en el Plan Estratégico, la Caja de Crédito de Suchitoto habrá alcanzado el posicionamiento estratégico esperado. Además, para realizar un mejor monitoreo, se establecieron las alarmas de metas, que muestra los semáforos definidos para dar seguimiento a los indicadores, estableciendo rangos mínimos, intermedios y máximos. En este sentido, es posible no sólo velar por una medición de impacto sino también por un seguimiento de los procesos con miras a realizar los reajustes necesarios ante cualquier situación.

Discusión

La propuesta de aplicación del CMI ofrece la oportunidad de generar una planificación más apegada a las características contextuales tanto en un macro como meso o micronivel. Particularmente, esto favorece la construcción de una estrategia con mayor validez y, por ende, con mejor pronóstico de cumplimiento. En este sentido, la identificación de un mapa de gestión inter institucional conlleva una visión más amplia y permite adecuarse a las demandas del entorno.

La elaboración del mapa inter institucional fue de gran utilidad para la construcción del mapa estratégico de Caja de Crédito de Suchitoto al relacionar los lineamientos establecidos por FEDECRÉDITO, con los objetivos estratégicos de la Institución. De tal manera, esta herramienta facilita la tarea de apegarse a las características de los contextos organizacionales donde se encuentran insertas las instituciones.

A su vez, como herramienta de control de gestión en Caja de Crédito de Suchitoto, el CMI permite la integración entre los diferentes niveles, realizando seguimiento y control de planes de trabajo. Así pues, esta labor coordinada facilita la tarea de monitoreo constante de las estrategias de acción. La cuantificación de los objetivos bajo un sistema de semáforo permite conocer entonces el grado de avance con mayor claridad durante el proceso de auditoría.

Por otro lado, la construcción del plan estratégico debe complementarse con su divulgación. Para ello, debe darse a conocer a todos los niveles de la institución, a fin de involucrar a todos los miembros de la entidad. La socialización y la comprensión del plan garantizan que la organización esté completamente enfocada en la estrategia institucional.

Se propone realizar un informe mensual donde se presente el seguimiento del plan estratégico a la Alta Dirección de la Institución, para verificar los resultados y tomar las acciones correctivas y realizar retroalimentaciones que sean necesarias y además revisar cada seis meses el plan estratégico, para efectuar los ajustes cuando sean necesarios.

Referencias bibliográficas

- Al-Mamun, A., Wahab, S., Mazumder, M. y Su, Z. (2014). Empirical investigation of the impact of microcredit on women empowerment in urban peninsular Malaysia. *The Journal of Developing Areas*, 48 (2), 287-306.
- Ahmed, F., Siwar, C. & Idris, N. (2011). Women empowerment through participation in microcredit programme: a case study. *American Journal of Applied Sciences*, 8 (9), 878-883
- Altair Consultores S.R.l. (2002). El Cuadro de Mando Integral. *Economía*, 3, 18-20.
- Barroso, H. (2011). The Balanced Scorecard: the evolution of the concept and its effects on change in organizational management. *EBS Review*, 28, 53-65.
- Brown, G. (2010). When small is big: microcredit and economic development. *The Open Source of Business Resource*, 5 (11), 14-20.
- Darvish, H., Mohammadi, M. y Afsharpour, P. (2012). Studying the knowledge management-effect of promoting the four balanced scorecard perspectives: a case study at SAIPA Automobile Manufacturing. *Economic Insights- Trends and Challenges*, 64(1), 9-23.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. y Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11, 269-284.
- García, F. y Díaz, Y. (2011). Los microcréditos como herramienta de desarrollo: revisión teórica y propuesta piloto para el África Subsahariana. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 70, 101-126.
- Grasseova, M. (2010). Utilization of balanced scorecard in public administration. *Revista Academiei Portelor Terestre*, 1 (57), 49-57.
- Hurtado, J., Calderón, M. y Galán, J. (2012). The alignment of managers' mental models with the balanced scorecard strategy map. *Total Quality Management*, 23 (5), 613-628.
- Kaplan, R. (2010). *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. Recuperado de <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>
- Nanayakkara, G. e Iselin, E. (2012). An exploratory study of the performance of microfinancing institutions using the balanced scorecard approach. *International Journal of Business & Information*, 7(2), 165-204.
- Superintendencia del Sistema Financiero (11 de noviembre de 2014). *Estadísticas*. [Superintendencia del Sistema Financiero]. Recuperado de: <http://www.ssf.gob.sv/index.php/nov/publi/estadisticas-63247>

ANEXO

CMI de Caja de Crédito de Suchitoto

		SEMAFORO								
Objetivos	Indicadores	AC	AP	META 2013	Valor 2013	Valor 2014	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
F1. Incrementar la rentabilidad (MICRO)	Rentabilidad/patrimonio	Menor a 16%	16%	17.00%	17.00%	17.50%	Monitorear indicadores	Jefe Financiero	Ene-13	Dic-13
F2. Constituir reservas voluntarias adecuadas (MACRO)	Porcentaje de reserva	Menor a 149%	149%	150.00%	150.00%	150.00%	Monitorear indicadores	Jefe Financiero	Ene-13	Dic-13
F3. Incrementar el saldo de cartera de créditos (MACRO)	Saldo de cartera (En US \$ Millones)	Menor 6.5 Millones	6.5 Millones	7.0 Millones	7.0 Millones	7.5 Millones	Monitorear indicadores	Jefe Financiero	Ene-13	Dic-13
F4. Implementar captación (MICRO)	Saldo de cartera de depósitos (En US \$ Millones)	Menor de 2.0 Millones	2.0 Millones	2.5 Millones	2.5 Millones	3.0 Millones	Monitorear indicadores	Jefe Financiero	Ene-13	Dic-13
F5. Reducir la mora (MACRO)	Mora total (%)	Mayor 2.5%	2.01% Hasta 2.5%	2.00%	2.00%	2.00%	Monitorear indicadores	Jefe Financiero	Ene-13	Dic-13
F6. Disminuir el índice de créditos vencidos (MICRO)	Índice de vencimiento (%)	Mayor de 2%	1.51% hasta 2.0%	1.50%	1.50%	1.50%	Monitorear indicadores	Jefe Financiero	Ene-13	Dic-13
F7. Mejorar la eficiencia (MICRO)	Eficiencia operativa (%)	Mayor 62%	60.05% hasta 62%	60.04%	60.04%	58.82%	Monitorear indicadores	Jefe Financiero	Ene-13	Dic-13
	Eficiencia administrativa (%)	Mayor 7.5%	7.01% a 7.5%	7.00%	7.00%	6.50%	Monitorear indicadores	Jefe Financiero	Ene-13	Dic-13

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Caja de Crédito de Suchitoto

Objetivos	Indicadores	AC	AP	META 2013	Valor 2013	Valor 2014	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	
F8. Aumentar Monto de Remesas (MICRO)	Monto de Remesas (US \$)	Menor \$2,900,000	\$2,900,000	\$2,900,000	\$3,000,000	\$3,500,000	Monitorear indicadores	Jefe Financiero	Ene-13	Dic-13	
	Número de Remesas	Menor \$8,800	\$8,999 a \$8,800	\$8,999 a \$8,800	9,000	9,500	Monitorear indicadores	Jefe Financiero	Ene-13	Dic-13	
F9. Fortalecer el Patrimonio (MACRO)	Patrimonio Neto (En US \$ Miles)	Menor 1,499	1,499	1,500	1,500	2,000	Monitorear indicadores	Jefe Financiero	Ene-13	Dic-13	
C1. Implementar nuevos productos y canales de distribución (MACRO)	Captación Implementada	Menor de 99%	99%	100%	100%	100%	Contratar ejecutivo	Jefe de Negocios	ene-13	ene-13	
							Capacitar ejecutivo para captación	Jefe de Negocios	ene-13	ene-13	
							Implementar Captación (Ahorro y a Plazo)	Jefe de Negocios	ene-13	mar-13	
	Número de productos pasivos implementados	Menor 90%	90% hasta 99%	100%	100%	100%	100%	Implementar Ahorro Infantil	Jefe de Negocios	ene-13	mar-13
								Implementar Ahorro programado	Jefe de Negocios	mar-13	abr-13
								Implementar Ahorro restringido	Jefe de Negocios	abr-13	may-13
Número de tarjetas de Débito colocadas	Menor 400%	499 hasta 400	500	500	700	Implementar tarjetas de débito	Jefe de Negocios	ene-13	mar-13		
Número de tarjetas de Crédito colocadas	Menor 150	179 hasta 150	180	180	300	Implementar Tarjetas de crédito	Jefe de Negocios	oct-13	dic-13		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Caja de Crédito de Suchitoto.



Objetivos	Indicadores	AC	AP	META 2013	Valor 2013	Valor 2014	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
C1. Implementar nuevos productos y canales de distribución (MACRO)	Número de productos activos implementados	Menor 90%	90% hasta 99%	100%	100%	100%	Implementar Línea Rotativa	Jefe de Negocios	ene-13	abr-13
							Implementar venta de seguros de Fedecredito	Gerente General	ago-13	Dic-13
							Implementar pago de Planillas	Jefe de Negocios	mar-13	dic-13
							Fomentar la colocación de créditos popular y estudiantil	Jefe de Negocios	abr-13	dic-13
	Número de canales de distribución electrónica implementados	0	0	1	1	1	Instalación y lanzamiento de ATMs	Gerente General	dic-13	dic-13
							Instalación y lanzamiento de Banca Móvil	Gerente General	oct-13	dic-13
							Implementar Banca electrónica	Gerente General	dic-12	mar-13
	Utilización de Internet para promocionar servicios	Menor 85%	99% a 85%	100%	100%	100%	Promocionar vía Redes Sociales	Informática	ene-13	ene-13
							Promocionar vía Pagina Web	Informática	jun-13	dic-13
	C2. Fortalecimiento de la labor del trabajo en equipo (MESO)	Número de capacitaciones relacionadas con trabajo en equipo	0	1	2	2	2	Realizar capacitaciones relacionadas con el trabajo en equipo	Gerente General	ene-13
Número de reuniones de esparcimiento e integración		1	2 hasta 3	4	4	4	Realizar reuniones de esparcimiento e integración	Gerente General	ene-13	dic-13

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Caja de Crédito de Suchitoto.



Objetivos	Indicadores	AC	AP	META 2013	Valor 2013	Valor 2014	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
C3. Mejorar la satisfacción del cliente con los servicios recibidos (MESO)	Nota de satisfacción del Cliente	Menor de 8	8	9	9	9	Llevar a cabo encuestas semestrales	Jefe de Negocios	ene-13	dic-13
	Número de encuestas realizadas (Junio y Diciembre)	0	1	2	2	2	Impulsar clientes promotores	Jefe de Negocios	ene-13	dic-13
	Incrementar servicio personalizado	Menor 99%	99%	100%	100%	100%	Realizar ahorro móvil	Jefe de Negocios	jun-13	dic-13
							Promover programa de educación financiera	Jefe de Negocios	jun-13	jul-13
	Numero de monitoreos realizados	2	3	4	4	4	Efectuar monitoreos de la competencia utilizando Benchmarking, Monitoreos de la competencia e información local	Jefe de Negocios	abr-13	dic-13
C4. Desarrollo de Mercadeo propio de la entidad (MESO)	Cumplimiento del plan de Mercadeo (%)	Menor 89%	80% hasta 89%	90%	90%	90%	Actualización del plan de mercadeo	Jefe de Negocios	dic-13	dic-13
							Contratación de ejecutiva de mercadeo	Gerente General	abr-13	abr-13
							Elaborar guía de portafolio de productos para el personal	Jefe de Negocios	ene-13	ene-13
							Crear incentivos para que el personal promueva captación	Jefe de Negocios	ene-13	ene-13
							Promover captación a través del personal	Jefe de Negocios	ene-13	dic-13

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Caja de Crédito de Suchitoto.



Objetivos	Indicadores	AC	AP	META 2013	Valor 2013	Valor 2014	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
C4. Desarrollo de Mercadeo propio de la entidad (MESO)	Cumplimiento del plan de Mercadeo (%)	Menor 89%	80% hasta 89	90%	90%	90%	Elaborar manual de promociones y promocionales según tipo de cliente	Jefe de Negocios	abr-13	may-13
C5. Ampliar la cobertura geográfica (MICRO)	Número de nuevos municipios atendidos	0	1	2	2	2	Atención de nuevos Municipios	Jefe de Negocios	ene-13	dic-13
P1. Buscar nuevas fuentes de financiamiento (MICRO)	Número de nuevos proveedores de fondos	0	0	1	1	1	Buscar y negociar con nuevos proveedores de fondos	Gerente General	ene-13	dic-13
	Tasa pasiva promedio ponderada	Menor de 7.0%	7.0 hasta 7.4%	7.5%	7.50%	7.00%	Promover captación de depósitos	Gerente General	ene-13	dic-13
P2. Potenciar acciones de recuperación (MICRO)	Mora total en niveles óptimos requeridos	Mayor de 3%	2.51 % hasta 3%	2.5%	2.50%	2.50%	Realizar un tratamiento temprano a la mora	Jefe de Negocios	ene-13	dic-13
	Determinación de capacidad de pago	Menor de 85%	85% hasta 99%	100%	100%	100%	Realizar constataciones oportunas de la capacidad de pago de clientes para: Refinanciamientos y reestructuraciones	Jefe de Negocios	ene-13	dic-13
	Utilización del módulo de cobranza de Bankworks	Menor de 85%	85% hasta 99%	100%	100%	100%	Actualización de base de datos	Informática	ene-13	dic-13
Utilización de módulo de cobranza							Jefe de Negocios	ene-13	dic-13	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Caja de Crédito de Suchitoto.



Objetivos	Indicadores	AC	AP	META 2013	Valor 2013	Valor 2014	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
P3. Mejorar los tiempos de respuesta (MICRO)	Incrementar las visitas de Campo	Menor 90%	90% hasta 99%	100%	100%	100%	Incrementar la frecuencia de visitas de campo, según necesidad	Jefe de Negocios	ene-13	dic-13
	Tiempo de respuesta en inscripción de garantías (Días hábiles)	Mayor de 7	7	6	6	6	Mejorar tiempos de respuesta en inscripción de garantías	Jefe de Negocios	ene-13	dic-13
	Tiempo de respuesta de valúos (Días hábiles)	Mayor de 3	3	2	2	2	Mejorar tiempos de respuesta en valúos	Jefe de Negocios	ene-13	dic-13
	Tiempos de respuesta para créditos nivel 1 (Días hábiles)	Mayor de 4	4	3	3	3	Adquisición de licencias de Bizflow	Gerente General	ene-13	mar-13
	Tiempos de respuesta para créditos nivel 2 (Días hábiles)	Mayor de 9	9	8	8	8	Mejorar el tiempo de respuesta para los diferentes destinos de crédito	Jefe de Negocios	ene-13	dic-13
	Utilización del Experto Express para visitas de campo	Menor 90%	90% hasta 99%	100%	100%	100%	Calibración de las variables	Jefe de Negocios	ene-13	ene-13
Utilizar el Experto Express para el análisis de crédito en visitas de campo							Jefe de Negocios	ene-13	ene-13	
P4. Creación y actualización de manuales, procedimientos y políticas (MICRO)	Número de actualizaciones de manuales de reestructuraciones y políticas de crédito	Menor de 3	3	4	4	4	Manual de reestructuraciones y refinanciamiento actualizado	Jefe de Negocios	ene-13	dic-13
							Actualización de políticas de crédito trimestralmente	Jefe de Negocios	ene-13	dic-13

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Caja de Crédito de Suchitoto.



Objetivos	Indicadores	AC	AP	META 2013	Valor 2013	Valor 2014	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
	Desarrollo de política de liquidez y manual de efectivo creado	Menor 90%	90% hasta 99%	100%	100%	100%	Desarrollo de política de liquidez y adecuación del manual de efectivo	Jefe financiero	ene-13	dic-13
	Número de revisiones de procedimientos de créditos y contabilidad	Menor de 11	11	12	12	12	Realizar revisión de procedimientos (créditos y contabilidad)	Auditoría Interna	ene-13	dic-13
							Efectuar monitoreo a recomendaciones	Gerente General	ene-13	dic-13
AYC1. Mejorar la Imagen de la Caja y las Instalaciones (MICRO)	Instalaciones remodeladas	Menor 90%	90% hasta 99%	100%	100%	100%	Ejecutar la mejora de las instalaciones	Gerente General	ene-13	abr-13
AYC2. Disponer de herramientas para la administración de riesgos (MICRO)	Número de herramientas informáticas para la administración de riesgos implementadas y actualizadas	Menor de 3	3	4	4	4	Monitor Plus Ejecutado	Oficial de Cumplimiento	ene-13	dic-13
							Realizar calibración de Monitor Plus	Oficial de Cumplimiento	ene-13	ene-13
							Matriz de Riesgo implementada	Auditoría Interna	ene-13	dic-13
							Realizar calibración de Matriz de Riesgos	Auditoría Interna	ene-13	ene-13
							Alertas Tempranas implementadas	Oficial de Cumplimiento	ene-13	dic-13
							Credit Scoring implementado	Jefe de Negocios	ene-13	dic-13

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Caja de Crédito de Suchitoto.



Objetivos	Indicadores	AC	AP	META 2013	Valor 2013	Valor 2014	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
	Seguros contra incendios y líneas aliadas implementado	Menor 90%	90% hasta 99%	100%	100%	100%	Implementación del Seguro contra incendios y líneas aliadas para créditos hipotecarios	Jefe de Negocios	ene-13	dic-13
	Mapa de riesgos creado	Menor 90%	90% hasta 99%	100%	100%	100%	Creación de mapa de riesgos delincuenciales y medio ambientales	Jefe de Negocios	ene-13	mar-13
AYC3. Maximizar el uso de BankWorks (MICRO)	Número de actualizaciones del módulo de garantías	Menor 11 .00	11.00	12.00	12.00	12.00	Actualización mensual de garantías	Oficial de Cumplimiento	ene-13	dic-13
	Modulo Financiero implementado	Menor 90%	90% hasta 99%	100%	100%	100%	Monitoreo de la tasa de equilibrio a través del módulo Financiero	Jefe Financiero	ene-13	dic-13
AYC4. Continuar plan de formación y evaluación del desempeño (MICRO)	Cumplimiento en plan capacitación para fortalecer el conocimiento de los productos y servicios financieros vigentes	Menor 80%	80% hasta 99%	100%	100%	100%	Participaciones en el programa de capacitación de FEDECREDITO	Gerente General	ene-13	dic-13
							Capacitaciones internas			

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Caja de Crédito de Suchitoto



Objetivos	Indicadores	AC	AP	META 2013	Valor 2013	Valor 2014	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
AYC4. Continuar plan de formación y evaluación del desempeño (MICRO)	Cumplimiento en la capacitación continua referente a la nueva tecnología	Menor 80%	80% hasta 99%	100%	100%	100%	Capacitaciones externas	Gerente General	ene-13	dic-13
	Cumplimiento en la capacitación e Inducción de los nuevos productos financieros	Menor 80%	80% hasta 99%	100%	100%	100%	Participaciones en el programa de capacitación de FEDECREDITO	Gerente General	ene-13	dic-13
	Plan de carrera	Menor 50%	50% hasta 99%	100%	100%	100%	Contratar consultoría para desarrollar e implementar un plan de carrera	Gerente General	ene-13	dic-13
	Número de evaluaciones del desempeño realizadas	0	0	1	1	1	Evaluaciones de desempeño	Gerente General	dic-13	dic-13

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Caja de Crédito de Suchitoto.

OPERACIÓN DE LAS ZONAS FRANCAS SALVADOREÑAS, ANTE REFORMAS PARA SALDAR COMPROMISO CON LA OMC

Sara Beatriz Velásquez Martínez

Resumen

La zona franca como el área del territorio nacional donde las mercancías introducidas son consideradas fuera del territorio aduanero nacional, respecto de los derechos de importación y de exportación. Por lo tanto, están sujetas a un régimen y marco procedimental especial. La OMC busca reducir o eliminar todos aquellos obstáculos al comercio que los países adopten como medidas proteccionistas, con el fin que todos se encuentren en igualdad de condiciones. De tal forma, se busca dar un trato justo a todos sus miembros desde el primer día que ingresan como miembros de la Organización.

Así pues, con el objetivo de cumplir con las normas, todos los participantes decidieron iniciar nuevas negociaciones. Desde 1995, El Salvador se ha visto beneficiado con una serie de incentivos otorgados por la OMC y que continúan vigentes a la fecha. Esta vigencia se mantiene luego que el país solicitara al Comité evaluador de subvenciones y medidas compensatorias, prorrogar en dos oportunidades los plazos concedidos.

Palabras clave: Zonas francas, reformas, operación, OMC.

Introducción

Operación de las zonas francas salvadoreñas

Las operaciones de zonas francas y depósitos de perfeccionamiento activo son regulados por la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, publicada en el Diario Oficial No. 176, tomo No. 340, de fecha 23 de septiembre de 1998.

Esta ley define a la zona franca como el área del territorio nacional donde las mercancías introducidas son consideradas fuera del territorio aduanero nacional, respecto de los derechos de importación y de exportación. Por lo tanto, están sujetas a un régimen y marco procedimental especial (Asamblea Legislativa de El Salvador, 1998).

Para que una zona franca pueda establecerse y funcionar, será el Ministerio de Economía (MINEC) quien autorice su instalación. Por otro lado, la vigilancia y el control del régimen fiscal de esta zona franca será competencia del Ministerio de Hacienda, por medio de las Direcciones Generales de Aduanas e Impuestos Internos.

En las zonas francas podrán establecerse y funcionar empresas nacionales o extranjeras, cuya actividad incentivada sea la producción, el ensamble o maquila, la manufactura, el procesamiento, la transformación o la comercialización de bienes.



La producción podrá destinarse a la exportación directa o indirecta al área centroamericana o fuera de ésta, incluso su nacionalización. Para ello, la empresa usuaria de la zona franca debe presentar a la autoridad aduanera:

- Solvencias de pago del Instituto Salvadoreño del Seguro Social;
- Las cotizaciones realizadas a las Administradoras de Fondo de Pensiones;

Ambas deben cumplirse a los treinta días anteriores a la exportación de los productos. Además, se requiere que el comprobante de las mercancías sujetas a la comercialización esté consignado a su nombre y que, efectivamente, pueda acreditar su propiedad a través de los registros contables, contratos y demás documentos de embarque, que comprueben la propiedad de la misma.

A su vez, podrán transferir productos al mercado salvadoreño pagando los derechos e impuestos a la importación sobre el valor en aduana del bien que se interne. En la transferencia de dominio local, deberán causar impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios. Esto constituirá renta gravada para efectos del impuesto sobre la renta. Así pues, el beneficiario sujeto al pago de los impuestos municipales correspondientes.

Si el caso fuera manufactura o comercialización de bienes de la confección y de textiles, incluyendo hilaturas, dichos bienes para ser nacionalizados, causarán los derechos e impuestos a la importación, excepto por el componente agregado nacional del bien o servicio de referencia, el de Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Impuesto sobre la Renta e Impuestos Municipales correspondientes. Adicionalmente, estos bienes deberán comprender un valor de contenido nacional o regional no menor al 50%, excepto en los casos que no exista producción nacional.

De igual forma, las preparaciones o conservas de productos del mar podrán ser nacionalizadas, mediante los gravámenes de importación excepto por el componente agregado nacional del bien o servicio en cuestión, el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, el Impuesto sobre la Renta e Impuestos Municipales correspondientes.

El valor declarado de los bienes que se internen al país no podrá ser inferior al valor facturado de los bienes ingresados en la zona franca. Para el caso de las materias primas e insumos, no podrán ser menor al valor en aduanas establecido en la Declaración de Mercancías.

Las compras o ventas de bienes necesarios para la actividad exportadora, que se realicen entre beneficiarios del régimen establecido en la Ley, no causarán derechos e impuestos, incluyendo el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

De acuerdo a la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, se brindarán beneficios e incentivos fiscales, establecidos en la Ley a las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras y titulares de empresa; ubicadas en zonas francas, que desarrollen, administren o sean usuarios de zonas francas (ver Tabla 1).

Tabla 1.

Descripción de personas naturales o jurídicas ubicadas en zonas francas.

	Descripción
Desarrollista	Persona natural o jurídica, nacional o extranjera dedicada al establecimiento y desarrollo de zonas francas, dotándolas de los servicios e infraestructura pública y privada y techo industrial para su funcionamiento, previa autorización del MINEC y del cumplimiento de las etapas de precalificación, autorización e inicio de operaciones detalladas en el Reglamento General de la Ley.
Administrador	Persona natural o jurídica, nacional o extranjera, autorizada por el MINEC y directamente responsable de la dirección, la administración y el manejo de la zona franca. Deberá proveer directamente o proporcionar a las empresas que en ella operen, las facilidades para el suministro de agua potable, energía eléctrica, tren de aseo, y el mantenimiento de todos los servicios comunes. A su vez, debe promover el establecimiento de nuevas inversiones en la zona y el cumplimiento de las disposiciones legales y aduaneras por parte de los usuarios de la zona.
Usuario	Persona natural o jurídica, nacional o extranjera, debidamente autorizada por el administrador de la zona franca para instalarse y operar en la producción, el ensamble o maquila, la manufactura, el procesamiento, la transformación o la comercialización de bienes.

Régimen aduanero

El régimen aduanero regula todo ingreso de máquinas, equipos, herramientas, repuestos, accesorios entre otros, a un país o lugar establecido con anticipación por las autoridades competentes.

En el caso de las zonas francas, el régimen regulatorio sostiene que los usuarios de las zonas introducen los bienes por un tiempo de permanencia indefinido; aun cuando se hayan consignado en calidad de arrendamiento, comodato, o cualquier otra forma de entrega que no implique transferencia de dominio. Para ello, las empresas usuarias deberán presentar la Declaración de Mercancía de Zona Franca.

Por otra parte el régimen de zonas francas establece que podrán realizarse traslados temporales y definitivos, así como exportaciones temporales de mercancía entre empresas calificadas como usuarias de zona franca, DPA o a empresas del territorio aduanero nacional y viceversas. Esto es válido con el objeto que terceras personas subcontratadas, realicen procesos que agreguen valor a los bienes, completen los procesos de transformación, elaboración o reparación de mercancías.

El tiempo de permanencia de las mercancías en cada uno de los lugares dependerá del tipo de régimen al que sea sometido (ver Tabla 2).

Tabla 2.

Descripción de tiempo de permanencia de las mercancías.

	Descripción
Traslados temporales	<p>En el traslado temporal entre usuarios de zonas francas y DPA, el tiempo de permanencia de las mercancías será de 6 meses contados a partir de la fecha del traslado de las mismas. Éste quedará establecido en el documento emitido para llevar a cabo tal fin.</p> <p>Cuando se habla de traslado temporal generado entre empresa calificada como de usuaria de zona franca a empresa ubicada dentro del territorio aduanero nacional, el plazo de permanencia de las mercancías será de 2 meses. El responsable de efectuar los correspondientes pagos de derechos e impuestos es el titular, si los bienes no ingresaran nuevamente al territorio extra aduanal.</p>
Traslados definitivos	<p>Si el traslado fuera considerado definitivo y este se realiza entre usuarios de zonas francas y DPA, el tiempo de permanencia de las mercancías será de 12 meses a partir de la fecha del traslado de las mismas, el cual quedará establecido en el documento emitido para llevar a cabo tal fin.</p>
Exportaciones temporales	<p>Cuando se exportan temporalmente bienes del territorio aduanero nacional a una zona franca con el propósito de ser sometidos a algún proceso de transformación, reparación o cualquier otro servicio que se requiera; siendo el plazo máximo de permanencia de 6 meses contados a partir de la fecha de ingreso a la zona franca. Esto ocasionará al momento de la reimportación al territorio aduanero nacional el pago de los derechos e impuestos que correspondan únicamente a la parte del componente agregado de origen extranjero, considerándose la reimportación proveniente de un país fuera del área centroamericana.</p> <p>Los plazos de permanencia, únicamente podrán ser prorrogables en casos fortuitos o fuerza mayor. Estos traslados se efectuarán en los formatos y medios físicos y electrónicos establecidos por la Dirección General de Aduanas, mediante disposiciones administrativas de carácter general. Cuando el origen de los traslados sea en zona franca, será la autoridad aduanera destacada quien firme dando validez a la operación.</p>

Reformas a la ley de zonas francas salvadoreñas

Todo miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC) está obligado a cumplir con las normas en ella establecidas, aprobadas en consenso por todos los gobiernos participantes.

Estas normas demandan que el comercio mundial sea transparente, abierto, participativo y estable. Por consiguiente, la OMC busca reducir o eliminar todos aquellos obstáculos al comercio que los países adopten como medidas proteccionistas, con el fin que todos se encuentren en igualdad de condiciones. De tal forma, se busca dar un trato justo a todos sus miembros desde el primer día que ingresan como miembros de la Organización.

Así pues, con el objetivo de cumplir con las normas, todos los participantes decidieron iniciar nuevas negociaciones, abordando temas como: la agricultura y los servicios, solución de diferencias, antidumping, subsidios, aranceles, medio ambiente entre otros. Esto llevó a celebrar en noviembre de 2001, la Cuarta reunión Ministerial en Doha (Qatar) dando vida al programa denominado Doha para el desarrollo.

De esta forma, se buscarían eliminar los obstáculos que impidan una mayor apertura comercial, promoviendo dicha apertura en pro del desarrollo, bajo las normas de la OMC, con el fin de fortalecer la integración mundial y el sistema multilateral del comercio (OMC, 2003).

Esto llevó a reiterar varios principios y procedimientos a aplicar en la ronda de negociaciones, entre ellos (OMC, 2012):

- Las negociaciones debían celebrarse de forma transparente para facilitar la participación eficaz de todos los interesados, asegurando que todos los miembros obtendrían igualdad de beneficios.
- A su vez, debía tomar en cuenta el principio de trato especial y diferenciado para los países en desarrollo y los menos adelantados.

La labor que la OMC realiza no es fácil, pues sus miembros no se encuentran a un mismo nivel económico y de desarrollo. Por consiguiente, con el objetivo de procurar apertura en el mercado a los países menos aventajados, se les permitió aplicar subvenciones y medidas compensatorias. Sin embargo, éstas no pueden mantenerse aplicadas en aquellos países que han alcanzado un PNB por habitante superior a los US\$ 1,000. Por lo tanto, este tema fue retomado en las negociaciones del programa de Doha para el desarrollo, a efecto de determinar los países que podían continuar aplicándolas y aquellos que debían eliminarlas (OMC, 2012).

Esto se tradujo en reformas a las leyes que regulan el establecimiento y operación de las zonas francas de cada uno de los países beneficiarios con el principio de trato especial y diferenciado.

Incentivos concedidos a países centroamericanos con regímenes de zonas francas

En 1994, los representantes de 124 gobiernos más las Comunidades Europeas, adoptaron una serie de pactos, entre ellos: el Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias. Este acuerdo establece el procedimiento a seguir para eliminar de manera progresiva los subsidios otorgados al régimen de Zonas Francas. De tal forma, los países centroamericanos se comprometieron a eliminar poco a poco los incentivos una vez el plazo otorgado venciera.

Los países de la región centroamericana fueron beneficiados en aquel momento con subsidios al régimen de zonas francas, dado que su PNB era muy bajo, es decir, los ingresos percibidos en concepto de divisas por la producción generada, no les permitía mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Así pues, reflejaban índices de pobreza altos, bajos niveles de educación y limitado acceso a servicios de salud, entre otros.

En este sentido, la medida otorgada consistió en concederles beneficios e incentivos fiscales a las empresas calificadas dentro del régimen de zonas francas, con la libre internación de materia prima, productos semielaborados, maquinaria, equipo, herramientas, exenciones fiscales e impuestos municipales, entre otros, necesarios para llevar a cabo sus operaciones.

De tal forma, los países podrían atraer tanto inversión extranjera como nacional. Esta medida contribuiría a reducir los índices de pobreza, fomentar el crecimiento económico y competir en mercados internacionales sin tratos discriminatorios. Además, podrían tener acceso a tecnología avanzada, especializarse en una producción más eficiente, importar productos o servicios de difícil o costosa producción local, entre otros.

Plazos para operar con incentivos en El Salvador

La OMC determinó conceder a El Salvador un plazo de 8 años para operar con beneficios e incentivos fiscales. Por lo tanto, desde 1995 hasta 2002, estas operaciones eran respaldadas por la OMC. Por consiguiente, no se consideraron como competencia desleal sobre todo en comparación con los demás gobiernos de la región centroamericana que gozaban de condiciones similares (Cabrera, 17 febrero, 2010).

Al llegar el año 2001, la OMC por medio del Programa Doha para el desarrollo, definió criterios para evaluar si ameritaba otorgar o no una prórroga a la eliminación de los subsidios, que beneficiaban a los países en desarrollo y que requirieran de más tiempo para adecuarse a los cambios que implicaba suspender los privilegios (El Diario de Hoy, 28 febrero, 2012). Por ello, en 2005, la OMC prorrogó el plazo por un máximo de 8 años contados a partir de 2002. A su vez, inició el proceso de eliminación gradual en 2007 con 2 años de transición para quedar concluido en 2009.

En 2007, El Salvador así como otros países en desarrollo beneficiados con la aplicación de los subsidios, solicitaron nuevamente a la OMC el permiso para continuar operando bajo las mismas condiciones. En este sentido, se obtuvo el visto bueno bajo las siguientes condiciones: los beneficios deberían comenzar a eliminarse en el año 2013, concluyendo el proceso en 2015. En esta situación se encuentran Guatemala y Costa Rica. Por el contrario, Honduras y Nicaragua no están en la obligación de cambiar el esquema al contar con una renta por persona muy baja, es decir, menor a los US\$1000.00.

Eliminación de incentivos al régimen de zonas francas salvadoreñas y propuestas por parte del Gobierno.

Desde 1995, El Salvador se ha visto beneficiado con una serie de incentivos otorgados por la OMC y que continúan vigentes a la fecha. Esta vigencia se mantiene luego que el país solicitara al Comité evaluador de subvenciones y medidas compensatorias, prorrogar en dos oportunidades los plazos concedidos.

No obstante, eliminar los incentivos fiscales es un tema sensible que requiere de un estudio amplio, donde no cabe la posibilidad de obviar alternativas por mínimas que parezcan. Así pues, está en juego conservar la inversión extranjera o dejarla ir por una mala decisión, lo cual pondría en riesgo la economía salvadoreña.

Dado que los beneficiarios de la ley aproximadamente generan 240,000 empleos entre directos e indirectos, dejar ir a un 10% implicaría la pérdida de aproximadamente 24,000 empleos. Esto afectaría a la economía salvadoreña en una escala considerable. De tal forma, el resultado se convierte en un efecto cascada. Por una parte, se contrae el poder adquisitivo de los hogares y, por ende, disminuye el consumo y el ahorro. Por otro lado, caen las exportaciones e ingresan menos divisas al país reflejando reducción del PIB per cápita, generando niveles bajos de bienestar social.

Por esta razón, es vital intercambiar puntos de vista con representantes de la Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas de El Salvador, Agencia de Promoción de Inversiones y Exportaciones, Ministerio de Economía, Ministerio de Hacienda, entre otros. Con ello, se busca determinar la postura de los beneficiarios ante los nuevos cambios que son prácticamente inevitables.

Así pues, de acuerdo al Director de PROESA, el plazo otorgado por la OMC será la última exención otorgada. Por lo tanto, es necesario que los legisladores salvadoreños establezcan un marco legal que garantice certidumbre al inversionista y lo motive a invertir en El Salvador, con miras a generar más fuentes de empleo (Contreras, 2011).

Para prorrogar los incentivos, la OMC realiza evaluaciones sobre desarrollo y crecimiento de los países. De tal manera, al alcanzarse niveles estables pueden continuar con sus operaciones sin ayuda de los incentivos. En caso contrario, se estaría fomentando una competencia desleal con respecto a los países que producen sin incentivos ya que los costos de ellos son más altos (Banco Mundial, 2010) (ver Tabla 3).

Tabla 3.

PIB per cápita de Centroamérica.

Países	2007	2008	2009	2010
Guatemala	2.554	2.859	2.685	2.862
El Salvador	3.295	3.496	3.354	3.426
Honduras	1.727	1.901	1.903	2.026
Nicaragua	1.018	1.131	1.088	1.132
Costa Rica	5.912	6.597	6.373	7.691

La Tabla 3 compara el PIB per cápita obtenido entre 2007 y 2010 en los países de la región centroamericana. De tal forma, se comprueba que Honduras y Nicaragua pese a reportar cifras arriba de los US \$1,000 aún no tienen un crecimiento estable, no estando obligados a eliminar los incentivos fiscales tales como Costa Rica, Guatemala y El Salvador.

A la fecha, Costa Rica ha comenzado a saldar el compromiso adquirido con la OMC, al realizar las reformas a la Ley de Zonas Francas. Además, se encuentra operando bajo las nuevas condiciones mientras El Salvador y Guatemala continúan trabajando en las reformas.

Ante la situación mostrada, las probabilidades que El Salvador pudiera volver a recibir una tercera prórroga para continuar gozando de los beneficios son pocas, por el nivel de desarrollo alcanzado. Por otra parte, en junio de 2010, el Gobierno presentó a la OMC el plan para eliminar gradualmente los incentivos fiscales, pasos que van encaminados al desmantelamiento del subsidio.

Por ende, El Salvador ha dado a conocer las acciones a implementar como parte de la medida por saldar el compromiso adquirido hace 17 años con la organización. Éstas se dirigen en 2 direcciones. Por una parte, surgen beneficios para el régimen de zonas francas dentro del área metropolitana de San Salvador y fuera de ésta. Por otra parte, se proponen beneficios para los DPA dentro del área metropolitana de San Salvador y otros fuera de esta área. Éstos son aplicados para las nuevas inversiones, a partir de que entre en vigencia los cambios (Argueta, 10 octubre, 2011) (ver Tabla 4).

Tabla 4.

Nuevos regímenes para usuarios de zonas francas y DPA dentro y fuera del AMSS.

Años de exención de renta	Valor	Años exención municipal	Valor
Beneficios Zonas Francas dentro del AMSS			
15	100%	15	100%
16-25	60%	16-25	90%
26 en adelante	40%	26 en adelante	75%
Beneficio Zonas Francas fuera del AMSS			
20	100%	20	100%
21-25	60%	21-25	90%
26 en adelante	40%	26 en adelante	75%
DPA dentro del AMSS			
10	100%	10	100%
11-20	60%	11-20	90%
21 en adelante	40%	21 en adelante	75%
DPA fuera del AMSS			
15	100%	15	100%
16-20	60%	16-20	60%
21 en adelante	40%	21 en adelante	40%

Los usuarios podrán optar a los beneficios antes descritos si realizan una inversión inicial de 500,000 dólares en los primeros dos años de operaciones y funcionar con 50 o más empleados. Adicionalmente, concederán exención total del pago del impuesto a la transferencia de bienes raíces y ampliación de cinco años adicionales del plazo establecido si incrementan el 100% de inversión inicial (El Diario de Hoy, 28 febrero, 2012).

De ser aprobada la reforma por la Asamblea Legislativa en los plazos esperados, con un período de transición de 3 años como la OMC lo solicita, las nuevas inversiones deberán regirse a partir del 2013 por las reformas legales descritas (ver Tabla 4).

En cuanto a las inversiones ya establecidas, éstas gozarán de los beneficios actualmente vigentes hasta el 31 de diciembre de 2015 o de conformidad al plazo negociado por la empresa al momento de su ingreso al país, en aquellos casos cuyo vencimiento fuera posterior al año 2015. Una vez vencido el plazo, se les concederán cinco años más a los usuarios gozando de los beneficios en concepto de transición (El Diario de Hoy, 28 febrero, 2012).

Los productos que continuarán aún con la reforma exentos del nuevo régimen serán el cemento, los combustibles y los productos de contenido de azúcar; con el fin de continuar salvaguardándolos de la competencia desleal. Esto surge pues, abrir las puertas a los inversionistas de las zonas francas distorsionaría el comercio nacional. En este sentido, estos últimos cumplen con sus obligaciones tributarias y los inversionistas producirían exentos de impuestos.

Conclusiones

Efectivamente, la instalación de las zonas francas en El Salvador ha abierto las puertas a la inversión extranjera. Con ello, ha surgido la posibilidad de crecimiento y desarrollo de la economía salvadoreña. Producir en el país resulta factible.

De tal forma, los costos de producción por mano de obra son baratos y la carga tributaria es cero; los puertos y aeropuertos se encuentran a distancias accesibles y el acceso vial es aceptable. Por consiguiente, las condiciones para el desarrollo y o crecimiento de las zonas francas son favorables. Por lo tanto, el sector textil es uno de los más atractivos para la inversión al no requerir de mano de obra calificada.

Los beneficios derivados del establecimiento de las zonas francas en el país han permitido crear polos de desarrollo en los municipios donde operan. A su vez, han facilitado la creación de encadenamientos productivos con empresas nacionales, quienes maquilan o proveen de algún tipo de producto o servicio. Con ello, las empresas locales amplían sus operaciones y crean nuevas fuentes de empleo. Esto se traduce en mejoras al bienestar de la sociedad salvadoreña.

El crecimiento de la zonas francas ha podido lograrse gracias a tres factores: a) disponibilidad de mano de obra, considerado el factor principal que motiva a una empresa inversionista a instalarse en un determinado lugar; b) la ubicación geográfica de El Salvador, por encontrarse en el corazón de Centroamérica, facilita la logística ya sea de exportación o importación de las empresas; c) los incentivos fiscales que gozan todos los usuarios de zonas francas por las exportaciones realizadas.

Los beneficios derivados del establecimiento de las zonas francas en el país han permitido crear polos de desarrollo en los municipios donde operan.

El proceso de reformar a la ley actual que regula el accionar de las zonas francas, ha generado en los inversionistas incertidumbre en cuanto a la inversión que han realizado. Sin embargo, es un proceso que debe llevarse a cabo para saldar el compromiso adquirido con la OMC hace aproximadamente 17 años. Las propuestas de reforma que se aplicarían en caso la Asamblea Legislativa no realizara modificaciones sustanciales, han sido aprobadas en consenso por el Gobierno y el sector privado. Por consiguiente, éstas serían aceptadas y se mantendría la inversión actual en el país.

Referencias bibliográficas

Argueta, K. (10 de octubre de 2011). Nuevo esquema de zonas francas limita incentivos. *El Diario de Hoy*. Recuperado de http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47861&idArt=6280876

Asamblea Legislativa de El Salvador (1998). Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización. Recuperado de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-zonas-francas-industriales-y-de-comercializacion>



Banco Mundial (2010). *PIB per cápita*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

Cabrera, O. (17 de febrero de 2010). Las zonas francas tienen los días contados. *El Diario de Hoy*, pp. 22-23.

Contreras, C. (2011). *Reformas a la Ley de Zonas Francas de El Salvador privilegian inversión afuera de San Salvador*. Recuperado de www.revistasumma.com/economia/17973-reformas-a-ley-de-zonas-francas-de-el-salvador-privilegia-inversion-afuera-de-san-salvador.html

Organización Mundial del Comercio (2003). *El programa de Doha para el desarrollo*. Recuperado de http://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/wtr03_chap2b_s.pdf

Organización Mundial del Comercio (2012). *Disposiciones sobre trato especial y diferenciado establecidas en los acuerdos y decisiones de la OMC*. Recuperado de http://www.wto.org/spanish/tratop_s/devel_s/dev_special_differential_provisions_s.htm

Ponen pausa a reformas a ley de zonas francas por elecciones. (28 de febrero de 2012). *El Diario de Hoy*, pp. 6-7.