

UNIVERSIDAD ESAN



**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA
COMPETITIVIDAD DE ZONAS ECONÓMICAS
ESPECIALES EN PERÚ**

**Tesis presentada en satisfacción de los requerimientos para obtener el
grado de Magíster en Administración de Negocios por:**

Angélica Amada Castilla Sierra	Mención en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión
Daniel Enciso Fargas	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
Carla Patricia Sangay Martos	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
Nicanor Sebastián Vélchez Chiang	Mención en Agronegocios

Programa de la Maestría a Tiempo Completo 52

Lima, 2 de septiembre de 2016

Esta tesis:

**“FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA COMPETITIVIDAD DE
ZONAS ECONÓMICAS ESPECIALES EN PÉRU”**

ha sido aprobada por:

Cecilia Esteves Dejo (Jurado)

Martín Santana Ormeño (Jurado)

Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)

Alfredo Mendiola Cabrera (Asesor)

Universidad ESAN

2016

A mi amado esposo, por creer en mí, y ser siempre fuente de amor, pasión y motivación en cada reto.

A mis padres, por su amor, perseverancia y ejemplo.

A mis suegros por su paciencia y palabras de aliento.

Angélica Amada Castilla Sierra

A mis padres, por su confianza y enseñanzas.

A Dániza, por su apoyo incondicional.

Daniel Enciso Fargas

A Hernán, mi compañero de vida, por su amor y apoyo en todo momento.

A mi madre y a mi suegra por ser mi soporte durante estos meses de estudio.

De manera especial a mi abuelita Julia, a quien llevaré siempre en el corazón.

Carla Patricia Sangay Martos

A Dios, por guiar mi camino.

A mis padres, por ser mi inspiración y por su apoyo incondicional.

Nicanor Sebastián Vélchez Chiang

AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos expresar nuestro agradecimiento a nuestros asesores, los profesores Alfredo Mendiola y Carlos Aguirre, por el apoyo, dedicación y experiencia para la elaboración de esta tesis.

De igual manera, quisiéramos expresar nuestro agradecimiento al profesor Néstor Salcedo, por su tiempo e inestimable colaboración para el desarrollo de la investigación.

Asimismo, agradecer a todas las personas que permitieron ser entrevistadas para brindarnos sus valiosos conocimientos acerca del tema de investigación, lo que nos permitió nutrir esta tesis.

Lima, septiembre de 2016

Angélica Amada Castilla Sierra

Magister en Administración por la Universidad ESAN, con mención en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Especialista en Finanzas de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Economista de la Universidad de Cartagena, Colombia. Con más de 12 años de experiencia en los sectores financiero, bancario, industrial y de servicios, a través de la elaboración de estrategias comerciales, servicio al cliente, negociación, gestión de riesgos, estructuración de procesos administrativos, financieros y cobranzas, enfocados en la generación de valor.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CGI Perú S.A.

Empresa Multinacional líder en servicios de TI y BPO, con sede en 40 países.

Consultora/Asesora

2014 - 2015

Consultora proyecto BPO para el Banco de Crédito del Perú (BCP) para la estructuración, gestión y seguimiento del proceso de elaboración de expedientes de deuda a judicializar.

Systemcubro Perú S.A.C.

Empresa BPO para banca de inversión y sector financiero. Sedes en Colombia (21 años en el mercado), Panamá, Perú y Ecuador.

Gerente Comercial

2012 - 2014

Responsable de implementar estrategias comerciales, gestionar nuevas cuentas y direccionar call-center de cobranzas, liderando un equipo de 60 empleados.

Gerente Proyecto Konfigura

2012 - 2014

Responsable de diseñar estrategias de negociación presencial, telefónica y de campo para la gestión de cobranzas y recaudo de cartera vencida adquirida en el sector financiero, gestionando 145.000 cuentas con saldo de capital de US\$ 230.000.000.

Cámara de Comercio de Cartagena

Institución gremial autorizada por el estado para llevar registros públicos de inscripción y renovación de empresas y personas naturales con actividades comerciales.

Coordinadora de Compra de Bienes y Servicios

2007 - 2012

Responsable de realizar la gestión logística de compras para el funcionamiento de la entidad. Responsable de la selección y evaluación de proveedores nacionales e internacionales.

Asesorías en Sistemas Ltda.

Empresa BPO en diseño e implementación de redes de voz y datos, eléctricas, data centers, asesoría en seguridad informática y mantenimiento de TI con soporte técnico.

Gerente Administrativo y Financiero **2007**

Responsable del planeamiento, ejecución y control administrativo, financiero y comercial de la empresa.

Centro Logístico y Negocios del Caribe S.A. “Central S.A.”

Empresa que promociona a Cartagena de Indias como centro industrial y logístico.

Asistente de Gerencia **2005 – 2006**

Responsable del área comercial, asesorando altos ejecutivos de empresas industriales y logísticas.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración de Negocios **2015 - 2016**

Mención en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión.
Universidad ESAN (Lima, Perú)

Especialización en Finanzas **2007 - 2008**

Universidad Tecnológica de Bolívar (Cartagena, Colombia)

Economía **1998 - 2003**

Universidad de Cartagena (Cartagena, Colombia)

FORMACIÓN ADICIONAL

PEE en Planeamiento Financiero **2014**

Universidad ESAN

PEE en Contrataciones con el Estado **2014**

Universidad ESAN

PEE en Coaching Ejecutivo **2014**

Universidad ESAN

IDIOMAS

Español - Nativo

Inglés - Nivel Intermedio

Daniel Enciso Fargas

Magíster en Administración por la Universidad ESAN con Mención en Dirección Avanzada de Proyectos. Ingeniero Civil con 5 años de experiencia profesional en proyectos de infraestructuras viales, sector público y sector energético. Especialista en Ingeniería de Transportes y Logística.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Grupo EPM

Grupo de ingeniería dedicado a ofrecer servicios en el sector del gas. Especializados en el diseño, construcción, dirección, supervisión de proyectos y mantenimiento de instalaciones para clientes a nivel mundial.

Director de Desarrollo de Negocio - EPM Gas Technology **2013 - 2015**

- Desarrollo y ejecución del plan estratégico en los ejercicios 2013, 2014 y 2015
- Gestión de la cartera de proyectos en México, Perú y Colombia
- Implementación de la estrategia comercial en la región generando un incremento del 10% en la facturación anual del grupo

Gerente General - EPM Operaciones Perú **2013 - 2014**

- Desarrollo y ejecución del plan estratégico en los ejercicios 2013 y 2014
- Implementación de procedimientos de gestión para obtención de ISO 9001
- Elaboración y ejecución de plan de capacitación para 15 colaboradores
- Incremento del 5% en la facturación anual en el 2014 con nuevos proyectos
- Mejora del beneficio neto de la compañía en un 2.5% en el 2014

Gerente General - EPM Operaciones Colombia **2014**

- Desarrollo y ejecución del plan estratégico en el ejercicio 2014, con el consecuente incremento del 10% en la facturación anual
- Implementación de procedimientos de gestión para obtención de ISO 9001

Jefe de Proyectos - EPM Gas Technology **2012**

- Gestión comercial de la región de América Latina
- Dirección y supervisión de proyectos en la región de América Latina (GASCOP - Perú, Pacific Rubiales – Colombia, Grupo PERC – México)
- Representación comercial del grupo en ferias a nivel mundial
- Desarrollo de nuevos productos y soluciones de ingeniería, tales como plantas de GNL e Hidrógeno

Departamento de Obras Públicas, Generalitat de Catalunya

Área encargada de la gestión de la red de transporte público terrestre del Gobierno de Cataluña

Analista de Movilidad Terrestre **2010 - 2011**

- Gestión y supervisión de operadores de transporte público terrestre
- Coordinación de actuaciones de mejora y propuesta de licitaciones públicas

Construcciones Rubau

Empresa dedicada a la construcción de obras civiles.

Supervisor de Producción de Obra

2009

- Gestión y coordinación de trabajos civiles en estructuras del proyecto de autopista AP-7 entre las ciudades de Girona y Barcelona, reportando al Jefe de Producción

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración de Negocios

2015 - 2016

Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
Universidad ESAN (Lima, Perú)

Ingeniería Civil

2003 - 2011

Especialización en Transporte y Logística
Universidad Politécnica de Cataluña (Barcelona, España)

FORMACIÓN ADICIONAL

Estudios de Maestría en Infraestructuras e Ingeniería Ambiental

2008 - 2009

Chalmers University of Technology (Gotemburgo, Suecia)

Programa de coaching para el desarrollo de competencias gerenciales 2012 - 2013

Area Training – Taller d'empreses (Barcelona, España)

Programa de mantenimiento de motores Caterpillar

2012

Wagner CAT (Denver, CO, EEUU)

IDIOMAS

Español - Nativo

Catalán - Nativo

Inglés - Nivel Avanzado

Francés - Nivel Básico

Italiano - Nivel Básico

Carla Patricia Sangay Martos

Magíster en Administración por la Universidad ESAN con Mención en Dirección Avanzada de Proyectos. Licenciada en Administración, con especializaciones en Project Management, Supply Chain Management y Marketing. Más de 15 años de experiencia en el sector Telecomunicaciones en las diferentes empresas del Grupo Telefónica en Perú y Brasil. Durante los últimos 4 años, como Project Manager, liderando proyectos de ingeniería y logística

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Grupo Telefónica

Empresa Transnacional de Telecomunicaciones con presencia en 21 de países entre Europa y América.

Project Manager – Gerencia de Ingeniería – Telefónica del Perú 2011 - 2015

Gestión de Proyectos de las líneas de conectividad, voz, datos y seguridad para clientes del Segmento Empresas. Relacionamiento con clientes e integración de las actividades cross funcionales de las áreas de Operaciones, Compras, Productos, Regulación, Facturación y Ventas enfocadas en el proyecto.

Project Manager de Logística Inversa – Telefónica Brasil (VIVO) 2013

Definición del proceso de Logística Inversa. Mapeo de actividades, procesos y sistemas utilizados en la operación. Gestión y negociación con proveedores.

Gestor de Compras – Gerencia de Ingeniería 2008 - 2010

Soporte a los proyectos de Ingeniería del Segmento Empresas durante todo el proceso de gestión de compras. Reorganizar las funciones del equipo de Gestión de Compras permitiendo reducir el tiempo de análisis de los pedidos de compra de 50 a 30 minutos, optimizando el tiempo de respuesta de cada pedido.

Ejecutivo de Atención al Cliente - CAC 2006 - 2007

Resolución de reclamos de facturación y requerimientos de los clientes del Segmento Empresas en Lima y Provincia, acorde a la Regulación de OSIPTEL. Asegurar la calidad en la facturación de los servicios de voz y datos.

Analista de Gestión – Segmento Empresas 2002 - 2005

Control y seguimiento de proyectos para verificar el cumplimiento en tiempo y costo. Interacción con las áreas de Proyectos, Productos, Comercial y Control de Gestión. Generación de reportes comerciales por sector y línea de productos (pipeline).

Asistente de Gerencia General – Telefónica Sistemas 1995 - 2001

Brindar asistencia administrativa a la Gerencia General mediante herramientas de planificación y control.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración de Negocios Mención en Dirección Avanzada de Proyectos Universidad ESAN	2015 - 2016
Administración de Empresas Universidad Inca Garcilaso de la Vega	2003 - 2009

FORMACIÓN ADICIONAL

Agile Service Projects® Certified Integrator EXIN	2015
Agile Scrum® Certified Integrator EXIN	2015
PRINCE2® Foundation Certificate in Project Management EXIN	2015
ITIL® Service Strategy Certificate EXIN	2014
ITIL® Foundation Certificate in IT Service Management EXIN	2014
Diplomado en Marketing Estratégico Instituto San Ignacio de Loyola	2014
Diplomado en Ingeniería y Gestión de las Telecomunicaciones Instituto Nacional de Investigación y Capacitación – INICTEL-UNI	2012
Diplomado Internacional en Gerencia de Proyectos Universidad ESAN	2011 - 2012
Diplomado en Supply Chain Management Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC)	2010

IDIOMAS

Español - Nativo
Portugués – Nivel Avanzado
Inglés – Nivel Intermedio

Nicanor Sebastián Vílchez Chiang

Magíster en Administración por la Universidad ESAN con Mención en Agronegocios. Ingeniero Mecánico de la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign con 4 años de experiencia profesional en proyectos de plantas de producción de insumos agrícolas, proyectos de fabricación de equipos mineros, y administración de empresas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Ingeniería de Cyclones SAC

Empresa dedicada a brindar soluciones al sector minero con énfasis en el área de metalmecánica y caucho. Fabrica y comercializa diversas líneas de productos entre las que destacan bombas de lodo, hidrociclones, mangueras, válvulas, entre otras.

Gerente Técnico

2014-2015

Responsable del área de proyectos de la empresa. Encargado de las cotizaciones de proyectos para los principales clientes. Encargado del apoyo técnico al área productiva y al departamento de ventas.

Responsable del crecimiento y reestructuración de la organización gracias a una inversión significativa de los accionistas. Líder del proyecto de cambio organizacional en las áreas de proyectos y producción. Encargado de la habilitación del nuevo local de producción y de la logística de traslado.

Gerente Administrativo

2011-2014

Elaboración de presupuestos y proyecciones de ventas anuales. Organización y revisión de labores de Recursos Humanos. Responsable de las cuentas de la empresa y sus movimientos. Negociación con proveedores y clientes sobre formas de pago, y supervisión constante de caja e inventario.

Comercial Andina Industrial SAC

Empresa de producción y comercialización dedicada a brindar soluciones para el mercado agrícola a través de su diversificado portafolio de productos que incluye fertilizantes, bio-estimulantes, reguladores de crecimiento, entre otros.

Jefe de Proyectos

2011-2015

Evaluación y supervisión de proyectos de inversión. Responsable de la identificación de innovaciones y tendencias en el mercado, participando en congresos nacionales e internacionales. Realización de Benchmarking para las plantas de producción de la empresa a través de visitas a reconocidas plantas en el mundo.

Labores destacadas:

- Implementación del proceso de granulación en la planta de fertilizantes de Parachique, Piura, (2013-2015)
- Visita a la planta de fertilizantes de Mitsubishi en Japón, y a la planta de Asturiana de Fertilizantes, en España (2014)
- Diseño e implementación de sistemas recuperadores de gases para las 2 principales plantas de producción (2013-2014)
- Evaluación y propuesta de la construcción de una planta de fertilizantes en Playa Blanca, Piura (2012-2013)
- Asistencia a la conferencia mundial de Bio-estimulantes en Francia (2012)

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración de Negocios **2015-2016**
Mención en Agronegocios
Universidad ESAN (Lima, Perú)

Ingeniería Mecánica **2007-2011**
Universidad de Illinois en Urbana-Champaign (Illinois, Estados Unidos)

FORMACIÓN ADICIONAL

Programa de Especialización para Ejecutivos **2012**
Especialización en Administración
Universidad ESAN (Lima, Perú)

IDIOMAS

Español – Nativo
Inglés – Avanzado
Francés – Avanzado

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	xxii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos	3
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	3
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.3. Pregunta de investigación	4
1.4. Justificación	4
1.5. Alcances y limitaciones	6
1.5.1. <i>Alcances</i>	6
1.5.2. <i>Limitaciones</i>	7
1.6. Contribución	7
1.7. Estructura general	7
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	9
2.1. Enfoque de la investigación	9
2.2. Metodologías de investigación y esquema metodológico	9
2.3. Metodología de factores críticos de éxito	11
2.3.1. <i>Definición de los FCE</i>	11
2.3.2. <i>Origen del concepto FCE</i>	12
2.3.3. <i>Importancia de los FCE</i>	13
2.3.4. <i>Metodología para identificar los FCE</i>	13
2.4. Metodología de análisis de contenido	16
2.4.1. <i>Etapas del proceso del análisis de contenido y requisitos mínimos</i>	16
2.4.2. <i>Análisis de fiabilidad</i>	17
2.5. Metodología de benchmarking.....	18
2.5.1. <i>Definición de benchmarking</i>	19
2.5.2. <i>Metodología de benchmarking de Camp</i>	19
2.6. Metodología para la identificación de stakeholders.....	21
2.6.1. <i>Definición de stakeholders</i>	21
2.6.2. <i>Metodología de identificación de stakeholders de Mitchell, Agle y Wood</i> . 21	
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL	23
3.1. Zonas económicas especiales.....	23
3.1.1. <i>Clasificación de ZEE</i>	24
3.1.1.1. <i>Zonas de tratamiento especial</i>	25
3.1.1.2. <i>Zonas francas</i>	25
3.1.2. <i>Tipos de ZEE</i>	28
3.1.3. <i>Términos aduaneros</i>	31
3.2. Factores críticos de éxito para las ZEE.....	33
3.2.1 <i>Apoyo gubernamental</i>	33
3.2.2 <i>Diseño y gestión de las zonas</i>	34
3.2.3 <i>Localización</i>	35
3.2.4 <i>Marco Legal</i>	36
3.2.5 <i>Política de incentivos</i>	37
3.2.6 <i>Vínculos con la economía</i>	38
3.3. Competitividad.....	39
3.4. Conclusiones del capítulo	41

CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL INTERNACIONAL.....	43
4.1. Las ZEE en el mundo.....	43
4.1.1. <i>Evolución de las ZEE</i>	43
4.1.2. <i>Objetivos de las ZEE</i>	46
4.1.3. <i>Administración de las ZEE</i>	47
4.1.4. <i>Desarrollo internacional de las ZEE</i>	48
4.1.5. <i>Contribución de las ZEE al desarrollo económico mundial</i>	51
4.1.6. <i>Tendencias de las ZEE en el mundo</i>	52
4.2. Las ZEE en América Latina y el Caribe	53
4.2.1. <i>Clasificación de las ZEE en América Latina y el Caribe</i>	54
4.2.2. <i>Evolución de las ZEE en América Latina y el Caribe</i>	55
4.3. Análisis de stakeholders en ZEE.....	58
4.4. Investigaciones de factores críticos de éxito y competitividad en ZEE.....	59
4.4.1. <i>Factores que influyen en el desempeño de ZFE</i>	59
4.4.2. <i>Evaluación del efecto de la localización en la competitividad de empresas situadas en ZEE</i>	62
4.5. Conclusiones del capítulo	65
CAPÍTULO V. MARCO CONTEXTUAL PERUANO	66
5.1. Reseña histórica	66
5.2. Descripción de las ZEE operativas en Perú	69
5.2.1. <i>Zona Franca de Tacna</i>	69
5.2.2. <i>Zonas Especiales de Desarrollo</i>	72
5.3. Marco legal y regulatorio	75
5.3.1. <i>Comparación del marco legal vigente de ZEE en Perú</i>	76
5.4. Marco administrativo e institucional	77
5.5. Datos de desempeño de las ZEE en Perú.....	78
5.5.1. <i>Presencia empresarial</i>	78
5.5.2. <i>Generación de empleo</i>	79
5.5.3. <i>Actividad comercial</i>	79
5.5.4. <i>Relevancia en el comercio internacional</i>	81
5.6. Tendencias a futuro.....	83
5.7. Conclusiones del capítulo	85
CAPÍTULO VI. MODELO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE CONTENIDO.....	87
6.1. Planteamiento del modelo de investigación.....	87
6.2. Resultados del análisis de contenido.....	88
6.2.1. <i>Análisis de fiabilidad</i>	88
6.2.2. <i>Jerarquización de FCE</i>	90
6.2.3. <i>Jerarquización de variables de medición</i>	91
6.3. Modelo de investigación después de la jerarquización.....	98
6.4. Diagrama de relaciones.....	99
6.5. Modelo de investigación después del diagrama de relaciones.....	101
6.6. Conclusiones del capítulo	103
CAPÍTULO VII. ZEE DE REFERENCIA Y BENCHMARKING	104
7.1. Identificación de Zonas Económicas Especiales de referencia.....	104
7.1.1. <i>Países de referencia seleccionados</i>	107
7.1.2. <i>Zonas Económicas Especiales de referencia seleccionadas</i>	109
7.2. Benchmarking de ZEE de referencia	112

7.2.1. Análisis de los resultados del benchmarking.....	113
7.2.2. Características y valores óptimos para los indicadores propuestos	116
7.3. Conclusiones del capítulo	118
CAPÍTULO VIII. BENCHMARKING ENTRE LAS ZEE DE PERÚ Y LAS ZEE DE REFERENCIA.....	120
8.1. Identificación de brechas en las ZEE de Perú.....	120
8.2. Validación del modelo teórico de investigación.....	129
8.3. Conclusiones del capítulo	130
CAPÍTULO IX. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS EN ZEE DE PERÚ	132
9.1. Análisis de stakeholders según la metodología de Mitchell, Agle y Wood.....	132
9.1.1. Resultados del atributo de poder	132
9.1.2. Resultados del atributo de legitimidad	133
9.1.3. Resultados del atributo de urgencia	133
9.2. Análisis de stakeholders según el análisis de contenido	135
9.3. Conclusiones del capítulo	138
CAPÍTULO X. PROPUESTAS DE MEJORA PARA LAS ZEE DE PERÚ.....	139
10.1. Propuestas de mejora para las ZEE de Perú.....	139
10.1.1. Propuestas relacionadas con la Localización	139
10.1.2. Propuestas relacionadas con el Apoyo gubernamental	141
10.1.3. Propuestas relacionadas con el Marco legal	142
10.1.4. Propuestas relacionadas con la Política de incentivos	143
10.1.5. Propuestas relacionadas con el Diseño y gestión de las zonas.....	144
10.1.6. Propuestas relacionadas con los Vínculos con la economía.....	145
CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
11.1. Conclusiones	147
11.2. Recomendaciones	151
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	152

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS CAPÍTULO I	169
Anexo 1.1. Análisis Macroeconómico de Perú.....	169
ANEXOS CAPÍTULO II	173
Anexo 2.1. Detalle del proceso de Investigación.....	173
Anexo 2.2. Listado de expertos invitados y entrevistados.....	174
Anexo 2.3. Formato de entrevista a expertos.....	184
Anexo 2.4. Metodología para determinar los FCE.....	186
Anexo 2.5. Medición de los atributos para la identificación de stakeholders.....	190
ANEXOS CAPÍTULO III	193
Anexo 3.1. Clasificación funcional de zonas francas.....	193
Anexo 3.2. Tablas de Factores Críticos de Éxito para ZEE.....	196
Anexo 3.3. Definiciones de Variables de Medición de FCE.....	200
Anexo 3.4. Definiciones de competitividad.....	208
ANEXOS CAPÍTULO IV	210
Anexo 4.1. Modelo de Aggarwal.....	210
ANEXOS CAPÍTULO V	214
Anexo 5.1. Evolución del marco legal de las ZEE en Perú.....	212
Anexo 5.2. Leyes vigentes relevantes de ZEE en Perú.....	217
Anexo 5.3. Comparación del marco legal de ZEE en Perú.....	261
ANEXOS CAPITULO VI	273
Anexo 6.1. Análisis de contenido de las entrevistas a expertos.....	273
Anexo 6.2. Análisis de fiabilidad para Factores Críticos de Éxito.....	278
Anexo 6.3. Argumentaciones de los expertos sobre las Variables de Medición.....	281
Anexo 6.4. Análisis de contenido de las entrevistas sobre stakeholders.....	296
ANEXOS CAPÍTULO VII	297
Anexo 7.1. Proceso para la determinación de las ZEE de referencia.....	297
Anexo 7.2. Resumen de los países de referencia seleccionados.....	302
Anexo 7.3. Descripción de las ZEE de referencia.....	305
Anexo 7.4. Matriz de indicadores para las ZEE de referencia.....	319
Anexo 7.5. Resultados de competitividad de las ZEE de referencia.....	323
ANEXOS CAPÍTULO VIII	325
Anexo 8.1. Matriz de indicadores para las ZEE de Perú.....	325
Anexo 8.2. Resultados mediciones de competitividad en las ZEE de Perú.....	329
ANEXOS CAPÍTULO IX	331
Anexo 9.1. Principales stakeholders de las ZEE en Perú en la ley.....	331
Anexo 9.2. Resultados del atributo de poder.....	334
Anexo 9.3. Resultados del atributo de legitimidad.....	335
Anexo 9.4. Resultados del atributo de urgencia.....	336
Anexo 9.5. Análisis de contenido de las entrevistas sobre stakeholders.....	337

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1. Estructura general de la tesis de investigación.....	7
Tabla 3.1. Tipos de ZEE y sus características.....	28
Tabla 3.2. Ejemplos de zonas altamente especializadas	30
Tabla 3.3. FCE <i>Apoyo gubernamental</i> y sus variables de medición	33
Tabla 3.4. FCE <i>Diseño y gestión de las zonas</i> y sus variables de medición.....	34
Tabla 3.5. FCE <i>Localización</i> y sus variables de medición	35
Tabla 3.6. FCE <i>Marco legal</i> y sus variables de medición	36
Tabla 3.7. FCE <i>Política de incentivos</i> y sus variables de medición	37
Tabla 3.8. FCE <i>Vínculos con la economía</i> y sus variables de medición.....	37
Tabla 3.9. Competitividad, variables de medición e indicadores	39
Tabla 5.1. Principales características de las ZEE en Perú	73
Tabla 5.2. Número de leyes vigentes en materia de ZEE en Perú	74
Tabla 5.3. Principales diferencias legales entre regímenes de ZEE en Perú	75
Tabla 6.1. Resultado del análisis de fiabilidad para los FCE y sus variables de Medición	88
Tabla 6.2. Resultado del análisis de fiabilidad para la competitividad y sus variables de medición.....	89
Tabla 7.1. Resultados de selección del país	103
Tabla 7.2. Selección de ZEE para cada país	104
Tabla 7.3. Principales características de los cinco países de referencia y Perú ...	106
Tabla 7.4. Características generales de las Zonas Económicas Especiales de referencia	109
Tabla 7.5. Indicadores de las variables de medición	110
Tabla 7.6. Características y valores óptimos de los indicadores seleccionados ..	115
Tabla 8.1. Comparativo entre características y valores óptimos con las ZEE de Perú	119
Tabla 9.1. Matriz de consolidación de los stakeholders	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Esquema metodológico de la investigación.....	9
Figura 2.3. Metodología de FCE.....	14
Figura 2.4. Metodología de benchmarking de Robert Camp.....	19
Figura 3.1. Clasificación de las ZEE según los beneficios que ofrece	23
Figura 3.2. Clasificación aduanera de un territorio nacional	31
Figura 4.1. Clasificación de las ZEE según la fase de evolución de las actividades que desarrolla	44
Figura 4.2. Desarrollo de ZEE en el mundo	47
Figura 4.3. Establecimiento de las primeras ZEE en los países de la región.....	54
Figura 4.4. Cantidad de ZEE por países de la región al 2014.....	55
Figura 4.5. Empleos directos generados en ZEE de la región al 2014	56
Figura 4.6. Empresas operando en ZEE de la región al 2014.....	56
Figura 4.7. Modelo de relaciones entre variables de medición y el desempeño de ZFE en India, Sri Lanka y Bangladesh.....	60
Figura 4.8. Modelo de relación entre los factores y la competitividad de las empresas en ZEE.....	63
Figura 5.1. Número de empresas en operación en ZEE de Perú.....	77
Figura 5.2. Número de empleos directo creados en ZEE de Perú	78
Figura 5.3. Ingresos de mercancías a las ZEE de Perú (en dólares)	79
Figura 5.4. Salidas de mercancías de las ZEE de Perú (en dólares)	79
Figura 5.5. Ratio comercial de las ZEE de Perú (salidas/ingresos)	80
Figura 5.6. Porcentaje de importaciones a las ZEE respecto del total nacional	81
Figura 5.7. Porcentaje de exportaciones de las ZEE respecto del total nacional	81
Figura 6.1. Modelo de investigación propuesto.....	86
Figura 6.2. Jerarquización de FCE.....	90
Figura 6.3. Jerarquización de variables de medición del FCE Marco legal.....	91
Figura 6.4. Jerarquización de variables de medición del FCE Localización	92
Figura 6.5. Jerarquización de variables de medición del FCE Apoyo gubernamental	93
Figura 6.6: Jerarquización de variables de medición del FCE Diseño y gestión de las zonas	94

Figura 6.7. Jerarquización de variables de medición del FCE Vínculos con la economía	95
Figura 6.8. Jerarquización de variables de medición del FCE Política de incentivos	96
Figura 6.9. Modelo de investigación después de la jerarquización	97
Figura 6.10. Diagrama de relaciones obtenido del análisis de contenido	99
Figura 6.11. Modelo de investigación después del diagrama de relaciones	101
Figura 7.1. Resultados gráficos de selección del país.....	104
Figura 7.2. Ubicación de las ZEE de referencia	105
Figura 9.1. Clasificación de stakeholders según metodología de Mitchell, Agle y Wood.....	132
Figura 9.2. Jerarquización de stakeholders del análisis de contenido según los expertos	133
Figura 9.3. Jerarquización de stakeholders del análisis de contenido según los expertos peruanos.....	134

LISTA DE ABREVIATURAS

ADEX	Asociación de Exportadores
ADOZONA	Asamblea de la Asociación Dominicana de Zonas Francas
ANDI	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (antes Asociación Nacional de Industriales)
APP	Asociación Público-Privada
AZFA	Asociación de Zonas Francas de las Américas
AZOFRAP	Asociación de Zonas Francas de Panamá
AZOFRAS	Asociación de Empresas de Zonas Francas de Costa Rica
BEPZA	Bangladesh Export Processing Zones Authority (Autoridad de las Zonas de Procesamiento de Exportación de Bangladesh)
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCL	Cámara de Comercio de Lima
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CETICOS	Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios
CIA	Central Intelligence Agency (Agencia Central de Inteligencia)
CITE	Centro de Innovación Tecnológica
CNZFE	Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación de República Dominicana
COMEXPERU	Sociedad de Comercio Exterior del Perú
CORPAC	Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial
D.L.	Decreto Legislativo
D.S.	Decreto Supremo
ENAPU	Empresa Nacional de Puertos
FCE	Factor Crítico de Éxito
FDI	Foreign Direct Investment
FMI	Fondo Monetario Internacional
FONAVI	Fondo Nacional de la Vivienda
FOPEX	Fondo de Promoción de las Exportaciones
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
IGC	Índice Global de Competitividad
IGV	Impuesto General a las Ventas
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
IPM	Impuesto de Promoción Municipal

IR	Impuesto a la Renta
ISC	Impuesto Selectivo al Consumo
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINCETUR	Ministerio de Comercio y Turismo
MIT	Massachusetts Institute of Technology (Instituto de Tecnología de Massachusetts)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OCEX	Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior
OEA	Organización de los Estados Americanos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMC	Organización Mundial del Comercio
PBI	Producto Bruto Interno
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEI	Plan Estratégico Institucional
PENX	Plan Estratégico Nacional Exportador
PIB	Producto Interno Bruto
PIISA	Parque Industrail Itabo S.A.
PNDP	Plan Nacional de Diversificación Productiva
POI	Plan Operativo Institucional
PPA	Paridad del Poder Adquisitivo
PRL	Proportional Reduction of Loss (Reducción Proporcional a la Pérdida)
PROCOMER	Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PROINVERSIÓN	Agencia de Promoción de la Inversión Privada
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
RCG	Reporte de Competitividad Global
SICE	Sistema de Información sobre Comercio Exterior
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria
TEDA	Tianjin Economic-Technological Development Area (Zona de Desarrollo de Tianjin)
TEU	Twenty-foot Equivalent Unit (Unidad equivalente a 20 pies)
TISUR	Terminal Internacional del Sur
TLC	Tratado de Libre Comercio

WEF	World Economic Forum (Foro Económico Mundial)
WEPZA	World Export Processing Zones Association (Asociación Mundial de Zonas Francas de Exportación)
WFZO	World Free Zones Organization (Organización Mundial de Zonas Francas)
ZAE	Zona Altamente Especializada
ZAL	Zona de Actividad Logística
ZED	Zona Especial de Desarrollo
ZEE	Zona Económica Especial
ZEEDEPUNO	Zona Económica Especial de Puno
ZF	Zona Franca
ZFB	Zona Franca de Bogotá
ZFC	Zona Franca Comercial
ZFE	Zona Franca de Exportación
ZFI	Zona Franca de Importación
ZFM	Zona Franca Mixta
ZFU	Zona Franca Uniempresarial
ZLC	Zona de Libre Comercio
ZOFRATACNA	Zona Franca de Tacna
ZOFRI	Zona Franca de Iquique
ZOTAC	Zona de Tratamiento Especial Comercial de Tacna
ZTE	Zona de Tratamiento Especial

RESUMEN EJECUTIVO

La región de América Latina y el Caribe ha experimentado un crecimiento económico destacable en las últimas dos décadas. En este tiempo, Perú ha logrado consolidarse entre los países que más crecen en la región, sin embargo se observa un estancamiento tanto en el crecimiento regional como en el local, hecho que debe ser observado con mayor detenimiento.

El crecimiento de la región se debió, en buena parte, a la dinamización de las economías a través de la apertura de los mercados internos, hecho que propició la atracción de inversión extranjera, el crecimiento y diversificación de las exportaciones así como la generación de empleo. Las Zonas Económicas Especiales (ZEE) fueron consideradas como herramienta importante en este cambio de modelo y han tenido una proliferación exitosa en la mayoría de los países de la región.

Sin embargo, Perú no ha participado de esta proliferación de ZEE, al disponer de zonas que reciben poco apoyo político, una débil promoción y tienen poca integración con la economía doméstica. Lo mencionado sitúa al país como uno de los que menos aprovecha sus ZEE en la región para el intercambio comercial y la generación de empleo.

Adicionalmente, se ha observado una pérdida de competitividad en el país en los últimos años. Según datos del Foro Económico Mundial, el país ha perdido ocho posiciones en el Índice Global de Competitividad (IGC) en solo dos periodos, pasando de la posición 61 en el año 2014 a la posición 69 en el año 2016. Asimismo, según Proinversión (2015), la inversión privada ha decrecido 5.5% en los últimos dos años. En el caso de las exportaciones, estas también presentaron un decrecimiento del 13.9% en el año 2015 (INEI, 2016). Estos datos obligan a tomar medidas en forma de iniciativas público-privadas que aporten el desarrollo económico sostenible que el país requiere en estos momentos.

Mejorar la competitividad del país solamente se puede lograr a través de propuestas innovadoras, creíbles, auto-sostenibles, respaldadas institucionalmente y ajustadas a la realidad. La presente investigación se plantea como objetivo general la identificación de los FCE que inciden en la competitividad de las ZEE en Perú, para

culminar con la elaboración de propuestas que contribuyan a mejorar la competitividad de las zonas y del país en general.

En Perú en la actualidad existen siete ZEE de las cuales solamente cuatro están operativas: (i) Zona Franca de Tacna (ZOFRATACNA) (ii) Zona Especial de Desarrollo (ZED) Ilo, (iii) ZED Matarani y (iv) ZED Paita. Estas cuatro ZEE operativas han sido las analizadas en la presente investigación.

Para que las ZEE contribuyan a la atracción de inversiones, generación de empleo y en general a la mejora de la competitividad del país, es necesario que estas zonas sean competitivas también con sus pares regionales. Para ello, en primer lugar es necesario identificar los factores críticos de éxito (FCE) de las ZEE y ver como estos inciden en la competitividad. La investigación, a través de un análisis cualitativo, utiliza cuatro metodologías para lograr los objetivos propuestos: (i) factores críticos de éxito (FCE), (ii) análisis de contenido, (iii) benchmarking e (iv) identificación de stakeholders. Estas metodologías se complementan entre sí para plantear el modelo de investigación y realizar las propuestas de mejora correspondientes.

A través de la metodología de FCE, en una primera instancia se realiza la revisión de literatura con la finalidad de identificar los FCE y sus correspondientes variables de medición para las ZEE a nivel general. Asimismo, esta revisión permite conceptualizar y contextualizar el enfoque de esta investigación, permitiendo establecer el modelo de investigación y la relación entre los FCE y la competitividad, modelo que fue ajustado a lo largo de la investigación.

En una segunda instancia, se realizan las entrevistas a expertos, principalmente de la región de América Latina y el Caribe y de Perú, para conocer, según su experiencia, los principales factores a considerar en el éxito de ZEE. Posteriormente, se realiza un análisis de contenido a las entrevistas realizadas a los expertos, lo cual permite jerarquizar los FCE y las variables de medición encontradas. En orden de importancia, los FCE para el desarrollo ZEE competitivas son: (i) *Marco legal*, (ii) *Localización*, (iii) *Apoyo gubernamental*, (iv) *Diseño y gestión de las zonas*, (v) *Vínculos con la economía* y (vi) *Política de incentivos*.

Posteriormente, se utiliza la metodología de benchmarking para determinar las mejores prácticas en la región en materia de ZEE. Las zonas de referencia utilizadas para esta metodología fueron: (i) Zona Franca de Bogotá (Colombia), (ii) Zona Franca

de Coyol (Costa Rica), (iii) Zonamerica (Uruguay), (iv) Parque Industrial de Itabo (República Dominicana) y (v) Zona Franca de Iquique (Chile). La aplicación del modelo de investigación a estas ZEE, a partir de la observación de sus ventajas competitivas, permite identificar características y valores óptimos de los indicadores seleccionados.

Finalmente, siguiendo la metodología de identificación de stakeholders se identifican a los seis principales stakeholders para el desarrollo y gestión de ZEE competitivas en Perú, los cuales son en orden de prioridad: (i) el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), (ii) los operadores de infraestructura de conexión, (iii) los inversionistas, (iv) el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), (v) los operadores de las ZEE y (vi) los usuarios de las ZEE. Cuatro de los seis stakeholders identificados son entidades del Estado o tienen relación con el mismo, por lo cual se concluye que el Estado es el principal stakeholder de las ZEE de Perú, lo que se corrobora a través del análisis de contenido de las entrevistas realizadas.

El modelo de investigación validado por expertos describe la incidencia que el FCE *Localización* tiene sobre el resto de factores, y la relación más cercana existente, por un lado, entre los FCE *Apoyo gubernamental*, *Marco legal* y *Política de incentivos*, y por otro, entre los FCE *Diseño y gestión de las zonas* y *Vínculos con la economía*. El modelo determina también la incidencia de todos los FCE sobre la competitividad de las ZEE.

Los resultados del benchmarking muestran brechas significativas en todos los FCE en las ZEE de Perú, por lo que en la investigación se realizan propuestas de mejora para cada una de las brechas encontradas, con la intención de mejorar las experiencias e impactar positivamente en la competitividad de las zonas.

Se concluye que los FCE identificados tienen una incidencia sobre la competitividad de las ZEE en Perú. Se recomienda determinar en futuras investigaciones el impacto individual que cada uno de estos factores tiene sobre la competitividad a través de un análisis econométrico y realizar un análisis costo-beneficio para determinar el aporte económico neto del régimen de ZEE en el país.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En la última década, Perú ha logrado consolidar el crecimiento de su economía, lo que le ha permitido situarse dentro de la lista de países emergentes con aspiraciones a pertenecer como miembro de pleno derecho de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ingreso que está previsto para el año 2021¹.

Si bien la afirmación anterior puede parecer optimista, al analizar los datos macroeconómicos y de competitividad del país, es claro que el camino para llegar a dicho objetivo no será sencillo. Se requiere de una especial atención por parte de las autoridades locales competentes a las cuestiones de desarrollo productivo e institucional, las cuales deberán tomar el rumbo adecuado para mantener sin alteraciones la meta antes señalada.

Por otro lado el caso de América Latina y el Caribe es parecido al peruano. La región ha experimentado un crecimiento económico destacable en las últimas dos décadas pero en la actualidad se encuentra en una situación de estancamiento, principalmente arrastrada por inestabilidad económica que viven países como Brasil, Argentina o Venezuela. Debe anotarse que el crecimiento de la región se debió en buena parte a la dinamización de las economías a través de la apertura de los mercados internos, que propiciaron la atracción de inversión extranjera, el crecimiento y diversificación de las exportaciones y la generación de empleo, al cambiar el modelo proteccionista que imperaba en los años 80.

Una de las piedras angulares en el cambio del modelo proteccionista, fue la creación de zonas francas (ZF) o zonas económicas especiales (ZEE) en la mayoría de los países de la región². Estas ZEE fueron concebidas como un régimen de excepción y con carácter transitorio en economías que seguían cerradas a los mercados internacionales, situación que a lo largo de los años ha ido cambiando.

¹ En diciembre de 2014, Perú ingresó formalmente al “Programa País” de la OCDE, sin embargo se prevé que el país sea miembro de pleno derecho para el año 2021.

² En la actualidad, 23 de los 35 países de la región de América Latina y el Caribe disponen de ZEE en sus territorios (Granados, 2005). Existe una gran variedad etimológica para denominar a las zonas, si bien en este documento se usará el término de zonas económicas especiales (ZEE), que es el usado en Perú para describir estos regímenes especiales y que engloba el término de zonas francas.

El papel de las ZEE fue más destacable en los países de la región con economías internas pequeñas y con proximidad geográfica a EE.UU y Canadá, como el caso de la mayoría de países de Centroamérica y el Caribe. Si bien en América del Sur el rol no tuvo la misma intensidad, también se ha producido una proliferación significativa de ZEE, que han cumplido un papel importante como dinamizador económico (Granados, 2005).

Asimismo, el uso de las ZEE como instrumento para el desarrollo económico también ha sido aprovechado a nivel mundial, donde se dio una proliferación de zonas en las últimas dos décadas. En el año 2008 existían más de 3,500 ZEE repartidas en 135 países, dando empleo directo a más de 68 millones de personas y generando un comercio en el interior de las mismas que ascendía a más de US\$500,000 millones (Akinci y Crittle, 2008).

A pesar de ser identificadas como una herramienta útil para el desarrollo económico, las ZEE presentan desafíos significativos para su supervivencia. Por un lado, los acuerdos de libre comercio en la región procuran eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio recíproco de los países firmantes, hecho que cuestiona el uso de ZEE para el tránsito de mercancías y la prestación de servicios. Es necesario que los países tengan en consideración el uso de las ZEE en la firma de tratados bilaterales y multilaterales, para que las zonas puedan seguir teniendo un papel destacado para la economía de los países. Por otro lado, es significativo el impacto de las disciplinas multilaterales propuestas por la Organización Mundial del Comercio (OMC)³, que buscan eliminar los subsidios a la exportación al considerar que estos distorsionan el comercio internacional. Ambos desafíos han significado transformaciones regulatorias de las ZEE en la última década, lo que les ha permitido encontrar un espacio para el crecimiento y la integración en el comercio internacional.

Si bien el uso de las ZEE como herramienta de política pública ha sido exitoso en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, Perú no ha participado de esta proliferación al tener poca promoción de sus ZEE, leyes complejas y planes de desarrollo deficientes y poco integrados con otros sectores. Esto lo sitúa como uno de

³ La OMC tiene por objetivo final la integración del comercio a nivel mundial.

los países en la región que menos aprovecha sus ZEE para el intercambio comercial y la generación de empleo.

De la situación anteriormente descrita, surge nuestra idea de investigación, que consiste en identificar, a través de la literatura y expertos, los factores críticos de éxito que impactan en la competitividad de las ZEE, con los que se establecerá un modelo de relaciones que permita comparar las ZEE de Perú con los casos de éxito de la región. Este modelo, posteriormente, servirá para realizar propuestas concretas que mejoren la competitividad de las ZEE en Perú y su desempeño en los años próximos.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Identificar los factores críticos de éxito que inciden en la competitividad de las ZEE en Perú.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores críticos de éxito de las ZEE y sus correspondientes variables de medición.
- Generar un modelo teórico que explique las relaciones entre los factores críticos de éxito y la competitividad de las ZEE.
- Identificar las ZEE de referencia en la región de América Latina y el Caribe y evaluar las variables de medición para obtener características y valores óptimos.
- Evaluar las variables de medición en las ZEE de Perú y determinar las brechas con las características y valores óptimos obtenidos de las zonas de referencia.
- Validar el modelo teórico propuesto con expertos en ZEE.
- Identificar los stakeholders que participan en las ZEE de Perú a fin de evaluar su relevancia e impacto.
- Realizar propuestas para mejorar la competitividad de las ZEE en Perú.

1.3. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores críticos de éxito que inciden en la competitividad de las ZEE en Perú?

1.4. Justificación

Como ya se mencionó, Akinci y Crittle (2008) precisan que las ZEE han sido utilizadas como instrumento para el desarrollo económico de los países, la atracción de inversión extranjera directa, la generación de empleos, y la generación de desarrollo productivo, a través de la diversificación de las exportaciones. Asimismo estas zonas buscan aumentar la competitividad global de la industria.

De manera más específica, a nivel mundial existen casos de éxito como el de China, donde sus ZEE han contribuido significativamente en el crecimiento económico del país. China creció a una tasa promedio anual de más del 9% durante 30 años, siendo las ZEE uno de los principales motores para el desarrollo y crecimiento del país (Zeng, 2010). Es así que en el año 2007, la producción interna de las principales ZEE representaron alrededor del 20% del PIB del país. Asimismo, la inversión extranjera directa representó en el mismo año el 46% de inversión total nacional, estimada en 74,800 millones de dólares. Por otro lado, el empleo generado a través de las ZEE representó en el mismo año el 4% del empleo total en China, estimado en 770 millones de personas empleadas (Zeng, 2012). Estos datos confirman la contribución de las ZEE al crecimiento del país.

Asimismo, Pinzón y Lora (2013) reportan casos de éxito en América Latina y el Caribe, como son Costa Rica, República Dominicana y Uruguay. En Costa Rica, Medaglia y Mora (2016) destacan que las exportaciones de las ZEE representan el 42% de las exportaciones totales del país, las cuales fueron estimadas en 16,564 millones de dólares, generando a su vez 82,086 empleos directos. Por otro lado, el análisis costo beneficio del régimen o el retorno sobre los incentivos, indica que por cada dólar de incentivos las empresas generaron 6.2 dólares a la economía del país en el año 2015.

El caso de República Dominicana es parecido al de Costa Rica, donde las exportaciones de las ZEE ascendieron a 5,512 millones de dólares en el año 2015, equivalentes al 52% de las exportaciones totales del país. Asimismo, dentro de las

zonas se generaron 161,257 empleos directos durante el mismo periodo de tiempo (Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, 2015).

El caso de las ZEE de Uruguay también muestra el importante rol que estas tienen en la captación de inversión, generación de empleo y diversificación de las exportaciones. En este sentido, las ZEE uruguayas son parte del motor de crecimiento de la economía del país, al representar un valor del 3.5% PIB en el año 2012. Adicionalmente, las exportaciones en el año 2015 desde las ZEE uruguayas ascendieron a 2,113 millones de dólares, lo que representó un 24% del total de exportaciones del país (Uruguay XXI, 2016).

Lo expuesto anteriormente, evidencia que las ZEE contribuyen al desarrollo económico de los países. Sin embargo, observando el caso específico de Perú se puede ver que las ZEE no han contribuido significativamente en dicho desarrollo. Es por esto que surge el tema de la presente investigación, la cual busca hacer propuestas que contribuyan a mejorar la competitividad de las ZEE, siendo estas uno de los instrumentos usados en el logro de las metas antes comentadas. Esta mejora de la competitividad en las ZEE debería contribuir a mejorar la competitividad del país en todo su conjunto, hecho que beneficiaría a toda la población.

Cabe recordar que el país en la actualidad viene perdiendo competitividad, tal como lo demuestra el descenso de ocho posiciones en el Índice Global de Competitividad (IGC) entre los periodos 2013-2014 y 2015-2016, esto según el Reporte de Competitividad Global (RCG) que publica anualmente el Foro Económico Mundial (2015). Esta situación debe ser analizada y contrarrestada, lo cual se podría lograr a través de propuestas innovadoras, creíbles, auto-sostenibles, respaldadas institucionalmente y ajustadas a la realidad.

Por otro lado, los datos macroeconómicos ya no expresan valores tan favorables para el país como en años anteriores. En este sentido, se observa un descenso de la inversión privada en los últimos dos años, la cual experimentó un decrecimiento del 5.5% en el año 2015 (Proinversión, 2015). Las cifras negativas en esta categoría no aparecían desde la crisis mundial del año 2009. Adicionalmente, la balanza comercial también ha sufrido un retroceso en el periodo 2013-2015, situándose en una balanza comercial negativa de US\$ 4,780 millones en el año 2015, causada principalmente por

una caída de las exportaciones en un 13.9% (INEI, 2016). Para más detalle sobre la situación macroeconómica del país ver el Anexo 1.1.

Dados estos resultados preocupantes, es que se justifica la necesidad de investigar propuestas que promuevan, entre otros aspectos, el desarrollo productivo, el crecimiento del comercio exterior, la generación de empleo y la promoción de la inversión privada.

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. Alcances

La presente investigación tiene los siguientes alcances:

- La unidad de investigación son las Zonas Económicas Especiales (ZEE) en actividad, dentro de las que se encuentran la Zona Franca de Tacna (ZOFRATACNA), y las Zonas Especiales de Desarrollo (ZED) de Ilo, Matarani y Paita.
- Las ZEE que no presentan actividad como son ZED Loreto, ZED Tumbes, y ZEEDEPUNO, no se analizarán a profundidad en la presente investigación y solo serán descritas para un mayor entendimiento del régimen general establecido.
- El modelo de investigación está enfocado en identificar y explicar las relaciones entre los FCE y la competitividad de las ZEE a nivel regional.
- El modelo de investigación propuesto no considera la medición del impacto generado por cada FCE sobre la competitividad de las ZEE.
- Del benchmarking realizado a las ZEE de referencia se obtienen características y valores óptimos que debería tener una ZEE competitiva.
- Las propuestas realizadas fruto de esta investigación están dirigidas a la mejora de las experiencias en materia de ZEE en Perú, tomando en consideración a los stakeholders nacionales.
- El modelo de investigación propuesto en esta tesis de investigación se trata de un modelo teórico. Este modelo será revisado por expertos en la materia, sin embargo no es validado cuantitativamente, paso que se recomienda para futuras investigaciones.

1.5.2. Limitaciones

- Existe una limitación en el número de expertos en materia de ZEE en la región. Por otro lado la opinión de estos expertos podría también contener un sesgo político.
- La selección de las ZEE de referencia consideradas en el benchmarking fue realizado con países que contaban con información pública disponible del desempeño de sus ZEE.
- La evaluación realizada a las ZEE de referencia se limita a la información que las ZEE tengan disponible y la que sus operadores han proporcionado.
- No se incluye el análisis costo-beneficio para comprobar la viabilidad económica de las propuestas realizadas.

1.6. Contribución

La presente investigación busca realizar propuestas que, al ser implementadas, mejoren el desempeño de las ZEE en Perú. A través de la adecuada gestión de los factores críticos de éxito (FCE) que deberían considerarse para su desarrollo, se busca aumentar la competitividad de las mismas y que esto, a su vez, influya positivamente en la competitividad de las regiones y el país.

Estas propuestas para mejorar la competitividad de las ZEE del país deben enfocarse en responder a las necesidades locales, aprovechando los factores y variables que han sido claves para el éxito de otras ZEE en la región. Dichas propuestas deberán tener una contribución al desarrollo económico del país, la diversificación productiva, el impulso a las exportaciones y la generación de empleo, características que influyen en la competitividad de las zonas.

Por otro lado la presente investigación busca contribuir académicamente al desarrollo de futuras investigaciones que aporten en la toma de decisiones que se deberán realizar con miras al desarrollo de las regiones y el país.

1.7. Estructura general

El presente trabajo de investigación está distribuido en varios capítulos, los cuales tienen los propósitos que se presentan en la tabla 1.1.

Tabla 1.1 Estructura general de la tesis de investigación

Capítulo	Título	Propósito del capítulo
I	Introducción	Presentar los objetivos y la pregunta de la investigación planteada, así como la justificación, alcances y contribución de la misma.
II	Marco metodológico	Presentar el enfoque de la investigación, las metodologías escogidas para lograr los objetivos de la investigación y el esquema metodológico desarrollado para obtener resultados sólidos.
III	Marco conceptual	Definir los conceptos relacionados con la investigación que permitan nutrir el modelo que será planteado.
IV	Marco contextual general	Analizar la evolución e importancia de las ZEE en el contexto mundial y regional. Analizar las investigaciones previas realizadas en materia de FCE para ZEE y su relación con la competitividad.
V	Marco contextual peruano	Analizar la evolución e importancia de las ZEE en la economía peruana identificando las posibilidades de mejora y analizando las tendencias observadas en materia ZEE en el país.
VI	Modelo de investigación y análisis de contenido	Proponer el modelo de investigación en base a la literatura revisada. Realizar el análisis de contenido de las entrevistas a expertos y ajustar el modelo de investigación en base a las relaciones encontradas entre FCE, sus variables de medición y la competitividad.
VII	ZEE de referencia y benchmarking	Elegir las ZEE de referencia en la región en las que se evaluará el modelo de investigación. Identificar indicadores para cada uno de los FCE que permita determinar características y valores óptimos para el desarrollo de ZEE competitivas.
VIII	Benchmarking entre las ZEE de Perú y las ZEE de referencia	Analizar los indicadores propuestos y determinar las brechas en comparación con los valores óptimos obtenidos en el capítulo anterior. Validar el modelo de investigación a través de expertos.
IX	Análisis de stakeholders de ZEE en Perú	Determinar los stakeholders relevantes para el desarrollo de ZEE competitivas en Perú a través de la metodología de Mitchell, Agle y Wood, así como el análisis de contenido de las entrevistas
X	Propuestas de mejora para las ZEE en Perú	Realizar propuestas de mejora atendiendo a toda el análisis previo realizado, que contribuyan a mejorar la competitividad de las ZEE en Perú.
XI	Conclusiones y recomendaciones	Enumerar las principales conclusiones de la investigación y realizar las recomendaciones para la implementación de las propuestas y futuras líneas de investigación a desarrollar.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se expondrá el marco metodológico que se utilizará en la presente investigación, con el fin de identificar los factores críticos de éxito (FCE) que inciden en la competitividad de ZEE en Perú. El marco incluye la definición del esquema metodológico que permitirá la investigación y las respectivas fases de elaboración. Finalmente, se concluirá el capítulo con una breve síntesis de las metodologías utilizadas.

2.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo, el mismo que es complejo y flexible. Este enfoque implica la recolección de datos sin que exista medición numérica y requiere de una revisión inicial de literatura para elaborar los marcos de referencia (Hernández et al., 2010). Este enfoque le permite al investigador desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y análisis de la información. En el Anexo 2.1 se presentan los pasos del proceso cualitativo.

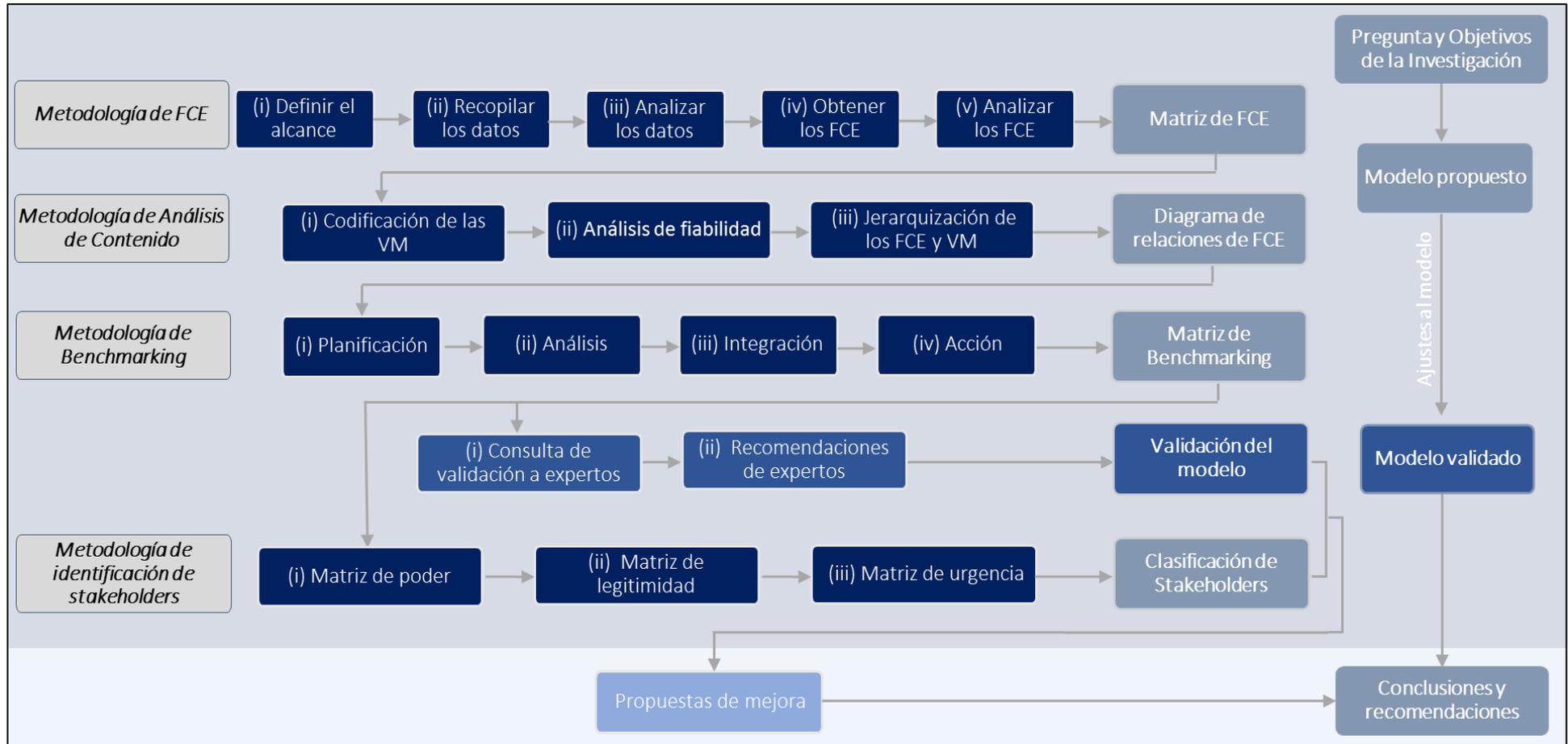
2.2. Metodologías de investigación y esquema metodológico

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán cuatro metodologías: (i) factores críticos de éxito (FCE), (ii) análisis de contenido, (iii) benchmarking e (iv) identificación de stakeholders.

En la figura 2.1 se presenta el esquema de la estructura metodológica usado en la presente investigación. Inicialmente se usará la metodología de FCE para hallar los factores a través de fuentes secundarias. Una vez definidos los FCE, se elaborará el modelo de investigación inicial, el cual será probado a través de la recolección de datos de fuentes primarias (entrevistas a expertos). Estas entrevistas, utilizando el análisis de contenido, servirán para ajustar el modelo propuesto a través de la jerarquización y relación entre las variables de medición. En los Anexos 2.2 y 2.3 se detallan las listas de los expertos invitados y entrevistados.

Seguidamente, se usará la metodología de benchmarking con las ZEE de referencia para hallar las mejores prácticas de la región y ajustar el modelo de investigación inicialmente propuesto.

Figura 2.1. Esquema metodológico de la investigación



Nota: FCE: Factores críticos de éxito, VM: Variables de medición.
Elaboración: Autores de esta tesis.

En la última fase de la investigación, el modelo teórico de investigación será sometido a la validación de algunos de los expertos consultados, para un mayor soporte de la investigación.

Finalmente, se realizará la identificación y análisis de los stakeholders locales para clasificar a los más relevantes para las ZEE en Perú. Estos stakeholders serán mencionados en las correspondientes propuestas de mejora que se sugieren para el desarrollo de ZEE competitivas en Perú.

2.3. Metodología de factores críticos de éxito

Determinar los factores críticos de éxito (FCE) es fundamental para esta investigación, dado que a través de ellos se identificarán los elementos claves que se deberán tener en cuenta para la desarrollo y gestión de ZEE exitosas en Perú, con lo cual se espera que dichas zonas sean más competitivas.

2.3.1. Definición de los FCE

Rockart (1979), indica que

[p]ara cualquier negocio, se consideran factores críticos de éxito el número limitado de áreas en las que si los resultados son satisfactorios, se garantiza un rendimiento competitivo para la organización. Son pocas las áreas claves en las que "las cosas tienen que ir adecuadamente" para que el negocio prospere (p. 85) [traducción de los autores de esta tesis].

Hofer y Schendel, citados por Leidecker y Bruno (1984), indican que

[l]os factores críticos de éxito son aquellas variables que pueden influir en la gestión de una organización, a través de sus decisiones, las cuales puedan afectar significativamente la posición competitiva global de las distintas empresas de una industria. Por otro lado estos factores suelen variar de industria a industria (p. 23) [traducción de los autores de esta tesis].

Leidecker y Bruno (1984) definieron factores críticos de éxito como "aquellas características, condiciones o variables que, cuando apropiadamente se sostienen, mantienen, o gestionan, pueden tener un impacto significativo en el éxito de una empresa competidora en una industria en particular" (p. 24) [traducción de los autores de esta tesis].

Caralli et al. (2004), indican que

[l]os factores críticos de éxito describen los principios fundamentales o lineamientos de un esfuerzo que debería ser considerado para asegurar el éxito (...) Los factores críticos de éxito son más que solo lineamientos; siendo en

cambio, considerados para ser un componente importante de un plan estratégico que debería ser alcanzado en relación a las metas y objetivos de la organización (...) cabe señalar que los factores críticos de éxito de una organización no son sólo para ser "tomados en cuenta"; su ejecución exitosa debería conducir a la organización hacia el cumplimiento de su misión (p. 11) [traducción de los autores de esta tesis].

De acuerdo a la literatura revisada, los factores críticos de éxito presentan características generalmente comunes para una organización, sector y/o industria. Estos factores requieren de una correcta identificación, evaluación y análisis, con el fin de establecer los elementos claves en los que la gerencia debe centrar su atención para lograr el éxito. Asimismo, estos FCE forman parte importante del plan estratégico de la organización. En este sentido, su correcta identificación y ejecución permitirá a las organizaciones el logro de su misión.

2.3.2. Origen del concepto FCE

Ronald Daniel es identificado como el autor del concepto factores críticos de éxito en 1961. Daniel, citado por Auruskeviciene et al. (2007), indica que a través de la identificación de los FCE una organización, busca

[s]uperar la deficiencia de los enfoques de los sistemas de gestión de información, haciendo un intento para desarrollar un selectivo sistema de información, que debía permitir a los gerentes de la compañía centrarse en las cosas importantes factores de éxito en lugar de perder tiempo y otros recursos valiosos en luchar por una mayor efectividad (p. 278) [traducción de los autores de esta tesis].

Daniel (1961) especificó que la información que utiliza una empresa debe ser exigente y selectiva, la cual debe centrarse en “factores de éxito”. Asimismo, identificó que generalmente la mayoría de las industrias tienen de tres a seis factores para lograr el éxito. Dentro de las conclusiones del trabajo de Daniel se indica que la disciplina de la información es un potente factor en la determinación de lo que puede hacer y lo que no puede hacer una organización.

Lo anterior nos muestra que desde el origen del concepto los autores hicieron énfasis en que la organización y los gerentes deben centrarse en los factores que son importantes para conseguir el éxito en una organización, industria o sector. Para esta investigación el concepto es de gran utilidad dado que permite identificar los principales factores que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de ZEE competitivas.

2.3.3. Importancia de los FCE

Bullen y Rockart (1981) consideran que los FCE son relevantes porque a través de ellos se pueden identificar los asuntos realmente importantes en los que un gerente debe centrar su atención, por lo que consideraron que el término "factores críticos de éxito" fue elegido adecuadamente, dado que estos representan los pocos "factores" que son "críticos" para lograr el "éxito" de la gestión correspondiente. La clave del éxito para los gerentes consiste en centrar su recurso más limitado (su tiempo) en las cosas que realmente marcaran la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Por otro lado, Bullen y Rockart (1981) identificaron que es de suma importancia que estos FCE sean revisados y medidos constantemente por la gerencia, enfatizando en la importancia de la accesibilidad de la información para el uso de los gerentes.

Según Caralli et al. (2004), los FCE son importantes dado que permiten a los gerentes ser más eficaces, permitiéndoles considerar y controlar una amplia gama de actividades, eventos y condiciones que ocurren dentro de la organización y en el entorno externo de la misma. La fuente y la dimensión de estos FCE proporcionan una delimitación efectiva de su campo visual, a la vez que permiten la representación de la profundidad y amplitud de las responsabilidades del gerente.

En el desarrollo de la presente investigación, determinar los FCE de las ZEE es crucial dado que les brindaría a los tomadores de decisiones (Estado y administradores de zonas) más información acerca de los factores que pueden influir en el éxito y competitividad de estas ZEE en el país. Cabe aclarar que estos FCE deben ser medidos constantemente con el fin de poder tomar decisiones oportunas ante cambios del entorno.

2.3.4. Metodología para identificar los FCE

Existen diferentes metodologías para determinar los FCE en una organización, una de ellas fue desarrollada por Jonh F. Rockart, investigador del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), quién en 1979 publicó un método para identificar estos factores. Este método se basó en la experiencia de dos años de investigación en el MIT y consiste en realizar entrevistas a los gerentes y personas claves de la organización.

Bullen y Rockart (1981), describieron el procedimiento que debe tener en cuenta el entrevistador al utilizar el método de FCE, el cual establece que el entrevistador se prepare a conciencia para tener el mayor conocimiento y comprensión de la industria, la organización, la gerencia, y demás áreas de la organización. De esta forma se asegura un intenso intercambio de ideas y le proporciona al entrevistador la forma de relacionarse con la lógica y la comprensión de los gerentes que son entrevistados

Como resultado de lo anterior se extrae fácilmente el punto de vista del entrevistado, permitiendo a su vez que este se centre en los puntos claves para el desarrollo de su gestión, haciendo explícito los FCE que han venido utilizando durante el desarrollo de su carrera (Bullen y Rockart, 1981).

La metodología desarrollada por Bullen y Rockart (1981) establece cinco fuentes para identificar los FCE, estas son: (i) la industria, (ii) la estrategia competitiva y posición de la industria, (iii) los factores ambientales, (iv) los factores temporales y (v) la posición directiva o gerencial.

Por otro lado, Leidecker y Bruno (1984) describieron ocho metodologías para identificar FCE, entre las que se encuentran el “análisis ambiental”. Esta metodología se realiza a nivel macro, enfatizando en el análisis económico, político y social que afectan, o podrían afectar, la industria y los resultados de una empresa en particular.

Una segunda metodología identificada por Leidecker y Bruno (1984) es el “análisis de la estructura de la industria”, desarrollada por Michael Porter. El método analiza cinco componentes para identificar los FCE: (i) las barreras de entrada a la industria, (ii) productos sustitutos, (iii) proveedores, (iv) compradores y (v) competidores.

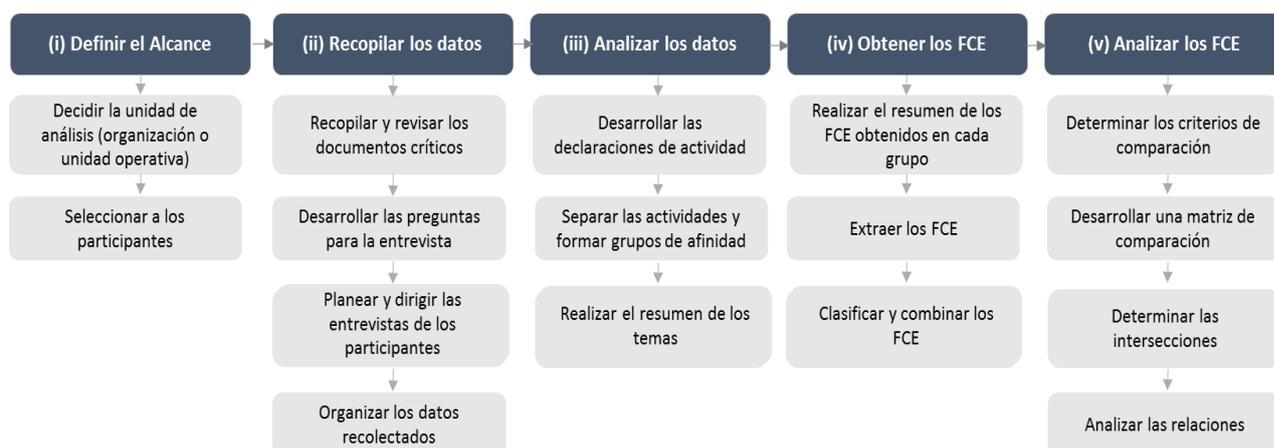
Asimismo, Caralli et al. (2004), desarrolló un enfoque más estructurado para encontrar los FCE basándose en las investigaciones previas realizadas por Rockart y sus colegas. El método desarrollado busca hacer explícito el “sexto sentido” con el que los directivos con experiencia han logrado el éxito, por lo que las organizaciones pueden utilizarlos de apoyo al definir la dirección estratégica y el direccionamiento de los recursos a aquellas actividades que pueden contribuir a lograr el éxito de la organización. Por lo anterior, se considera que los FCE se derivan de la organización en lugar de ser creados.

El método de FCE es una manera de extraer esos factores de una revisión y análisis de las metas y los objetivos del personal directivo o gerencial de una organización, determinando lo que es importante en su ámbito específico, y discutiendo las barreras que encuentran en el logro de sus metas y objetivos (Caralli et al., 2004).

El enfoque de Caralli et al. (2004) propone la revisión de documentos y la realización de entrevistas, dado que estas suministran los datos básicos para identificar los FCE de una organización.

La revisión de la literatura nos permite establecer que existen un sinnúmero de metodologías para identificar los FCE de una organización. Después de analizar algunas metodologías, para efectos de esta investigación, se utilizará la metodología desarrollada por Caralli et al. (2004), dado que, como ya se mencionó, ofrece un enfoque más estructurado para ayudar a hacer explícito el conocimiento, la experiencia y el sexto sentido de los directivos y/o gerentes claves de una organización, sector o industria. En la figura 2.3 se resume la metodología de FCE desarrollada por Caralli et al. (2004).

Figura 2.3. Metodología de FCE



Fuente: Caralli et al., 2004.
Elaboración: Autores de esta tesis.

En el Anexo 2.4 se detalla paso a paso esta metodología para una mayor comprensión.

2.4. Metodología de análisis de contenido

Berelson, citado por Bermúdez (1982), describe el análisis de contenido como “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones y que tiene como finalidad interpretarlas” (p.71).

Krippendorff, citado por Porta y Silva (2004), define el análisis de contenido como “la técnica destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a un contexto” (p.8).

Según Porta y Silva (2004), el análisis de contenido “se configura, como una técnica objetiva, sistemática, cualitativa y cuantitativa que trabaja con materiales representativos, marcada por la exhaustividad y con posibilidades de generalización”. (p.77).

Por otro lado, Bermúdez (1982) señala que antes de realizar el análisis de contenido se deben tener claros los objetivos de la investigación, precisando lo que se busca con la misma.

Finalmente, se concluye que el análisis de contenido es la técnica de investigación que permite objetivar, sistematizar, validar y cuantificar el contenido de documentos, permitiendo la interpretación y la realización de inferencias o generalidades que se pueden aplicar en un determinado contexto.

2.4.1. Etapas del proceso del análisis de contenido y requisitos mínimos

Según Fernández (2002), el análisis de contenido al igual que otros métodos de investigación científica requiere de la identificación de:

- La población, la cual está compuesta por los documentos escritos susceptibles de estudio.
- La muestra del contenido, en esta etapa una vez se disponga del contenido, se debe precisar si este se analizará en su totalidad o si se escogerá una muestra, ante la imposibilidad de revisar toda la población.
- La unidad de análisis, se refiere a los segmentos a investigar del contenido de los documentos escritos, los cuales posteriormente son susceptibles de ser expresados en categorías y subcategorías.

- Las unidades de contexto, se localizan dentro del texto, son parte del marco interpretativo de las unidades de análisis, se delimitan de acuerdo a estas últimas, de acuerdo al planteamiento teórico de la investigación.
- Las categorías, estas se desprenden de la teoría adoptada en la investigación. Según Bermúdez (1982), la escogencia y formulación de las categorías es el paso fundamental del análisis de contenido. Berelson, citado por Bermúdez (1982) señala que “el análisis de contenido vale lo que valen sus categorías” (p.73).

Según Fernández (2002), los requisitos mínimos para las categorías son:

- Pertinencia: las categorías deberían estar adecuadas al propósito de investigación.
- Exhaustivas: para un buen análisis se deberían abarcar todas las subcategorías que fueran posibles.
- Homogéneas: las categorías deberían estar conformadas por elementos de igual o similar naturaleza.
- Mutuamente excluyentes: esto implica que se debería impedir en lo posible, que una unidad de análisis pueda estar simultáneamente ubicada en más de una subcategoría.

En el desarrollo de la presente investigación se utilizará esta metodología, dado que permite realizar las intersecciones entre el contenido obtenido a través de las fuentes primarias (entrevistas) y las fuentes secundarias (literatura), permitiendo realizar ajustes al modelo inicial. La metodología permite, a su vez, realizar inferencias objetivas de los resultados.

Esta metodología también permitirá analizar las relaciones entre los diferentes FCE y sus variables de medición (categorías). Asimismo permitirá a través de los resultados obtenidos categorizar o jerarquizar los FCE en orden de importancia, de acuerdo a la distribución de los FCE y sus variables de medición.

2.4.2. Análisis de fiabilidad

Determinar el nivel de fiabilidad de los datos cualitativos es relevante en trabajos de investigación, dado que se puede establecer la estabilidad y la calidad de la data

obtenida. Esto importante debido a que de los resultados del análisis generalmente se realiza inferencias y/o propuestas para la toma decisiones (Rust y Cooil, 1994).

Rust y Cooil (1994) desarrollaron el enfoque de reducción proporcional a la pérdida (PRL) para datos cualitativos, donde por lo menos deben existir dos jueces analizando los mismos datos. Para realizar el análisis se establece el nivel de acuerdo entre los jueces. Posteriormente el enfoque permite al investigador a través de tablas de referencia: (i) verificar el nivel de acuerdo, teniendo en cuenta el número de categorías en las que se haya estructurado cada ítem a investigar (factor), (ii) establecer el nivel de fiabilidad de cada categoría de acuerdo al número de jueces. Con lo que posteriormente se determina el nivel de fiabilidad de cada factor.

El enfoque de la reducción proporcional a la pérdida (PRL) permite entre otras cosas: (i) proporcionar una base teórica sólida para la construcción de medidas de fiabilidad cualitativas, (ii) determinar los niveles de fiabilidad aceptables, (iii) determinar el número mínimo de jueces, entre otros (Rust y Cooil, 1994).

Por otro lado el nivel de fiabilidad de los datos adopta valores entre 0 y 1, donde cero representa una total falta de fiabilidad y uno representa una fiabilidad perfecta. Rust y Cooil (1994) adoptan la regla de Nunnally para determinar el nivel de fiabilidad aceptable para datos cualitativos. La regla establece que 0.70 es el nivel mínimo aceptable para trabajos exploratorios, y 0.90 es el nivel aceptable para prácticas avanzadas.

Para efectos de esta tesis se realizarán los cálculos del nivel de fiabilidad siguiendo el enfoque planteado, esperando que el nivel de fiabilidad sea mayor o igual a 0.70. Este nivel de fiabilidad es el mínimo para realizar inferencias o generalidades objetivas sobre el estudio realizado.

2.5. Metodología de benchmarking

“El benchmarking es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas de una empresa a partir de saber cómo las desempeñan otras empresas e imitar sus mejores prácticas” (Thompson et al., 2012: 112).

2.5.1. Definición de benchmarking

Camp⁴, citado por Anand y Kodali (2008), indica que el “benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excepcional a través de la aplicación de estas mejores prácticas” (p. 259) [traducción de los autores de esta tesis].

Asimismo, Wheelen y Hunger (2007) indican que

[e]l benchmarking [...] se basa en el concepto de que no tiene sentido reinventar algo que alguien ya utiliza. Implica aprender abiertamente cómo otros hacen algo mejor que nuestra propia empresa de tal manera que ésta no sólo pueda imitar, sino quizá incluso mejorar sus técnicas actuales (p. 307).

Por su parte, Hellriegel et al. (2009) indican que el benchmarking es un

[p]roceso sistemático y continuo empleado para medir y comparar los bienes, servicios y prácticas de una organización con los de los líderes de la industria, en cualquier lugar del mundo, con el propósito de obtener información que le ayudará a registrar un mejor desempeño (p. 307).

Por otro lado Anand y Kodali (2008) indican que el benchmarking se puede clasificar en dos dimensiones: (i) interno o (ii) externo, con la finalidad de hacer más simple el proceso. Asimismo los autores indican que en cada una de las dimensiones se puede establecer si se comparan productos, procesos, funciones, estrategia, rendimiento, estándares, entre otros.

Para efectos de esta investigación, se entiende como benchmarking el proceso comparativo que se realiza para identificar las mejores prácticas que una organización o industria realiza para obtener resultados superiores. Dichas buenas prácticas en el caso de ZEE, al ser aplicadas en otras podrían llevar a estas a obtener resultados similares o superiores, con lo que se entiende como una metodología apropiada para la investigación desarrollada.

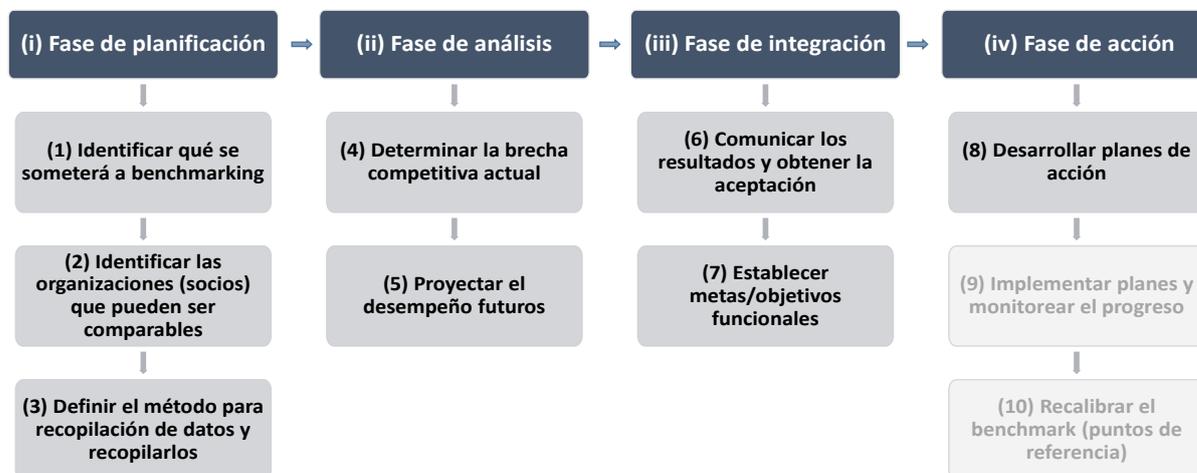
2.5.2. Metodología de benchmarking de Camp

En la actualidad existen diferentes metodologías para la aplicación de benchmarking. Anand y Kodali (2008) describieron la metodología desarrollada por Robert Camp en 1989, en la cual se describen cuatro fases para realizar el proceso: (i)

⁴ Robert Camp es reconocido por desarrollar la metodología de benchmarking⁴ cuando trabajaba como directivo en la empresa Xerox Corporation en la década de 1980. En la actualidad Camp es Presidente Emérito de la *Global Benchmarking Network* (GBN), red mundial de organizaciones y expertos que se centran en promover y facilitar el uso del *benchmarking* y el intercambio de mejores prácticas.

planificación, (ii) análisis, (iii) integración, (iv) acción. Estas cuatro fases comprenden, a su vez, 10 pasos los cuales se detallan en la figura 2.4.

Figura 2.4. Metodología de benchmarking de Robert Camp



Fuente: Camp, citado por Anand y Kodali (2008).
Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado Del Giorgio (2012) relaciona tres metodologías, adicionales a la anterior, que se pueden utilizar para realizar el benchmarking, dentro de las cuales se describe el modelo de Spendolini (1994 y 1997), en el cual se establecen cinco fases para realizar el proceso: (i) determinar a qué se le aplicará, (ii) formar un equipo de benchmarking, (iii) identificar a los socios/participantes del benchmarking, (iv) recopilar y analizar la información de benchmarking y (v) actuar.

Adicionalmente, Del Giorgio (2012) también describe el modelo de Pfeiffer (2002), en el cual se establecen diez pasos para realizar el benchmarking: (i) establecer que es lo que debemos buscar en el proceso de benchmarking, (ii) buscar compañías comparables, (iii) determinar el método de recolección de datos, (iv) comprobar que no hayan deficiencias en el desempeño, (v) proyectar el futuro rendimiento, (vi) comunicar los resultados y lograr la aceptación, (vii) fijar los objetivos en los procesos, (viii) planificar las actividades, (ix) iniciar las actividades y monitorear el desarrollo y (x) motivar a todos los involucrados.

Para efectos de esta investigación se aplicará la metodología desarrollada por Robert Camp (1989), dado que es concisa y estructurada. Cabe indicar que se usarán las cuatro fases de la misma y se llegará hasta el punto 8 de los 10 que contiene la metodología.

La metodología de Camp nos permitirá comparar las ZEE de referencia, teniendo en cuenta los FCE previamente encontrados a través de las fuentes primarias (entrevistas a expertos) y secundarias (literatura). El proceso comparativo permitirá obtener valores óptimos de desempeño para dichas zonas. Estos valores serán comparados con las ZEE de Perú, lo que permitirá obtener las brechas de desempeño.

2.6. Metodología para la identificación de stakeholders

En la presente investigación se identificarán los principales stakeholders que deben ser considerados para el desarrollo de ZEE. El rol de cada uno de estos stakeholders es clave, dado el impacto que tienen sobre las decisiones y actividades de la organización.

2.6.1. Definición de stakeholders

El concepto de stakeholders ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. En la investigación realizada por Mitchell et al. (1997) se relaciona la evolución del concepto. A continuación se describen algunos de los conceptos relacionados en dicho trabajo:

Freeman y Reed, citados por Mitchell et al. (1997), indican que el Stanford Research Institute definió el concepto en el año 1963 como aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización no existiría.

Por otro lado, Freeman, citado por Mitchell et al. (1997) indica que stakeholder es cualquier grupo o individuo que puede bien afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización. Estos stakeholders participan en el proceso humano de la generación conjunta de valor.

Nasi, citado por Mitchell et al. (1997), define stakeholders como aquellos que al interactuar con la firma hacen posible su operación

En conclusión, se entiende como stakeholders a los grupos de interés o individuos que se gestan alrededor de una organización, los cuales afectan o son afectados por la operación de la misma e influyen en la generación conjunta de valor.

2.6.2. Metodología de identificación de stakeholders de Mitchell, Agle y Wood

Aunque existen diferentes metodologías para identificar los stakeholders, en el presente trabajo de investigación se usará el modelo desarrollado por Mitchell, Agle y

Wood (1997), en el cual se hace una exhaustiva revisión de literatura para proponer el modelo.

Variables de medición de los stakeholders

Mitchell et al. (1997) sostienen que cada stakeholder posee por lo menos uno de los tres atributos básicos relacionados en el modelo. Estos atributos son (i) poder, (ii) legitimidad y (iii) urgencia, los cuales se describen a continuación:

- **Poder:** se manifiesta cuando uno de los stakeholders presenta o tiene la intención de usar algún tipo de recurso, ya sea coercitivo, utilitario o simbólico para hacer valer su voluntad sobre la de otros.
- **Legitimidad:** se refiere a la percepción o presunción de que las acciones de un stakeholder son apropiadas dentro del entorno en que se desenvuelve en el cual se presentan normas, valores, creencias y definiciones.
- **Urgencia:** consiste en la necesidad de una atención inmediata, considerando el grado de sensibilidad temporal, dado que existirá una aceptación o no aceptación al atraso y el grado de criticidad que pueda generar un daño a la propiedad, sentimiento, expectativa y exposición.

Asimismo, Mitchell et al. (1997) definen 7 tipos de stakeholders, que resultan de las diferentes combinaciones de los tres atributos mencionados. Los cuales se agrupan en las siguientes categorías en función de los atributos que contienen:

- 0 Atributo: no stakeholder
- 1 Atributo: stakeholders latentes (adormecido, exigente y discrecional)
- 2 Atributos: stakeholders expectantes (peligroso, dominante y dependiente)
- 3 Atributos: stakeholders definitivos

Una vez realizado el análisis se elaborará una lista de los stakeholders que tienen influencia o que pudieran verse afectados con el desarrollo de ZEE en el Perú. Las fuentes para identificar estos actores serán, en primer lugar, secundarias, y en segundo lugar, primarias, a través de entrevistas.

En el Anexo 2.5 se detalla la medición de los atributos para la identificación de stakeholders.

CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se define el marco conceptual que permite enmarcar la presente tesis de investigación. En primer lugar, se definen los conceptos relacionados con la unidad de investigación de esta tesis: las zonas económicas especiales (ZEE). Posteriormente, se presentan los conceptos relacionados con los factores críticos de éxito (FCE) para ZEE y el concepto de competitividad, definidos a partir de la revisión de literatura realizada.

3.1. Zonas económicas especiales

El concepto de zonas económicas especiales (ZEE) ha evolucionado a través del tiempo dando lugar a una gran variedad de zonas con diversos objetivos, actividades y mercados, sin embargo el concepto incorpora características comunes (Akinci y Crittle, 2008). Dichas características se describen a continuación:

- Área geográficamente delimitada, y frecuentemente vigilada (cercada)
- Dirección administrativa única/individual
- Elegibilidad a beneficios para usuarios ubicados al interior de la zona
- Área aduanera autónoma (zona libre de impuestos) y simplificación de procedimientos aduaneros y administrativos

Según Farole y Akinci (2011), las ZEE son

[á]reas geográficas delimitadas en el interior de las fronteras de un país donde las normas empresariales y de negocio son diferentes a las que prevalecen en el resto del territorio nacional. Estas diferencias normativas tienen relación habitualmente con las condiciones de inversión, el comercio internacional y aduanas, impuestos y regímenes tributarios, y el entorno de regulación. Se pretende que la zona provea un entorno empresarial más liberal desde el punto de vista normativo, y más eficiente desde el punto de vista administrativo del que existe en el resto del territorio nacional (p.21) [Traducción de los autores de esta tesis].

Asimismo, Akinci y Crittle (2008) describen que, para los países en desarrollo, las ZEE son una herramienta útil que forma parte de las estrategias nacionales que buscan fomentar el crecimiento económico. Con ellas se busca aumentar la competitividad global de la industria y atraer inversión extranjera directa. A través de las ZEE, los gobiernos pueden desarrollar y diversificar sus exportaciones, crear empleos e implementar nuevas políticas públicas en fase de prueba, como por ejemplo

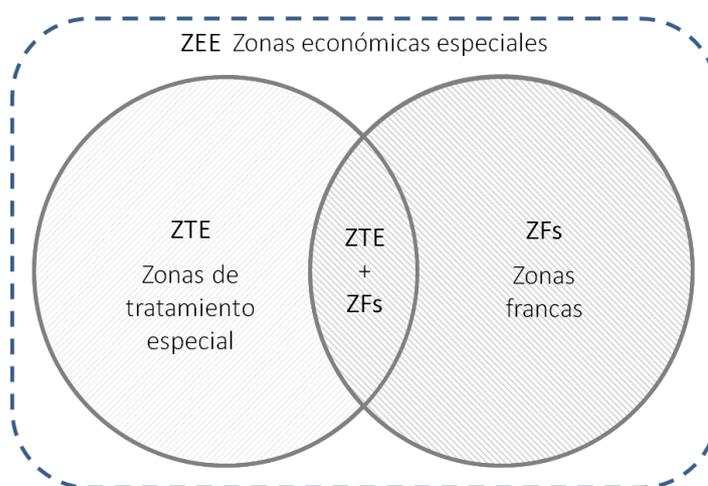
en materia de aduanas, legales, laborales o de asociación público-privada. Además, las ZEE permiten al Estado una fiscalización más eficaz a las empresas, una mejor provisión de infraestructura y un mejor control de las normas medioambientales.

3.1.1. Clasificación de ZEE

Existe una gran variedad de ZEE, las cuales varían en forma según la legislación y objetivos de cada país. Se puede realizar una clasificación genérica que permite distinguir a dos grandes tipos de zonas en función de los beneficios que ofrecen: (i) las zonas de tratamiento especial (ZTE), las cuales ofrecen beneficios tributarios en general y (ii) las zonas francas (ZF), que por definición solo les correspondería brindar beneficios tributarios aduaneros.

Cabe destacar que existen regímenes que brindan tanto beneficios aduaneros (propios de las ZF) como beneficios tributarios en general (propios de las ZTE). En esta situación, nos encontramos en la intersección de los dos tipos de zonas, las cuales hacen parte de las ZEE, como se observa en la figura 3.1.

Figura 3.1. Clasificación de las ZEE según los beneficios que ofrece



Elaboración: Autores de esta tesis.

Sin embargo es usual que en las ZF también se concedan beneficios adicionales al aduanero o arancelario, como son las exoneraciones otorgadas a los impuestos directos, como el impuesto a la renta (Granados, 2003).

3.1.1.1. Zonas de tratamiento especial

Las zonas de tratamiento especial (ZTE), son áreas geográficas que se caracterizan por disponer de un conjunto de beneficios tributarios para fomentar la integración comercial al encontrarse en desventaja por su situación geográfica y la falta de infraestructuras que las conecten con el resto del país (MEF, 2003).

Un ejemplo de ZTE en el caso del Perú, es la zona de la Amazonía⁵, la cual goza de beneficios tributarios desde hace más de dos décadas. Su objetivo es el de “promover el desarrollo sostenible e integral de la región, estableciendo las condiciones para la inversión pública y la promoción de la inversión privada” (Artículo 1º, Ley N° 27037 de 1998, 1998).

Por otro lado en el Perú, es de uso el término ZEE para agrupar los diferentes regímenes que existen en el país, como son: (i) Zona Franca y Zona Comercial, existiendo solo una zona bajo esta denominación (ZOFRATACNA), la cual está conformada por dos unidades operativas: Zona Franca de Tacna, que como su nombre indica es una ZF, y por otro la Zona Comercial de Tacna, que se definiría como una ZTE de tipo comercial. (ii) Zonas Especiales de Desarrollo (ZED), anteriormente denominadas Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (CETICOS), los cuales son catalogados como zonas primarias de tratamiento especial (ZTE) y (iii) la Zona Económica Especial de Puno (ZEEDEPUNO).

Para evitar la confusión del lector, cuando se hable de los diferentes tipos de zonas existentes en el Perú se usará el término “zonas económicas especiales” (ZEE).

3.1.1.2. Zonas francas

En la actualidad existe una gran diversidad de términos que definen el concepto de zona franca, debido a su constante evolución, y a la flexibilidad de aplicación de su forma en función de las regulaciones de cada país (Cruz et al., 2013).

Un término análogo al de zona franca, ampliamente usado, es el de zona libre (*free zone*, en inglés), sin embargo, muchos países también usan otros términos de

⁵ La zona de la Amazonía está formada por los departamentos de Loreto, Madre de Dios, Ucayali, Amazonas y San Martín, así como algunas provincias y distritos de Ayacucho, Cajamarca, Cusco y Huánuco.

alcance más limitado similares al de zona franca (Granados, 2005). Entre las múltiples denominaciones usadas están las de zona de libre comercio (*free trade zone*, en inglés), zona libre económica (*free economic zone*, en inglés), zona franca de exportación (ZFE; *export processing zone* en inglés), recinto fiscalizado, zona libre industrial, maquiladora, zona especial de procesamiento de exportaciones, fábrica libre de aranceles, zona fiscalizada, zona industrial y zona especial de desarrollo. Sin embargo, los términos zona franca y zona libre son los más comunes y usados en el mundo.

Granados (2005) define zona franca como una “zona geográfica determinada que se considera como fuera del territorio aduanero y que, por ello, permite la importación y exportación de mercancías en forma libre de aranceles y otros derechos de importación y exportación” (p. 80).

Según Whittembury (2006), define zonas francas como

[á]reas de territorio nacional extra-aduaneras, previamente calificadas, sujetas a un régimen especial, donde podrán establecerse y funcionar empresas, nacionales o extranjeras, que se dediquen a la producción o comercialización de bienes para la exportación, directa o indirecta, así como a la prestación de servicios vinculados al comercio internacional y a las actividades conexas o complementarias a ellas (p.11).

Por otro lado, Jiménez y Podestá (2009) definen zonas francas como

[á]reas delimitadas de un país donde existen ciertos beneficios tributarios, como la exención en el pago de derechos de importación, impuestos y demás gravámenes que perciben las aduanas. Es decir, dentro de esta área, la mercadería no está sujeta o sometida al control habitual del servicio aduanero y su introducción o extracción no están gravadas con el pago de tributos. (p.13)

Pinzón (2013) define que las zonas francas “son áreas delimitadas del territorio nacional en donde se aplica un régimen especial en materia de aduanas, comercio exterior, cambios y tributos especiales para las empresas que se establezcan allí” (p.151).

En el caso del Perú, en el marco legal se define zona franca como

[l]a parte del territorio nacional perfectamente delimitada en la que las mercancías que en ella se internen se consideran como si no estuviesen en el territorio aduanero para efectos de los derechos e impuestos de importación [...] gozando de un régimen especial en materia tributaria. (Artículo 2º, Ley N° 27688 de 2002, 2002).

Finalmente, se concluye que la zona franca es la zona geográfica delimitada, considerada fuera del territorio aduanero de un país para efectos del pago de impuestos aduaneros, en las cuales también se ofrecen otros beneficios e incentivos tributarios para el establecimiento de empresas nacionales o extranjeras, cuya producción debería estar enfocada principalmente al mercado exterior.

Clasificación funcional de zonas francas

Granados (2005) clasifica las zonas francas (ZF) en cuatro categorías funcionales:

- (i) Por tipo de actividad económica: comercialización o procesamiento
- (ii) Por sector económico: mercancías o servicios
- (iii) Por destino de la producción: mercado interno o externo
- (iv) Por alcance de sus actividades: generales o *subzonas*

En el Anexo 3.1 se detallan cada una de las clasificaciones anteriores incluyendo ejemplos de las mismas.

De la clasificación anterior se desprende una gran variedad de ZF, las cuales pueden desarrollar simultáneamente diferentes tipos de actividades funcionales. En este sentido, pueden existir ZF dedicadas a la comercialización y al procesamiento al mismo tiempo, y que trabajen tanto para el mercado interno y externo. En muchas ZF de América Latina y el Caribe se permiten actividades relacionadas con mercancías y servicios en la misma zona.

En el caso peruano, en ZOFRATACNA, se permiten desarrollar actividades “industriales, agroindustriales, de maquila, ensamblaje, y de servicios” (Artículo 7º, Ley N° 27688 de 2002, 2002, y leyes modificatorias y/o complementarias).

Asimismo, Whittembury (2006) señala que

[I]a principal actividad de ZOFRATACNA es la destinada al depósito y custodia de las mercancías procedentes del exterior, del resto del territorio nacional, y/o las producidas o manufacturadas en la ZOFRATACNA y Zona de Extensión, para su posterior comercialización interna y externa (p. 19).

Al permitir ZOFRATACNA la realización simultánea de actividades de comercialización y/o procesamiento, albergando en la misma zona a empresas que desarrollan actividades de producción de bienes y de servicios indistintamente, los cuales pueden ser destinados tanto al mercado interno como al mercado externo,

quedaría englobada en las actividades funcionales (i), (ii) y (iii) anteriormente descritas.

3.1.2. Tipos de ZEE

Akinci y Crittle (2008), y Farole y Akinci (2011), definen cinco tipos de ZEE: (i) zonas francas, (ii) zonas francas de exportación, (iii) zonas francas uniempresariales, (iv) puertos francos y (v) zonas francas empresariales, las cuales se describen a continuación:

- (i) **Zonas Francas (ZF)**, también conocidas como **Zonas Francas Comerciales (ZFC)** o **Zonas de Libre Comercio (ZLC)**, son habitualmente áreas pequeñas, cercadas, libres de impuestos, que ofrecen espacios para la prestación de servicios de almacenamiento y distribución de productos orientados al comercio, transbordo y reexportación. Se encuentran presentes en la mayoría de puertos de entrada del mundo (Akinci y Crittle, 2008).
- (ii) **Zonas Francas de Exportación (ZFE)**, son parques industriales que ofrecen incentivos y facilidades especiales para la manufactura de productos (y actividades relacionadas) destinados a los mercados externos. Típicamente toma dos formas distintas. En el modelo de **ZFE Tradicional**, el área entera de la zona franca está destinada a empresas orientadas a la exportación. Por otro lado, la **ZFE Híbrida**, tiene típicamente subdividida el área interna de la zona, separando en espacios distintos las empresas orientadas a la exportación y el resto de empresas (Akinci y Crittle, 2008).
- (iii) **Zonas Francas Uniempresariales (ZFU)**, son áreas destinadas a una única empresa que centra su producción para los mercados exportadores y que la proveen de incentivos para su desempeño, independientemente de su ubicación geográfica. En varios países se permite la coexistencia de ZFE Tradicionales y ZFU (Akinci y Crittle, 2008).
- (iv) **Puertos Francos (*freeports* en inglés)**, se trata de un concepto más amplio que suele contener extensiones de terreno mayores a los casos previos. Son zonas que incorporan todo tipo de actividades, incluyendo

turismo y comercio minorista. Adicionalmente, permiten a los ciudadanos residir en su interior y los provee de una mayor variedad de incentivos y beneficios en comparación con los otros tipos. Los ejemplos de puertos francos más significativos se encuentran en China, siendo el caso más exitoso el de Shenzhen (Akinci y Crittle, 2008).

- (v) **Zonas Francas Empresariales o Zonas Francas Urbanas**, son áreas en ciudades de países desarrollados que se encuentran degradadas y que a través de incentivos fiscales y ayudas financieras pretenden revitalizar los espacios. Algunos de los países que utilizan estas zonas son EE.UU, Francia o Reino Unido (Akinci y Crittle, 2008).

En la tabla 3.1 se describen los tipos de ZEE más representativas, y sus principales características.

Tabla 3.1. Tipos de ZEE y sus características

Tipo de Zona	Objetivo principal	Configuración física	Localización típica	Actividades permitidas	Mercados	Ejemplos
Zona Franca (ZF) / Zona Franca Comercial (ZFC)	Apoyo al comercio	< 50 ha	Puertos de entrada	Actividades relacionadas con el comercio	Interno y reexportación	Colón (Panamá)
ZFE Tradicional	Manufactura para exportaciones	< 100 ha Área total designada como ZFE	-	Manufactura u otros procesamientos	Externo principalmente	Karachi (Pakistán), Bangladesh, Vietnam
ZFE Híbrida	Manufactura para exportaciones	< 100 ha Parte del área designada como ZFE	-	Manufactura u otros procesamientos	Interno y externo	Lat Kabrang (Tailandia)
Zona Franca Uniempresarial (ZFU)	Manufactura para exportaciones	Sin mínimo. Según fábrica	Todo el territorio	Manufactura u otros procesamientos	Externo principalmente	México, Colombia
Puerto Franco (<i>Freeport</i>)	Desarrollo integral	> 1000 ha	-	Multiusos	Interno y externo	Aqaba (Jordania), Shenzhen (China)
Zona Franca Empresarial / Zona Franca Urbana	Revitalización urbana	< 50 ha	Zonas urbanas deprimidas	Multiusos	Interno	Chicago

Fuente: Akinci y Crittle, 2008: 10; Farole y Akinci, 2011: 2.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Cabe indicar que los tipos de ZEE más comunes en los países de América Latina y el Caribe son: las Zonas Francas de Exportación (ZFE) y Zonas Francas Uniempresariales (ZFU), las cuales se encuentran en Colombia, México, Panamá, República Dominicana, Chile o Uruguay entre otros países (AZFA, 2015). Adicionalmente, existen las denominadas ciudades “chárter”, como ocurre en el caso de Honduras. Estas ciudades “chárter” son una extensión del concepto de ZEE a mayor escala y alcance, que tienen como características comunes: i) terrenos despoblados con superficie para habilitar una ciudad, ii) un compromiso voluntario e iii) igualdad de condiciones (The Macdonald-Laurier Institute, 2012).

De acuerdo con las definiciones de la tabla anterior, las ZEE del Perú encajarían inicialmente en la definición de zona franca comercial (ZFC), teniendo como principal actor ZOFRATACNA. Las Zonas Especiales de Desarrollo (ZED) de Ilo, Matarani y Paita, se clasificarían también dentro de esta categoría, aunque la ZED Paita está tendiendo a una Zona Franca de Exportación (ZFE), dado que según datos suministrados por MINCETUR, entre los años 2010 y 2014 el porcentaje promedio de las exportaciones sobre el total de ventas fue del 69%.

Por otro lado, adicional a los tipos de ZEE anteriormente descritas, existen las zonas altamente especializadas (ZAE), las cuales pueden tomar la forma de: (i) zonas de tratamiento especial (ZTE) o (ii) zonas francas (ZF), las mismas que son creadas para atender las necesidades de un mercado concreto que un país quiere desarrollar. Para que las ZAE sean consideradas como ZEE deben disponer de un marco regulatorio específico y una política de incentivos tributarios a las empresas que se instalan en su interior (Akinci y Crittle, 2008). En la tabla 3.2 se muestran los ejemplos más relevantes de ZAE destinadas a la promoción de mercados específicos.

En el caso del Perú, aún no existen ZAE. Sin embargo, en la región de América Latina y el Caribe se encuentra el proyecto de Zona de Actividad Logística de Cartagena de Indias, en Colombia, la cual se especializará en logística y “jugará un papel significativo como un nodo de coordinación logística, entre los generadores de cargas o mercancías, los modos de transporte y los nodos de transferencia, en este caso los terminales portuarios de Cartagena” (Zona de Actividad Logística de Cartagena de Indias, s.f., párr. 1).

Tabla 3.2. Ejemplos de zonas altamente especializadas

Tipo de Zona	Objetivo principal	Tamaño	Localización típica	Mercados	Ejemplos
Parques tecnológicos o científicos	Promover sector de ciencia y alta tecnología	< 50 ha	Adyacente a universidades, institutos, etc.	Interno y externo	Singapore Science Park (Singapur)
Zonas petroquímicas	Promover sector energético	100 – 300 ha	Hubs petroquímicos	Interno y externo	Laem Chabang Industrial Estate (Tailandia)
Servicios financieros	Desarrollo de servicios financieros extraterritoriales	< 50 ha	-	Externo	Labuan Offshore Financial Centre (Malasia)
Software e Internet	Desarrollo de software y servicios de TI	< 20 ha	Adyacente a universidades, áreas urbanas	Externo	Dubai Internet City (EAU)
Servicio aeroportuarios	Servicios de carga aérea	< 20 ha	Aeropuertos	Interno y reexportación	Kuala Lumpur (Malasia)
Turismo	Desarrollo turístico integrado	200 – 1000 ha	Áreas turísticas	Interno y externo	Isla Barú (Colombia)
Zonas Logísticas	Soporte de operaciones logísticas	< 50 ha	Aeropuertos, Puertos y hubs de transporte	Reexportación	ZAL Barcelona (España), ZAL Cartagena (Colombia)

Fuente: Akinci y Crittle, 2008: 11.

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.1.3. Términos aduaneros

Dado que el concepto de ZEE está relacionado con términos aduaneros, a continuación se definen otros conceptos relevantes para la investigación.

Territorio aduanero

El territorio aduanero es la parte del

[t]erritorio nacional que incluye el espacio acuático y aéreo, dentro del cual es aplicable la legislación aduanera. Las fronteras del territorio aduanero coinciden con las del territorio nacional. La circunscripción territorial sometida a la jurisdicción de cada administración aduanera se divide en zona primaria y zona secundaria (Artículo 2º, Decreto Legislativo N° 1053 de 2008, 2008).

Zona primaria

Según la Ley General de Aduanas del Perú, la zona primaria aduanera es

[l]a parte del territorio aduanero que comprende los puertos, aeropuertos, terminales terrestres, centros de atención en frontera para las operaciones de desembarque, embarque, movilización o despacho de las mercancías y las

oficinas, locales o dependencias destinadas al servicio directo de una aduana. Adicionalmente, puede comprender recintos aduaneros, espacios acuáticos o terrestres, predios o caminos habilitados o autorizados para las operaciones arriba mencionadas. Esto incluye a los almacenes y depósitos de mercancía que cumplan con los requisitos establecidos en la normatividad vigente y hayan sido autorizados por la Administración Aduanera (Artículo 2º, Decreto Legislativo N° 1053, Ley General de Aduanas de 2008, 2008).

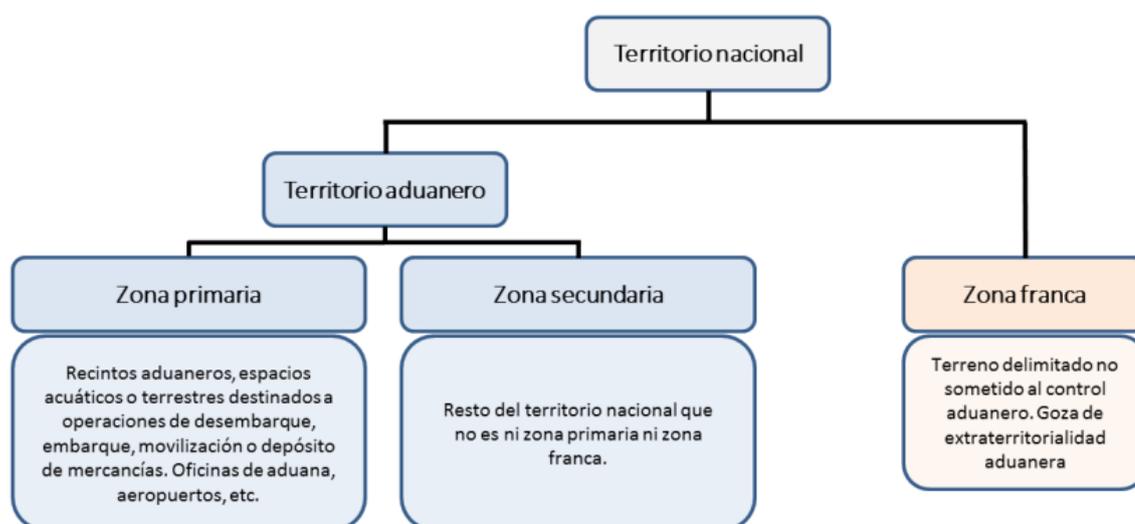
En el Perú, las ZED (antiguos CETICOS), se consideran como zonas primarias aduaneras. Sin embargo, estos reciben un tratamiento especial, ya que las mercancías que en ellos ingresan, y que hayan sido desembarcadas por los puertos cercanos a los mismos (como son los de Ilo, Matarani y Paita), se encuentran exentas del pago de derechos arancelarios y demás tributos que gravan las mismas. Adicionalmente, estas mercancías pueden ser objeto de reexpedición al exterior (Artículo 4º, Decreto Legislativo N° 842 de 1996, 1996).

Zona secundaria

Según la ley peruana una zona secundaria es la “parte del territorio aduanero no comprendida como zona primaria o zona franca” (Artículo 2º, Decreto Legislativo N° 1053, 2008, 2008).

En la figura 3.4, se presenta la clasificación aduanera de un territorio nacional.

Figura 3.2. Clasificación aduanera de un territorio nacional



Fuente: SUNAT (s.f.).

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.2. Factores críticos de éxito para las ZEE

La revisión de literatura ha permitido definir 6 factores críticos de éxito (FCE) para las ZEE. Estos factores son descritos a través de 22 variables de medición que los autores consideran que definen dichos factores. Cada una de estas variables de medición, a su vez, está compuesta por distintas variables descriptivas (88 en total), las cuales dan una descripción más a detalle de cada concepto. En concreto, se ha construido una matriz de FCE en la que cada factor posee diversas variables de medición y cada variable de medición comprende, a su vez, diferentes variables descriptivas.

La variedad de agrupaciones y variables descriptivas usadas por parte de los autores ha obligado a la consolidación de variables y factores en grupos asociativos en función de las aportaciones de los autores más relevantes en la materia.

Los 6 factores críticos de éxitos encontrados en la literatura son:

- Apoyo gubernamental
- Diseño y gestión de las zonas
- Localización
- Marco legal
- Política de incentivos
- Vínculos con la economía

Cada factor es descrito por diversas variables de medición, las cuales también serán definidas en los próximos apartados. En el Anexo 3.2 se puede observar el detalle de las variables descriptivas de cada una de las variables de medición y el respaldo de los autores que las mencionan en sus publicaciones.

3.2.1 Apoyo gubernamental

El apoyo gubernamental abarca todo lo relacionado con el Estado y su respectivo rol en crear las condiciones adecuadas para desarrollar y promover las ZEE. El factor determinante de fracaso de muchas ZEE es que “las autoridades carecen del poder y la autonomía necesaria, y disponen de poco presupuesto o son mal gestionadas” (Akinci y Crittle, 2008: 49).

Como lo sustentan Dhingra et al. (2009), el gobierno y el apoyo institucional son críticos para las ZEE, ya que de ellos dependerá el aporte de infraestructura necesaria

y la existencia de un política de gobierno favorable, ambos elementos necesarios para que el régimen genere competitividad en el país.

El FCE *Apoyo gubernamental*, sus variables de medición y los autores que sustentan a cada uno se presenta en la tabla 3.3. En el Anexo 3.3 se pueden encontrar las definiciones de las variables de medición que describen al FCE.

Tabla 3.3. FCE *Apoyo gubernamental* y sus variables de medición

FCE	Variable de Medición	Referencias de las variables
Apoyo gubernamental (*)	Inversión del estado	Zeng (2012), Brautigam y Xiaoyang (2011), Burgaud y Farole (2011), Engman (2011), McCallum (2011), Dhingra et al. (2009).
	Estrategia política	ADB (2015), Zeng (2012), Engman (2011), McCallum (2011), Zeng (2010), Chen (1995)

(*) Referencias: Zeng, 2015; Zeng, 2012; Brautigam y Xiaoyang, 2011; Zeng, 2010; Dhingra et al., 2009; Auruskeviciene et al., 2007.

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.2.2 *Diseño y gestión de las zonas*

El factor en cuestión abarca conceptos relacionados con el buen diseño y la correcta gestión de la administración de las ZEE. Desafortunadamente, como lo mencionan Akinci y Crittle (2008), "malas prácticas de desarrollo de zonas, como diseños inapropiados o instalaciones sobredimensionadas, así como un inadecuado mantenimiento son prácticas comunes" (p. 50).

En el caso de Bangladesh, la Autoridad Nacional de las ZFE (BEPZA por sus siglas en inglés), ha sido fundamental para el desarrollo de las ZFE gracias a que la organización se ha destacado por sus funciones administrativas y su sistema de gestión, el cual es descrito por los inversionistas como eficiente y rápido (Shakir y Farole, 2011).

El FCE *Diseño y gestión de las zonas*, sus variables de medición y los autores que sustentan a cada uno se presenta en la tabla 3.4. En el Anexo 3.3 se pueden encontrar las definiciones de las variables de medición que describen al FCE.

Tabla 3.4. FCE *Diseño y gestión de las zonas* y sus variables de medición

FCE	Variable de Medición	Referencias de las variables
Diseño y gestión de las zonas (*)	Diseño y planificación de las ZEE	Zeng (2012), Burgaud y Farole (2011), Akinci y Crittle (2008).
	Capacidad de gestión de las ZEE	White (2011), McCallum (2011), Brautigam y Xiaoyang (2011), Akinci y Crittle (2008), Radulescu y Woon citados por Auruskeviciene et al. (2007), Granados (2005).
	Provisión de infraestructura interna	Auruskeviciene et al. (2007).
	Provisión de servicios básicos	Shakir y Farole (2011), Auruskeviciene et al. (2007).
	Provisión de servicios de valor agregado	Shakir y Farole (2011), KMI citado por Yang (2009), Akinci y Crittle (2008), Auruskeviciene et al. (2007), Granados (2005).

(*) Referencias: Shakir y Farole, 2011; Akinci y Crittle, 2008; Granados, 2005.

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.2.3 Localización

Como lo menciona Meng (2003), en referencia a la ZEE de Tianjin (TEDA), “la ubicación es uno de los mayores factores para determinar el éxito o fracaso” (p. 135) [traducción de los autores de esta tesis].

La localización o ubicación envuelve la idea de que la ZEE tiene que ser estratégica respecto a la proximidad de elementos necesarios para el desarrollo de la zona. En esta línea, White (2011), sugiere por ejemplo que una ZEE en una ciudad o área metropolitana tiene un acceso más fácil a empresas, capital y mano de obra calificada, y además puede integrarse más fácilmente con otras empresas. Es necesario destacar que este factor también considera la disponibilidad de infraestructura fuera de la ZEE. En este sentido, se focaliza tanto en la disponibilidad de infraestructura de conexión como de infraestructura básica. Dhingra et al. (2009) consideran también que la variable de localización es la que mayor impacto tiene para la competitividad de las empresas instaladas en ZEE.

El FCE *Localización*, sus variables de medición y los autores que sustentan a cada uno se presentan en la tabla 3.5. En el Anexo 3.3 se pueden encontrar las definiciones de las variables de medición que describen al FCE.

Tabla 3.5. FCE *Localización* y sus variables de medición

FCE	Variable de Medición	Referencias de las variables
Localización (*)	Proximidad a infraestructura de conexión	ADB (2015), Zeng (2012), Engman (2011), Chiu et al. (2011), Dhingra et al. (2009), Akinci y Crittle (2008), Auruskeviciene et al. (2007).
	Proximidad a mercados	ADB (2015), Zeng (2012), White (2011), Meng (2003).
	Proximidad a recursos del negocio	ADB (2015), Zeng (2012), McCallum (2011), Engman (2011), White (2011), KMI citado por Yang (2009), Dhingra et al. (2009), Akinci y Crittle (2008), Auruskeviciene et al. (2007), Granados (2005), Meng (2003).
	Disponibilidad de infraestructura de conexión	Zeng (2015), Zeng (2012), Zeng (2010), Dhingra et al. (2009), Auruskeviciene et al. (2007), Aggarwal (2005), Granados (2005).
	Disponibilidad de servicios básicos	Zeng (2015), Zeng (2012), Zeng (2010), Dhingra et al. (2009), Auruskeviciene et al. (2007).

(*) Referencias: Zeng, 2015; Zeng, 2012; Chiu et al., 2011; Dhingra et al., 2009; Auruskeviciene et al., 2007; Aggarwal, 2005; Granados, 2005; Meng, 2003.

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.2.4 Marco Legal

Este factor incluye todas las variables conexas a las bases legales de la actividad de las ZEE y regímenes parecidos. Diversos autores destacan la importancia de un marco regulatorio amigable que provea de confidencialidad y protección generalizada a los inversores (Shakir y Farole, 2011: 37). El factor también incluye la designación de las instituciones relevantes así como una clara definición de sus facultades. El factor puede influir finalmente en aspectos críticos como la autoridad de la zona franca y la facilidad de procesos. Una aplicación adecuada del marco legal favorece a los inversores al disfrutar de procedimientos de aduanas simplificados y rápidos (Engman, 2011: 57).

El FCE *Marco legal*, sus variables de medición y los autores que sustentan a cada uno se presentan en la tabla 3.6. En el Anexo 3.3 se pueden encontrar las definiciones de las variables de medición que describen al FCE.

Tabla 3.6. FCE *Marco legal* y sus variables de medición

FCE	Variable de Medición	Referencias de las variables
Marco legal (*)	Requerimientos básicos de operación	Akinci y Crittle (2008).
	Claridad normativa	Zeng (2012), Chiu et al. (2011), Auruskeviciene et al. (2007).
	Equidad normativa	Shakir y Farole (2011), McCallum (2011), Akinci y Crittle (2008).
	Fortaleza institucional	Zeng (2012), Shakir y Farole (2011), Burgaud y Farole (2011), Chiu et al. (2011), Akinci y Crittle (2008).
	Simplicidad de procesos	Zeng (2012), Chiu et al. (2011), KMI citado por Yang (2009), Akinci y Crittle (2008), Auruskeviciene et al. (2007).

(*) Referencias: Akinci y Crittle (2008), Granados (2005).

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.2.5 Política de incentivos

Para hacer que una ZEE sea más atractiva para sus usuarios potenciales, cada país establece diversas políticas de incentivos de acuerdo a sus normas legales y tributarias. Estos incentivos se refieren a los incentivos provistos en la zona, tanto tributarios como aduaneros. Zeng (2012) destaca en este factor a “las reducciones de impuestos, [...] importaciones libres de derechos de materias primas y la exención de impuestos a la importación” (p.10) [traducción de los autores de esta tesis]. Similarmente, Burgaud y Farole (2011), define a estos incentivos como “la exención del pago del impuesto de la renta, aranceles de importación, IVA e impuestos de propiedad” (p. 164) [traducción de los autores de esta tesis].

El FCE *Política de incentivos*, sus variables de medición y los autores que sustentan a cada uno se presenta en la tabla 3.7. En el Anexo 3.3 se pueden encontrar las definiciones de las variables de medición que describen al FCE.

Tabla 3.7. FCE Política de incentivos y sus variables de medición

FCE	Variable de Medición	Referencias de las variables
Política de incentivos (*)	Incentivos tributarios	ADB (2015), Zeng (2015), Zeng (2012), Burgaud y Farole (2011), Chiu et al. (2011), McCallum (2011), Zeng (2010), Dhingra et al. (2009), Akinci y Crittle (2008), Auruskeviciene et al. (2007), Aggarwal (2005).
	Incentivos aduaneros	Zeng (2015), Zeng (2012), Burgaud y Farole (2011), White (2011), Zeng (2010).

(*) Referencias: Zeng (2015), Zeng (2012), Shakir y Farole (2011), Zeng (2010), Akinci y Crittle (2008), Auruskeviciene et al. (2007), Aggarwal (2005), Granados (2005).

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.2.6 Vínculos con la economía

Los vínculos con la economía incluyen los enlaces realizados entre la economía local y la internacional con la ZEE. Por tanto, mientras mayor conexión entre estas exista, más posibilidades tendrá la ZEE de ser exitosa. Dhingra et al. (2009) describe a estos vínculos directamente como una creación de relaciones comerciales entre empresas ubicadas en las ZEE y las empresas domésticas, que termina generando un efecto de aglomeración en ambas partes. White (2011), por su parte, considera que muchas ZEE han permanecido aisladas de las economías locales, y que en consecuencia no han jugado un rol catalítico en temas cruciales como la innovación, como sí ha ocurrido en las ZEE más exitosas.

El FCE *Vínculos con la economía*, sus variables de medición y los autores que sustentan a cada uno se presentan en la tabla 3.8. En el Anexo 3.3 se pueden encontrar las definiciones de las variables de medición que describen al FCE.

Tabla 3.8. FCE Vínculos con la economía y sus variables de medición

FCE	Variable de Medición	Referencias de las variables
Vínculos con la economía (*)	Vínculos con el desarrollo local	Moberg (2015), Zeng (2015), Zeng (2012), White (2011), Zeng (2010), Meng (2003).
	Vínculos con la economía local	ADB (2015), Zeng (2012), Brautigam y Xiaoyang (2011), Burgaud y Farole (2011), White (2011), Engman (2011), Dhingra et al. (2009), Meng (2003).
	Vínculos con la economía internacional	ADB (2015), Zeng (2015), Zeng (2012), Brautigam y Xiaoyang (2011), Burgaud y Farole (2011), Engman (2011), Zeng (2010), Akinci y Crittle (2008), Meng (2003).

(*) Referencias: Brautigam y Xiaoyang (2011), Dhingra et al. (2009).

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.3. Competitividad

Aunque el concepto de competitividad se viene utilizando hace varias décadas, todavía no existe un consenso para su definición, recibiendo numerosas interpretaciones, por lo cual el concepto tiende a ser ambiguo (Siggel, 2006; Tănase y Tănase, 2013).

Algunos autores ven el concepto como una característica de toda la economía, realizando la distinción entre conceptos microeconómicos y macroeconómicos (Siggel, 2006). Por este motivo, es común que al hablar de competitividad se relacionen ambos aspectos.

La competitividad es en sí la capacidad de las empresas o de un país para diseñar producir y vender bienes y/o servicios con características que los hacen más atractivos que los bienes y servicios suministrados por sus competidores (Porter citado por Tănase y Tănase, 2013). La competitividad es una fuerza impulsadora en base a la eficiencia (Tănase y Tănase 2013).

La competitividad tiene un carácter dinámico, es aceleradora de las actividades de la empresa y estimula la innovación (Băbăiță et al. citados por Tănase y Tănase, 2013), generando a la vez una mayor productividad.

La competitividad es una condición esencial para el éxito en el mercado, tanto a nivel microeconómico como a nivel macroeconómico. La misma se constituye como un reto aplicable tanto a las naciones como a cada uno de los interesados en la economía nacional (Tănase y Tănase, 2013). La competencia generada determinará el éxito o el fracaso de las empresas (Porter, 2002).

En resumen, la competitividad es la capacidad de competir que desarrolla una nación, región, industria, sector, cluster o empresa mediante el uso eficiente de sus recursos humanos, naturales, de capital, tecnológicos, conocimiento e innovación, lo cual los lleva a aumentar la productividad, generando bienestar en la sociedad.

En el Anexo 3.4 se detallan otras definiciones para el concepto de competitividad que se consideran relevantes.

Por otro lado, la competitividad impacta en los resultados obtenidos por las empresas, sector, industria y la economía en general y se mide a través del crecimiento económico, el incremento en las exportaciones, el beneficio, el resultado de la

empresa, entre otros. En la tabla 3.9 se detallan las variables de medición y los indicadores más comunes relacionados a este concepto.

Tabla 3.9. Variables de medición e indicadores de competitividad microeconómica

Variable de medición	Indicador	Referencias del indicador
Competitividad Microeconómica (*)	Capacidad de exportar	Siggel (2007)
	Crecimiento anual	Cetindamar y Kilitcioglu (2013), Dhingra et al. (2009)
	Eficiencia en Costos	Siggel (2007)
	Exportaciones netas	Dhingra et al. (2009)
	Incremento en cuota de mercado	Cetindamar y Kilitcioglu (2013)
	Incremento de las exportaciones	Cetindamar y Kilitcioglu (2013)
	Participación mercado	Siggel (2007)
	Precio, precio relativo	Siggel (2007)
	Productividad	Dhingra et al. (2009), Siggel (2007)
	Rendimiento financiero / beneficios	Cetindamar y Kilitcioglu (2013), Drucker citado por Dhingra (2009), Siggel (2007)

(*) Referencias: Tănase y Tănase (2013), Băbăiță et al. citados por Tănase y Tănase (2013), Porter (2002), Feurer y Chaharbaghi (1994), Porter citado por Tănase y Tănase (2013), Siggel (2007), Cetindamar y Kilitcioglu (2013)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tal y como ya se mencionó en el capítulo II, existe una relación entre el concepto de competitividad y los FCE, dado que a través de la identificación y adecuada gestión de estos últimos, las organizaciones pueden lograr resultados satisfactorios, garantizando el rendimiento competitivo de la organización (Rockart, 1979).

Asimismo, la posición competitiva de las empresas de una industria puede ser afectada significativamente por la adecuada gestión de los FCE (Hofer y Schendel citados por Leidecker y Bruno, 1984). Dicha gestión tiene un impacto significativo en el éxito de una empresa competidora en una determinada industria (Leidecker y Bruno, 1984)

Finalmente, cabe recordar lo comentado anteriormente, que las ZEE buscan aumentar la competitividad global de la industria, las cuales contribuyen a la generación de empleo, la atracción de inversión extranjera directa, el aumento y

diversificación de las exportaciones, el dinamismo del comercio internacional, entre otros (Akinci y Crittle, 2008). Por esta serie de objetivos planteados, se puede afirmar que disponer de los FCE en una ZEE no solamente contribuyen a incrementar la competitividad de las empresas y la industria, sino que adicionalmente contribuyen a incrementar la competitividad de la propia ZEE y, estas, a su vez, influyen en la competitividad de las regiones y el país en su conjunto, al hacer empresas más competitivas en los mercados internacionales.

3.4. Conclusiones del capítulo

El análisis del marco conceptual para la presente tesis de investigación permite llegar a las siguientes conclusiones:

- Es destacable la gran variedad de términos que se usan en todo el mundo para definir el concepto de zona franca (ZF) o zona económica especial (ZEE), el cual, sin embargo, tiene unas características básicas por definición y comunes en todos los términos usados.
- Las zonas económicas especiales (ZEE) son herramientas útiles para fomentar el crecimiento económico y aumentar la competitividad global de la industria de un país.
- En función de los beneficios que ofrecen, se pueden clasificar las ZEE en zonas de tratamiento especial (ZTE) y zonas francas (ZF). El concepto de ZEE engloba a las dos categorías de zonas.
- Existen varios tipos de ZEE, las cuales en función de los objetivos, la configuración básica, la localización, las actividades principales y los mercados que atiendan recibirán uno u otro nombre.
- Las zonas altamente especializadas (ZAE) son ZEE que, en función de los beneficios que ofrecen, pueden calificar como ZTE o ZF.
- En base a la literatura consultada, existen seis factores críticos de éxito (FCE) para que una ZEE sea relevante para la economía de un país.
- Los 6 FCE son (i) Apoyo gubernamental, (ii) diseño y gestión de las zonas, (iii) localización, (iv) marco legal, (v) política de incentivos y (vi) vínculos con la economía.

- No existe un claro consenso en referencia al concepto de competitividad, sin embargo, se reconoce que la competitividad es una condición esencial para el éxito en el mercado.
- Existe una relación entre los FCE y la competitividad. La identificación y adecuada gestión de los FCE garantiza el rendimiento competitivo de las organizaciones.
- Disponer de los FCE en una ZEE contribuye a aumentar la competitividad de las empresas, esto a su vez influye en la competitividad de la propia ZEE, las regiones donde se ubican y el país en su conjunto.

CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL INTERNACIONAL

En este capítulo se desarrollará el marco contextual internacional de las zonas económicas especiales (ZEE), unidad de investigación de la presente tesis.

Inicialmente se evaluará el contexto de las ZEE en el mundo, para luego focalizarse en el contexto de la región de América Latina y el Caribe, en el que se encuentra Perú. Posteriormente, se detallarán los stakeholders influyentes en las ZEE y se culminará el capítulo analizando las investigaciones relevantes para esta investigación que tratan sobre factores críticos de éxito (FCE) y su relación con la competitividad de empresas y ZEE.

4.1. Las ZEE en el mundo

A nivel mundial las ZEE tienen diferentes tipologías y características. No obstante, es posible presentar una idea global de ZEE mundiales a través de generalizaciones y explicaciones del espectro tipológico que estas pueden tener. A continuación se realizará este análisis para algunos de los temas críticos para su contextualización, entre los que se encuentran la evolución, los objetivos, la gobernabilidad, datos generales de desempeño y las tendencias a futuro observadas.

4.1.1. Evolución de las ZEE

Las ZEE modernas fueron concebidas en la década de 1950 con el objetivo de producir bienes de consumo que tuvieran como destino los mercados internacionales⁶. Estos bienes de consumo salían del país con ciertas ayudas tributarias tales como la exención de impuestos de arancel, renta o valor agregado. Adicionalmente, en algunos países estas ZEE tenían sistemas laborales diferentes al del propio país, para incentivar la flexibilidad laboral a favor de la empresa que se instalaba en dichas áreas (Pinzón, 2013; Pinzón y Lora, 2013).

En la década de los ochenta, tras el abandono del modelo de sustitución de importaciones, los países de América Latina y el Caribe fueron adoptando una

⁶ La primera ZEE moderna se instaló en Shannon (Irlanda) en el año 1959. En la actualidad contiene a 120 empresas que emplean a más de 7,500 personas, además de generar unas exportaciones por valor de US\$2,500 millones y unas importaciones por valor de US\$1,200 millones (Akinci y Crittle, 2008).

estrategia de apertura y atracción de inversiones para generar empleo y crecimiento en sus economías. Uno de los instrumentos utilizados para esta estrategia fue la implementación de regímenes de ZF que promovían la diversificación de las exportaciones y servían como fuente de adquisición de divisas extranjeras (Jiménez y Podestá, 2009).

Posteriormente en los años 1990 a 2010, las ZEE fueron usadas como plan de acción de las nuevas políticas de los países para insertarse en los mercados internacionales. En este sentido, las ZEE contribuyeron generando apertura económica, ingreso al sistema multilateral de comercio, desarrollo de industrias especializadas, además de la atracción de la diversificación de la base exportadora y la generación de nuevos empleos (Granados, 2005).

Según Monge et al. (2005) y Granados (2005), en los últimos años, y debido a la liberalización del comercio internacional con la firma de numerosos tratados de libre comercio (TLC) entre los países de América Latina y el Caribe y el resto del mundo, sumado a la revolución de las tecnologías de la información y comunicaciones, se han generado retos importantes que las ZEE deben afrontar para seguir teniendo un papel significativo en la economía de los países.

Dado este contexto, las ZEE deben reducir los incentivos para evitar conflictos con los tratados multilaterales firmados, y a su vez deberían introducir mejoras en la forma de operar para seguir siendo una mejor opción para el inversionista. En esta línea, las ZEE actualmente están tendiendo a fomentar la diversificación de la producción, el incremento del valor agregado, la transferencia de conocimiento y tecnología, la capacitación de la mano de obra y toda una serie de beneficios complementarios para prestar un servicio de apoyo más completo a las empresas que se albergan en dichas zonas (Granados, 2005).

Los objetivos a los que hace mención Granados (2005) se pueden proponer después de haber cumplido varias etapas de evolución de una ZEE. Tanto el Asian Development Bank (2015) como Meng (2003), proponen que las ZEE y sus objetivos obedecen una evolución que se puede resumir en un gráfico como el mostrado en la figura 4.1. Al llegar a la 6ª etapa, las ZEE cumplen con su objetivo final, que coincide con el buscado por la Organización Mundial del Comercio (OMC): la plena integración económica.

Figura 4.1. Clasificación de las ZEE según la fase de evolución de las actividades que desarrolla

ETAPA	1ª Etapa ZEE basadas en el comercio	2ª Etapa ZEE basadas en la manufactura	3ª Etapa ZEE basadas en servicios	4ª Etapa ZEE basadas en la ciencia	5ª Etapa ZEE completas	6ª Etapa ZEE Globales
TIPO DE ZEE	<ul style="list-style-type: none"> - Zona <i>duty free</i> - Zona Franca - Zona libre de impuestos - Zona de Libre Comercio - Zona de tránsito 	<ul style="list-style-type: none"> - ZFE - Zona especial de procesamiento de exportaciones - ZF industrial - ZF de agrícola - Maquiladora 	<ul style="list-style-type: none"> - ZEE de servicios - ZEE bancaria - ZEE financiera - ZEE turística - ZEE médica - ZEE de apuestas 	<ul style="list-style-type: none"> - Parque de investigación - Parque tecnológico - Parque científico - Vivero de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Zona libre - Zona económica libre - ZEE completa - <i>Freeport</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Triángulo del conocimiento - Zona de cooperación económica transfronteriza
OBJETIVOS DE LAS ZEE	Ingreso de divisas extranjeras y generación de empleo	Diversificación de las exportaciones y crecimiento del capital humano	Diversificación en los servicios	Avance tecnológico, transferencia de tecnología y efecto contagio	Integración económica transnacional – regional (TLC)	Integración económica mundial Objetivo OMC

Nota: ZEE: Zona Económica Especial; ZF: Zona Franca; ZFE: Zona Franca de Exportación; OMC: Organización Mundial del Comercio.

Fuente: Asian Development Bank, 2015: 73; Meng, 2003: 21.

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.1.2. Objetivos de las ZEE

Los objetivos de las ZEE difieren entre los países desarrollados y los países emergentes. Los países emergentes, siendo la gran mayoría de los países que se encuentran en América Latina y el Caribe, se han caracterizado por crear ZEE con un enfoque basado en las regulaciones y la infraestructura.

Se describen a continuación los cinco principales objetivos que las ZEE de los países emergentes cumplen según Akinci y Crittle (2008):

- **Facilitar la inserción de las economías locales en los mercados internacionales.** Las ZEE han sido una herramienta clave de apertura de los mercados locales para desarrollar sus actividades económicas y conectarlas con otros países.
- **Promover las exportaciones.** Las ZEE han incentivado que se produzca un aumento de las exportaciones de los países con incentivos fiscales para las empresas que en ellas se ubicaban. Algunos de los ejemplos más claros se encuentran en las ZEE de Taiwán (China) y las de Corea del Sur.
- **Atraer inversiones extranjeras y generar ingresos de divisas extranjeras.** Las ZEE han buscado atraer inversión extranjera directa. Algunos de los ejemplos más significativos se encuentran en Oriente Medio.
- **Generar empleo.** Las ZEE que han conseguido ser exitosas han logrado la creación de numerosos empleos que ayudan a rebajar las presiones de desempleo que sufren los países. Buen ejemplo de ello se observa en las ZEE de Túnez y República Dominicana.
- **Probar la aplicación de cambios regulatorios a pequeña escala.** El caso más significativo es el de China, donde se probaron previamente las reformas económicas, legales y laborales en las ZEE antes de lanzarlas a nivel nacional.

Por otro lado, en los países desarrollados, los objetivos de las ZEE tienen un enfoque en la eficiencia comercial y la competitividad productiva como principios básicos. Se presentan a continuación los principales objetivos que tienen las ZEE en los países desarrollados según Akinci y Crittle (2008):

- Incrementar la capacidad de la mano de obra
- Diversificar la matriz productiva
- Incrementar el valor agregado y la especialización de los productos
- Promover la transferencia de conocimiento y tecnología
- Promover la generación de economías de escala
- Promover la integración de la economía local
- Promover la generación de clusters
- Promover el cuidado del medio ambiente

4.1.3. Administración de las ZEE

Norton (2012) y Akinci y Crittle (2008) afirman que se observa una tendencia a que las ZEE sean gestionadas por el sector privado (existen en la actualidad el doble de ZEE gestionadas por privados que por organismos públicos). Sin embargo, existen investigaciones que indican que existe un periodo de entre 5 y 10 años para que una ZEE llegue a la etapa de pleno funcionamiento, lo que podría desalentar a los inversionistas privados, quienes a menudo esperan retornos en periodos más cortos de tiempo. En caso que la administración de la ZEE sea pública, es necesario que la entidad administradora disponga de autonomía para poder gestionar la zona.

Tanto si se dispone de una administración pública o privada, Norton (2012) considera esencial asegurar una coordinación eficaz entre el administrador y el ente regulador del gobierno encargado de la supervisión y fiscalización de las ZEE. Esta coordinación se facilita cuando se dispone de un marco legal claramente definido para la administración de la zona, lo que asegura una resolución de controversias de manera ágil y precisa.

Este gradual incremento de la administración de ZEE a partir de asociaciones público-privadas ha generado la asignación de roles a ambos actores participantes para que estas zonas consigan una implementación exitosa. Algunas de las tendencias exitosas que se observan según Akinci y Crittle (2008) son:

- El Estado provee mejoras de la conexión e infraestructura como un incentivo para la financiación privada de la infraestructura al interior de las ZEE.
- Existencia de una concentración parcelaria con título de propiedad y derechos de explotación fiscalizados por parte del Estado que garantiza la concesión a privados de la gestión de las ZEE.

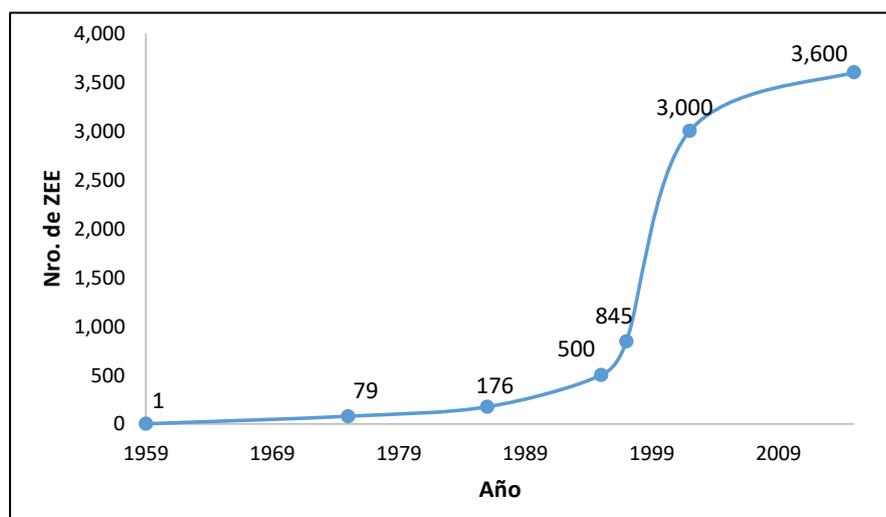
- Promoción del desarrollo de mejores leyes relacionadas con los usos y propiedad del suelo, así como la aplicación de planes de uso de los suelos efectivos.
- Contratación de gestores privados para ZEE que son propiedad del Estado (contrato administrativo/concesión) o alquiler de los activos propiedad del Estado a un operador privado (propiedad efectiva)
- Definición de opción de compra por parte de operadores privados de ZEE propiedad de Estados en base a unos niveles de volúmenes establecidos previamente.

4.1.4. Desarrollo internacional de las ZEE

En varios análisis realizados acerca de las ZEE se concluye que estas son más necesarias cuando el ambiente económico nacional no es favorable para los negocios, con lo que las ZEE son vistas como una compensación por este ambiente de negocios débil (Norton, 2012).

Desde la creación de la primera ZEE moderna en 1959, se ha podido apreciar un claro aumento de esta herramienta en el mundo (Akinci y Crittle, 2008). Este aumento ha sido progresivo hasta mediados de los noventa, donde el incremento del número de ZEE se volvió casi exponencial. No obstante, como se observa en la figura 4.2, a partir del año 2005 el crecimiento de creación de zonas francas sufrió un freno, llegando al año 2015 a un número aproximado de 3,600 ZEE en todo el mundo.

Figura 4.2. Desarrollo de ZEE en el mundo



Fuente: ILO, 2003; AZFA, 2015.
Elaboración: Autores de esta tesis.

La mayoría de ZEE está concentrada en las regiones de Asia-Pacífico, Asia Central, Europa del Este, Europa Central y América Latina y el Caribe. Asimismo, de los países con ZEE, son sólo doce los que poseen la mayor parte de generación de empleo y exportaciones por ZEE. Entre los que más destaca es China, que en 2013 contaba con 251 ZEE. Es importante destacar también que un gran porcentaje de las ZEE existentes pertenecen a países emergentes, ubicados en las regiones de Asia-Pacífico y América Latina y el Caribe. Según Akinci y Crittle (2008), de las más de 3,000 ZEE existentes en el 2008, unas 2,300 pertenecían a países emergentes, lo que supone aproximadamente un 75% sobre el total.

Tomando en consideración lo expuesto por Akinci y Crittle (2008), se realizan las siguientes generalizaciones regionales que se consideran relevantes:

- La primera es que la región Asia-Pacífico ha sido una de las mejores áreas respecto al desarrollo de ZEE, especialmente por el trabajo realizado por los tigres asiáticos⁷ en el Este y Sudeste de Asia. Sin embargo, la mayoría de las ZEE creadas se han mantenido con actividades de bajo valor agregado, existiendo sólo algunos íconos que han logrado diversificar sus exportaciones. Claros ejemplos de estos últimos son Malasia con su industria de ensamblaje de aparatos electrónicos, y Tailandia con su industria de ensamble automotriz. Es importante destacar también que la gran mayoría de ZEE en la región Asia-Pacífico son administradas por los gobiernos.
- La segunda es que las ZEE en el Medio Oriente y el Norte de África han sido dirigidas en su mayoría hacia mejorar el comercio con los países donde se localizan. A pesar de que muchas de estas zonas permiten la manufactura, estas realizan en su mayoría tan sólo actividades de intercambio por lo que la contribución a sus países respectivos es mucho menor que la de las ZEE ubicadas en regiones como el Lejano Oriente.
- Tercero, las ZEE en Europa Occidental, debido a regulaciones de la Unión Europea, restringen las actividades de manufactura y sólo aceptan actividades como empaquetado y almacenamiento, limitando en gran manera su potencial. Algunas de las pocas excepciones que sí permiten operaciones de

⁷ Los tigres asiáticos se refiere a los países de Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán, que durante las décadas de los 60 a los 90 mantuvieron altas tasas de crecimiento e industrialización.

procesamiento son la Zona Franca de Hamburgo (Alemania), la Zona Franca de Gran Canaria (Islas Canarias, España), y la de Azores y Madeira (ambas en islas pertenecientes a Portugal).

- Una última generalización abarca distintos aspectos de las ZEE en las Américas. Estas han sido caracterizadas por zonas orientadas hacia el desarrollo de exportaciones y la facilitación del comercio. El programa de ZEE de Estados Unidos (US Foreign Trade Zone) es uno de los más destacables, el cual permite el comercio y manufactura y se ha focalizado en la importación de productos a través de los puertos de entrada del país. En la región también existen zonas muy dinámicas a destacar como México, República Dominicana y Costa Rica. En el caso de México, las ZEE se han especializado en proveer servicios de maquiladoras (reciben los materiales de otros países, los procesan, y finalmente exportan los productos a los países de origen de los materiales). Por otro lado, el caso de Sudamérica ha sido diferenciado por ser una de las últimas regiones en unirse al régimen y por formar zonas en general privatizadas desde el comienzo.

En la actualidad, a nivel mundial existen dos organizaciones que engloban a la mayoría de operadores y usuarios de ZEE. Por un lado está la Organización Mundial de Zonas Francas (WFZO por sus siglas en inglés), y por otro la Asociación Mundial de Zonas Francas de Exportación (WEPZA por sus siglas en inglés).

La WFZO, de más reciente creación, se fundó en Dubai (Emiratos Árabes Unidos) en 2014. Registrada en Ginebra (Suiza) y con sede en Dubai, la WFZO es una organización multilateral para ZEE en el mundo. Tiene casi 190 miembros alrededor del mundo y representantes en África, China, Europa, India, Latinoamérica (Bogotá) y Estados Unidos (WFZO, 2015).

La WFZO (2015) ha fijado como sus objetivos clave los siguientes:

- Juntar a las ZEE, sus organizaciones, sus consultores, sus usuarios, las organizaciones gubernamentales interesadas, y organizaciones de comercio internacional relacionadas, para intercambiar información, educación, redes de contacto y desarrollo del negocio.
- Servir como un fórum para que las ZEE se desarrollen, crezcan y prosperen.

- Crear los mejores estándares y lineamientos para el establecimiento y administración de ZEE.
- Juntar, crear y esparcir el conocimiento sobre ZEE.
- Mejorar la percepción de las ZEE globalmente.
- Proveer servicios operacionales, administrativos, educativos y de redes a través de capacitaciones, recursos físicos y electrónicos.
- Aconsejar y apoyar a las nuevas ZEE.
- Convertirse en el líder global de ZEE y temas relacionados.

Por otra parte, la *World Export Processing Zones Association* (WEPZA) es una organización establecida por las Naciones Unidas en 1978 y forma parte del *International Trade Centre*, encargada de ayudar a economías en desarrollo a promover sus exportaciones. Esta es una asociación compuesta por oficiales del gobierno, consultores, y académicos encargados principalmente de evaluar, desarrollar, promover, y mejorar las ZEE a nivel mundial. Desde su creación ha servido como una plataforma para compartir información y colaboración respecto a las ZEE. En 1990 contaba con la participación de al menos 66 países (WEPZA, s.f.).

4.1.5. Contribución de las ZEE al desarrollo económico mundial

El impacto económico que el desarrollo de ZEE ha tenido a nivel mundial se puede apreciar en forma significativa en las cifras presentadas por el Banco Mundial, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la *World Free Zone Organization* (WFZO), quienes en el año 2013 cifraban en más de 70 millones los empleos generados, repartidos entre las más de 3,600 ZEE ubicadas en 135 países (AZFA, 2014).

En todo su conjunto, estas ZEE generaron unas exportaciones por valor de 850,000 millones de dólares solo en el año 2013, siendo por ejemplo destacables las exportaciones desde las ZEE chinas, que llegaron a 145,000 millones de dólares en el mismo año, generando a su vez alrededor de 30 millones de empleos. El caso de EE.UU. también es destacable, al haber registrado, en el mismo año, unas exportaciones por valor de 79,500 millones de dólares, pero con una generación de empleo inferior, situada alrededor de los 370,000 empleos directos, debido a la orientación que las ZEE del país tienen. Un tercer caso destacable es el de Emiratos

Árabes Unidos, donde se generaron 552,000 empleos directos, cifra que supone el 25% del total del país.

4.1.6. Tendencias de las ZEE en el mundo

Las ZEE han tenido ciertas tendencias desde su creación, muchas de las cuales han cambiado con el pasar de los años. Según Akinci y Crittle (2008), las tendencias toman formas diversas. A continuación se describen las más relevantes.

Tendencia 1: Impacto a nivel nacional

Las ZEE eran inicialmente vistas como herramientas para el desarrollo regional. No obstante, se observa que en la actualidad existe una visión más macro y se apunta a un desarrollo de ZEE que impacten al país en su conjunto.

Tendencia 2: Evolución de los objetivos

Otro cambio significativo ha sido el objetivo de las ZEE respecto al desarrollo económico. Inicialmente, los objetivos de las ZEE eran dirigidos hacia economías cerradas con comercio restringido, con lo cual se lograba apertura a través de la promoción de exportaciones y la transferencia de procesos y tecnología. Con las tendencias de globalización y liberación del comercio, estos objetivos de desarrollo se han transformado hacia un desarrollo que promueva el comercio en ambos sentidos y que modernice al país local, integrando las ZEE en la economía local.

Tendencia 3: La administración privada

Una tercera tendencia mundial de gran importancia está relacionada con la posesión de las ZEE, y por consiguiente, la organización encargada de su desarrollo y operación. En los últimos 20 años, se ha apreciado una clara transición de administraciones públicas a privadas. Al 2008, aproximadamente un 62% de las ZEE en los países en desarrollo son gestionadas por el sector privado. Esta cifra contrasta con el 25% que existía en los años ochenta. La razón de esta transición es la percepción de una gestión más exitosa de organizaciones privadas para las ZEE. Esta tendencia también se aprecia con la aparición de organizaciones público privadas que buscan facilitar el desarrollo de este tipo de administración.

Tendencia 4: La provisión de nuevos servicios a los usuarios

Una última tendencia apreciada es la mejora en la provisión de servicios básicos (agua, electricidad, telecomunicaciones, etc.) y de servicios de valor agregado (centros formativos, hoteles, clínicas, guarderías, etc.) por parte de las ZEE. Se puede apreciar que estos servicios adicionales de soporte han aumentado y diversificado, generando en la actualidad hasta el 50% de los ingresos en las ZEE. Asimismo, se puede apreciar un cambio de estrategia competitiva en las ZEE, que de ofrecer precios competitivos a los usuarios, han pasado a ofrecer productos y servicios que los ayuden a diferenciarse. Se percibe un incremento en la especialización de las ZEE, la cual suele alinearse con las necesidades específicas que presentan sus usuarios (como por ejemplo las industrias de alta tecnología en Malasia o industrias de software en India).

Cambios de tendencia, como los anteriormente descritos, han hecho que las zonas realizaran la transición desde una etapa inicial en la que se les llamaba como zonas francas hacia lo que actualmente se conoce como zonas económicas especiales (ZEE o SEZ por sus siglas en inglés). Las ZEE promueven un desarrollo económico más balanceado y tratan de no depender únicamente en industrias textiles o electrónicas, sino que funcionan como plataformas liberalizadas que buscan un crecimiento económico que no sólo afecte a la economía regional, sino también a la nacional.

4.2. Las ZEE en América Latina y el Caribe

Las ZEE han existido en la región desde hace casi cien años. En 1923, se estableció en Uruguay la primera zona franca, que llevaba por nombre Zona Franca Colonia. En el año 2014, ya había en la región más de 400 ZEE, significando un 12.7% del total a nivel mundial. Estas generan aproximadamente 900,000 empleos directos a través de 8,000 empresas. En estas ZEE, las cuatro actividades más realizadas son las relacionadas con la agroindustria, los servicios (logísticos y call centers), textiles (confección) y subcontratación de procesos de negocios (BPO por sus siglas en inglés). Alrededor del 50% de las ZEE de la Asociación de Zonas Francas de las Américas (AZFA), que agrupa el mayor número de zonas de la región, participaban en estas actividades al 2014 (AZFA, 2015).

La organización más relevante en la región, y que agrupa al mayor número de operadores y usuarios de ZEE es la AZFA, anteriormente comentada, la cual se creó

en el año 1997 con el nombre de Comité de Zonas Francas de las Américas en la ciudad de Santo Domingo (República Dominicana), siendo su actual sede Bogotá (Colombia). Su misión es la de defender el régimen de ZEE y cooperar con sectores públicos y privados de todos los países de Latinoamérica e Hispanoamérica para el desarrollo y comprensión de las ventajas de las ZEE (AZFA, s.f.).

La asociación fue inicialmente conformada por zonas de República Dominicana, Panamá, Colombia y por un grupo de empresarios hispanoamericanos. La AZFA cuenta actualmente con 45 afiliados de 17 países de América Latina (de los 22 en total que tiene regímenes de ZF, incluyendo las dependencias Puerto Rico y Guyana Francesa). Perú, por medio de ZOFRATACNA, se unió a la AZFA en el año 2016 (AZFA, s.f.).

4.2.1. Clasificación de las ZEE en América Latina y el Caribe

Según la AZFA (s.f.), en América Latina y el Caribe se pueden clasificar las ZEE en general en 3 tipos: Zonas Francas de Exportación (ZFE), Zonas Francas de sustitución de Importaciones (ZFI), y Zonas Francas Mixtas (ZFM).

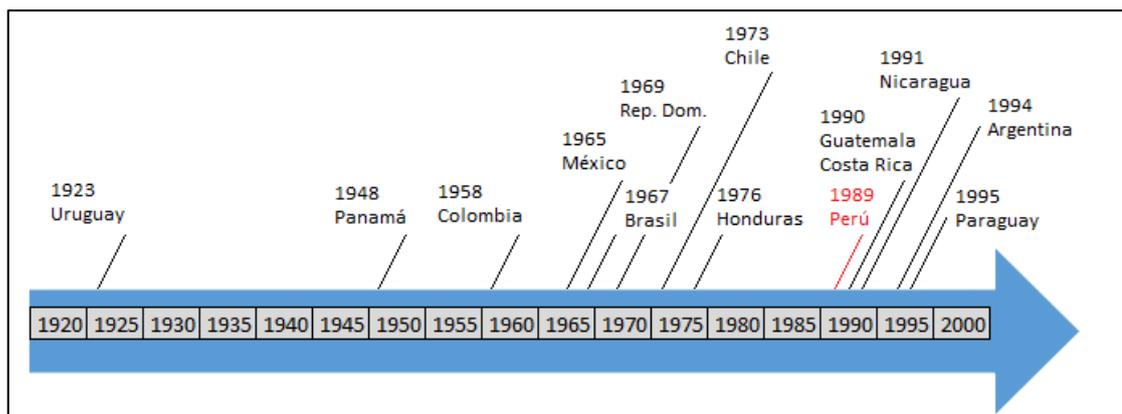
- Las ZFE se dividen en 3 subgrupos en función del foco de la exportación: (i) de diversificación industrial, (ii) dependientes de maquila y (iii) de servicios logísticos. La primera categoría está focalizada en aumentar el valor agregado de los productos, como es el caso de las zonas de Costa Rica. La categoría de dependientes de maquila está focalizada en general a la industria textil con la que se compite principalmente entre países como El Salvador y Honduras. Finalmente, las ZFE de servicios logísticos se centran en la distribución de bienes y servicios, con ejemplos en Chile, Argentina y Uruguay.
- Las ZFI por su lado, fueron creadas bajo la meta de producir bienes y servicios para el mercado nacional con el objetivo de reducir la dependencia del exterior. Un claro ejemplo de este tipo de zona se encuentra en Brasil (Zona Franca de Manaus).
- Las ZFM utilizan tres distintos tipos de zonas: permanentes, especiales (uniempresariales) y transitorias. Las zonas permanentes se consideran como áreas designadas por el gobierno para que las empresas que operan allí, se beneficien de los diversos incentivos aduaneros y tributarios. Las zonas

especiales o uniempresariales, son las que otorgan beneficios a una empresa específica (bajo ciertos requisitos de inversión y empleo). Finalmente, las zonas transitorias son áreas donde el gobierno concede autorización especial para ferias, exhibiciones, seminarios entre otros. Ejemplos de ZFM se encuentran en Colombia y Uruguay.

4.2.2. Evolución de las ZEE en América Latina y el Caribe

Como se puede apreciar en la figura 4.3, las ZEE fueron introducidas en América Latina y el Caribe en dos épocas. La primera época fue entre los años sesenta y setenta, dónde destacan las primeras zonas en México (1965) y Brasil (1967). La segunda época se observa en los noventa, donde se puede resaltar la creación de las zonas de Guatemala (1990), Costa Rica (1990) y Argentina (1994). En Perú, la primera zona se estableció en 1989.

Figura 4.3. Establecimiento de las primeras ZEE en los países de la región

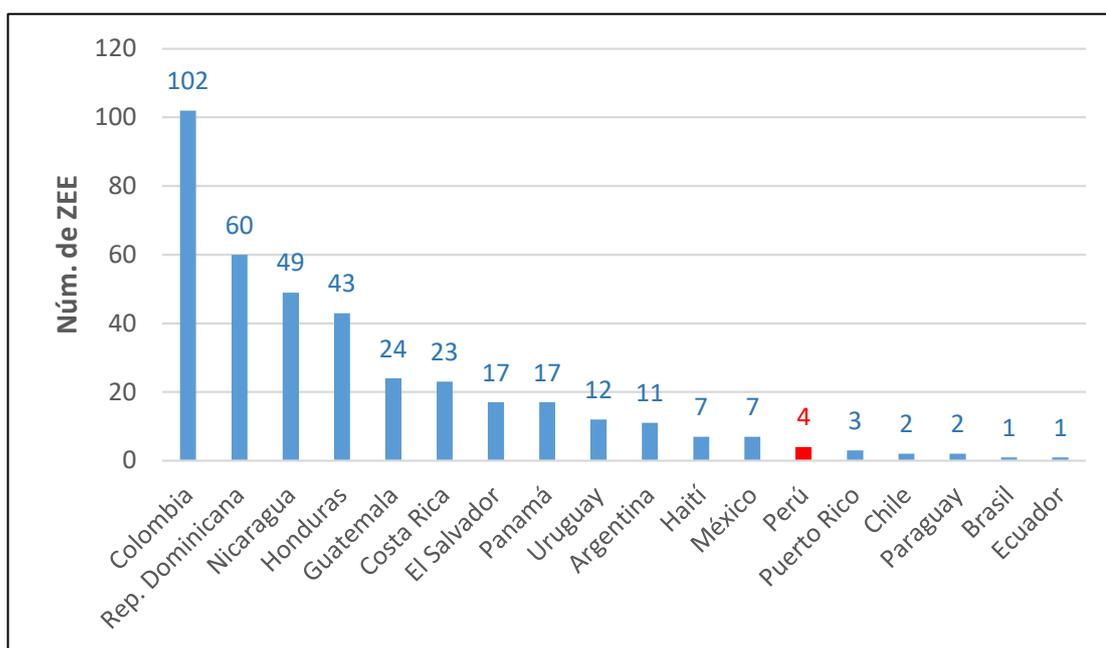


Fuente: AZFA, 2015.

Elaboración: Autores de esta tesis.

El país con más ZEE en la región es actualmente Colombia, con 102 zonas. Lo siguen los países de República Dominicana, Nicaragua y Honduras con 60, 49 y 43 respectivamente. En el caso de Perú, se dispone al año 2014 de 4 ZEE, siendo de los países de la región que menos usa esta herramienta para potenciar su actividad económica. El ranking de número de ZEE por país en la región de América Latina y el Caribe al año 2014 se puede observar en la figura 4.4.

Figura 4.4. Cantidad de ZEE por países de la región al 2014



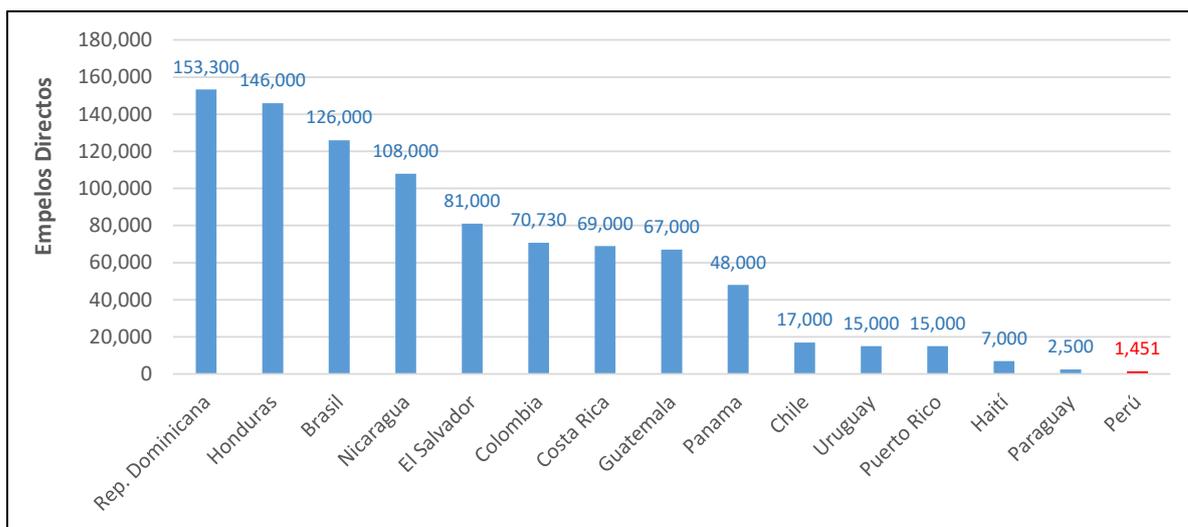
Nota: Para Perú se consideran únicamente las 4 ZEE operativas: ZOFRATANCA y las 3 ZED.
Fuente: AZFA, 2015.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Otros datos importantes a considerar para tener una visión general del uso de las ZEE en la región, es la cantidad de empleos directos generados en los países, así como la cantidad de compañías operando en cada uno de estos.

Respecto a los empleos directos generados, se puede apreciar en la figura 4.5 que al año 2014 los tres países con mayor generación de empleo directo en la región eran República Dominicana, Honduras y Brasil (con 153,300, 146,000 y 126,000 empleos creados respectivamente). Con esta información, se pueden hacer un análisis interesante, como por ejemplo que Colombia no genera muchos empleos directos a pesar de ser el país con mayor número de zonas en la región, así como que República Dominicana genera más del doble de empleo que Colombia a pesar de tener aproximadamente la mitad de zonas.

Se puede observar en la misma figura 4.5 que para el caso peruano, se tiene una generación de empleos directos en las cuatro ZEE en actividad de 1,451 puestos de trabajo, siendo uno de los valores más bajos de la región.

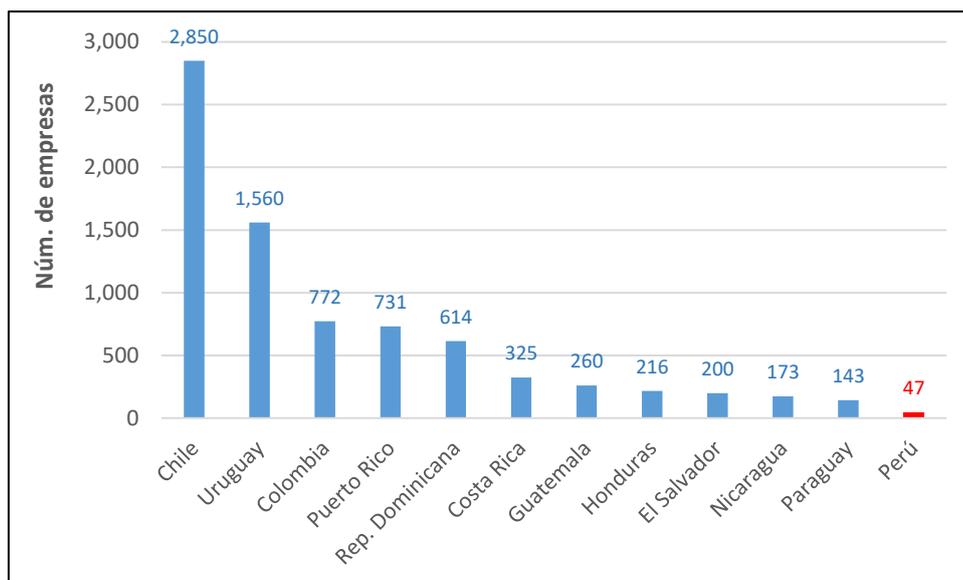
Figura 4.5. Empleos directos generados en ZEE de la región al 2014



Fuente: AZFA, 2015; MINCETUR, 2016.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otra parte, respecto a la cantidad de compañías operando en las ZEE se puede apreciar en la figura 4.6 que al 2014, el país con más compañías operando en sus regímenes de ZEE era Chile con 2,850 compañías, seguido por Uruguay con 1,560 y luego Colombia con 772 compañías. Estos datos demuestran por ejemplo que Chile y Uruguay, a pesar de contar con pocas ZEE, tienen el mayor número de empresas en la región, lo que denota la importancia de sus zonas. Sin embargo, se observa que las ZEE de estos dos países generan menos empleo que otros países de la región.

Figura 4.6. Empresas operando en ZEE de la región al 2014



Fuente: AZFA, 2015; ZOFRATACNA, 2015; CETICOS Ilo, 2015; Con Nuestro Perú, 2015.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Un caso de éxito regional en el desarrollo de ZEE es el de República Dominicana. En el 2014, el país caribeño logró que más del 50% de sus exportaciones salieran desde ZEE, con las cuales había creado aproximadamente 150,000 empleos. Entre los datos sorprendentes del desempeño de sus ZEE destacan que la generación de puestos de trabajo en estas zonas es aproximadamente 8 veces mayor que el promedio del país, y que las zonas constituyen el 45% del empleo formal en empresas de manufactura. En este caso emblemático, la contribución de las ZEE es 6 veces mayor a los beneficios que se les otorga por ley (AZFA, 2015)⁸.

4.3. Análisis de stakeholders en ZEE

En una ZEE existen numerosos grupos de interés o stakeholders que necesitan ser tenidos en consideración para lograr un manejo exitoso de la zona. Cada stakeholder tiene un rol, unas necesidades y unas expectativas diferentes que deben ser manejadas por parte del administrador de la ZEE si quiere lograr ser una zona competitiva en el marco regional.

Según Zona Francas de Bogotá (2015), los stakeholders relevantes para una ZEE son:

- Gobierno: Se refiere al Gobierno Nacional, Gobierno Regional, Gobierno Local y Ministerios implicados en la regulación de las zonas.
- Regulador: Incluye al ente estatal encargado de la regulación de la zona.
- Entidades portuarias: Representantes de los puertos cercanos a las zonas.
- Sindicatos: Representantes de los colaboradores de las empresas usuarias.
- Cámaras de comercio y asociaciones empresariales: Representantes gremiales de las industrias y empresas usuarias.
- Asociaciones de ZEE: Promueven y velan por los intereses de las ZEE.
- Administrador / Desarrollador / Operador de zona: Encargados de la gestión y operación de la zona.
- Cliente / Usuario: Empresas instaladas al interior de la zona que se benefician de los servicios ofrecidos por los administradores.
- Colaboradores: Mano de obra que trabaja en las empresas usuarias de la zona.

⁸ Según un estudio de Adozona (2012), “por cada peso de incentivo otorgado a las empresas que operan en las zonas francas de República Dominicana, se generan 6 pesos de ingresos a la economía” (p.11).

- Proveedores: Empresas que suministran bienes y servicios a empresas usuarias de la zona.
- Comunidad: Población que vive alrededor de la zona.

4.4. Investigaciones de factores críticos de éxito y competitividad en ZEE

En las dos últimas décadas, varios investigadores han realizado estudios y hallazgos relativos a los factores críticos para lograr que una ZEE sea exitosa y competitiva, lo que también conlleva al crecimiento económico del país en el que la zona se instala.

Para contextualizar la investigación que este documento desarrolla, es necesario centrarse en dos investigaciones previamente realizadas por Aggarwal (2005) y Dhingra, Singh y Sinha (2009).

4.4.1. Factores que influyen en el desempeño de ZFE

En el año 2005, Aggarwal publicó el documento *Performance of Export Processing Zones: A comparative analysis of India, Sri Lanka and Bangladesh*. La investigación hizo un estudio comparativo de las zonas francas de exportación (ZFE) de tres países: India, Sri Lanka y Bangladesh. El objetivo principal de la investigación fue encontrar la relación existente entre varios factores críticos (que el autor propone en base a la literatura existente) y los resultados obtenidos por las zonas en términos de exportaciones e inversiones captadas.

Hipótesis y modelo planteado

El documento muestra la comparación de ZFE entre los tres países anteriormente mencionados en términos de la evolución del marco legal, la gobernanza, el paquete de incentivos y la provisión de infraestructura en el interior de la zona.

La investigación tuvo tanto un enfoque cualitativo, basado en la revisión de la literatura, como un enfoque cuantitativo, usando la información obtenida de encuestas realizadas a los administradores e usuarios de las ZFE. Una segunda parte del enfoque cuantitativo fue un análisis econométrico en base a información obtenida de los entes reguladores de cada país.

La pregunta de investigación planteada fue: ¿cuáles son los factores que determinan el éxito de las zonas? En base a esta pregunta planteó un modelo basado

en los modelos y teorías de la literatura. El modelo plantea que una mejor localización, infraestructura moderna y eficiente, un paquete de incentivos adecuado para las empresas y facilidades administrativas para evitar burocracia y corrupción, son factores que benefician a las ZFE. En el Anexo 4.1 se detalla el modelo inicial propuesto por Aggarwal (2005).

Análisis de resultados

A través de la realización de encuestas a administradores y usuarios de las ZFE, Aggarwal obtuvo una primera serie de resultados. El principal resultado fue que los 4 factores considerados (localización, infraestructura, gobernanza y paquete de incentivos) tienen relevancias muy parecidas a la hora de hacer las zonas atractivas. Sin embargo, la misma encuesta sugiere que hay algunas variables más relevantes que otras tal y como se describe a continuación:

- **Localización:** Una localización próxima a grandes ciudades o puertos es más relevante que próxima a aeropuertos o ferrocarril.
- **Infraestructura:** La infraestructura física es más importante que la presencia de infraestructura social.
- **Gobernanza:** La flexibilidad de las leyes laborales es más relevante que la flexibilidad de otros tipos de leyes.
- **Incentivos:** Los incentivos son más importantes que los subsidios.
- **Mano de obra:** La educación y disciplina es más valorada que los salarios bajos o la formación de los recursos humanos.

Los resultados explican que los países que quieren usar las ventajas competitivas que las zonas ofrecen, deben proponer al mismo tiempo un coordinado paquete de incentivos, la infraestructura adecuada y una buena gobernanza (tanto la administración de las zonas como el ente regulador).

El análisis empírico hecho por Aggarwal (2005) revela que las variables relacionadas con los incentivos, la infraestructura interna y la administración de las zonas determinan la atracción de inversiones a las zonas. Por otro lado, la regulación de las zonas, la infraestructura externa, la aglomeración de actividades económicas (clusters) y la intensidad de capital determinan la competitividad de las exportaciones desde las zonas. Adicionalmente, la localización en una región desarrollada y/o próxima a posiciones estratégicas como grandes ciudades, puertos y aeropuertos,

afecta tanto a la atracción de la inversión como la competitividad de las exportaciones. El tamaño de las zonas no juega un papel determinante en la atracción de inversiones o las exportaciones. En la figura 4.7 se presentan los resultados obtenidos por el estudio de Aggarwal.

Figura 4.7. Modelo de relación entre variables de medición y el desempeño de ZFE en India, Sri Lanka y Bangladesh



Fuente: Aggarwal, 2005.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Conclusiones de la investigación

Después de obtener los resultados, Aggarwal (2005) llega a las siguientes conclusiones de la investigación:

- La creación de un programa de desarrollo de ZFE requiere de remover del camino todos los obstáculos al mismo tiempo. Tienen mayor probabilidad de éxito aquellas zonas con visión en el diseño, el establecimiento y las operaciones.
- El clima de inversiones de un país (en términos de infraestructura externa y gobernanza) afecta al éxito de las zonas en términos de su competitividad. Estos factores de inversión que debe hacer el Estado son necesarios para que

las zonas creen vínculos con la economía doméstica. Las zonas no deben ser tratadas como entes separados de la economía y debe invertirse a su alrededor en miras de generar eficiencia y aumentar la productividad de las empresas que en ella se instalan.

- Las zonas se especializan en función de la disponibilidad de mano de obra, las fuentes de recursos y las infraestructuras en la región. Esta especialización conlleva a la integración horizontal en forma de clusters industriales. Parecería deseable pensar en el desarrollo de zonas como clusters industriales de productos específicos.
- A largo plazo, las zonas deberían dar paso a los clusters industriales horizontal y verticalmente integrados, con un enfoque en las industrias de tecnología punta en particular. Esto daría un impulso a los procesos de manufactura y a su vez mejoraría la competitividad de las exportaciones con un mayor retorno para las empresas.

4.4.2. Evaluación del efecto de la localización en la competitividad de empresas situadas en ZEE

El segundo documento académico usado fue publicado en el año 2009 por un equipo de investigadores indios (Dhingra, Singh y Sinha), los cuales en el documento *Location strategy for competitiveness of special economic zones. A generic framework for India* propusieron un marco para las empresas localizadas al interior de ZEE en India. Este marco pretendía evaluar el efecto de la localización de la zona en la competitividad de las empresas.

Hipótesis y modelo planteado

Los países usan las ZEE como una estrategia competitiva para el crecimiento, el desarrollo y lograr competitividad comercial a nivel mundial (Dhingra et al., 2009). Así mismo, la competitividad de un país se alcanza a través de su comercio (especialmente de su competitividad en las exportaciones), del desarrollo de infraestructuras y la provisión de incentivos (Nihon et al. citados por Dhingra et al., 2009).

El modelo planteado por Dhingra et al. (2009) se basa en la revisión de literatura existente para identificar factores y variables de medición que afecten la localización

competitiva de una empresa, hecho que comporta un rendimiento superior. La literatura arroja que existen 4 factores críticos para el éxito de ZEE:

- Localización
- Vínculos con la economía doméstica en forma de aglomeración
- Soporte gubernamental e institucional
- Factores de producción

Dhingra et al. (2009), citando a Karakaya y Canel, enuncia que existen investigaciones empíricas que sugieren que la localización puede ser un factor crítico para la competitividad de una empresa. Adicionalmente, existen otros estudios empíricos que sugieren que las ZEE que están localizadas en un área desarrollada, donde tiene mayores opciones de lograr aglomeraciones, tienen mayores probabilidades de ser exitosas en comparación a ZEE que se sitúan en áreas subdesarrolladas (IDFC citado por Dhingra et al., 2009).

Con las afirmaciones anteriores, Dhingra et al. (2009) plantean dos preguntas de investigación:

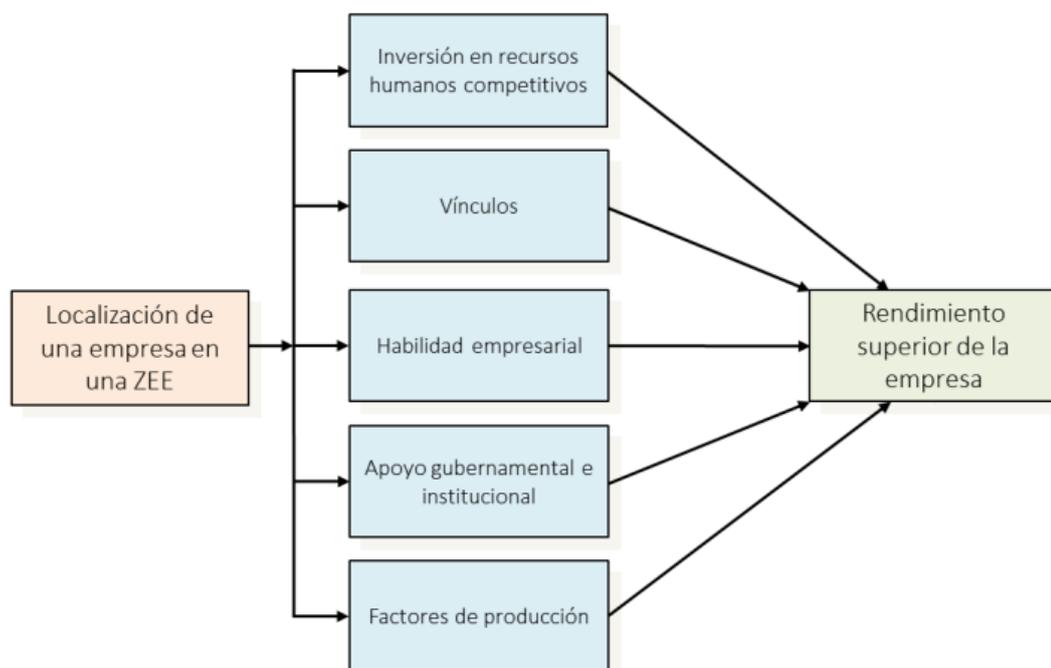
- ¿La localización de una empresa dentro de ZEE influye en el rendimiento superior de esta?
- ¿Qué influye en la competitividad de una empresa dentro de una ZEE?

El modelo propuesto identificó a cinco variables intermedias que se ven afectadas por la localización y que llevan a una mejor competitividad de las empresas ubicadas dentro de una ZEE, expresada en términos de un rendimiento superior. Las cinco variables del modelo son:

- Inversión en recursos humanos competitivos (de gestión estratégica)
- Vínculos (efecto de aglomeración y vínculos entre empresas de la ZEE y del resto del territorio)
- Habilidad empresarial
- Apoyo gubernamental e institucional (en términos de infraestructura y apoyo a las exportaciones)
- Factores de producción (mano de obra calificada, máquinas, capital y materiales)

La figura 4.8 representa el modelo propuesto por Dhingra et al. (2009) en su investigación.

Figura 4.8. Modelo de relación entre los factores y la competitividad de las empresas en ZEE



Fuente: Dhingra et al., 2009.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Conclusiones de la investigación

El modelo propuesto por Dhingra et al. (2009) demuestra la relación existente entre la localización de una empresa en una ZEE y la competitividad expresada en términos de su rendimiento superior. Para medir este rendimiento superior utilizan tres variables de medición: (i) los ingresos netos en divisas (las exportaciones menos las importaciones), (ii) la productividad (como medida de competitividad) y (iii) el crecimiento anual acumulado. Sin embargo, el modelo no ha sido probado empíricamente, cuestión que exponen debe ser realizada en futuras investigaciones.

El modelo para las empresas indias propuesto sienta las bases para seguir investigando en la relación entre las variables y factores que afectan la competitividad tanto de las ZEE como de las empresas que en estas se instalan.

Se observa que la mayoría de factores críticos encontrados guardan relación con los propuestos en esta investigación.

4.5. Conclusiones del capítulo

El análisis del marco contextual de la presente investigación enfocada en las ZEE, ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- El uso que se le ha dado a las ZEE a lo largo del tiempo ha variado significativamente desde su creación moderna a mediados del siglo XX, siempre buscando adaptarse a las nuevas necesidades del comercio, los mercados y la sociedad.
- En la actualidad, las ZEE están enfocadas a cumplir diferentes objetivos en función del desarrollo del país en el que se ubiquen. En caso se trate de países emergentes, las ZEE están enfocadas en la promoción de las exportaciones, la generación de empleo y la atracción de inversión extranjera.
- En el caso de las ZEE ubicadas en países desarrollados, los objetivos principales que cumplen son enfocados a la eficiencia, con la diversificación de la matriz productiva, la generación de clusters o el cuidado del medio ambiente entre otros.
- El crecimiento de las ZEE en las últimas décadas ha tenido un impacto significativo en la economía mundial, generando una contribución al año 2013 de 850,000 millones de dólares y 70 millones de empleos directos.
- En la región de América Latina y el Caribe existían más de 400 ZEE en el año 2014, siendo más de 900,000 los empleos directos generados.
- Existen numerosos stakeholders vinculados a las ZEE, los cuales deben identificarse y conocer sus necesidades y expectativas en miras de lograr una gestión exitosa de la ZEE.
- Investigaciones recientes realizadas en Sur Asia relacionan la existencia de diversos factores críticos de éxito y la competitividad de las ZEE. Esta tesis de investigación se basará en dichos modelos e intentará recrear un modelo de investigación para el contexto de América Latina y el Caribe.
- Los factores críticos hallados en estas investigaciones guardan relación con los FCE encontrados en esta investigación

CAPÍTULO V. MARCO CONTEXTUAL PERUANO

En este capítulo se analizará el marco contextual de las ZEE en Perú. A raíz del análisis histórico de los regímenes en el país, se describirán las diferentes tipologías de zonas operativas y se expondrán las principales diferencias legales y operativas que hay entre ellas. Se realizará también un análisis del desempeño de las ZEE para determinar la contribución de estas a la economía del país. Finalmente, se describen las tendencias observadas y las acciones más recientes tomadas por los organismos estatales para mejorar su desempeño.

5.1. Reseña histórica

Hacia la segunda mitad de la década de los años 60, cuando el concepto de ZEE se extendía entre los países en desarrollo, Perú inició una política económica basada en el proteccionismo y de sustitución de importaciones. Si bien existía un interés por el concepto de ZEE, éste se dejó aparcado hasta la década de los 80, cuando de nuevo se cuestionó con la llegada del gobierno de Belaúnde. En ese entonces se promovió un proyecto de ley para la creación de Zonas Francas Industriales (ZFI). El Fondo de Promoción de las Exportaciones (FOPEX) entregó un informe al entonces Ministerio de Industria y Comercio, en el que se indicaba que el lugar más apropiado para la instalación de una ZFI era la región de Pisco. Finalmente, el proyecto no recibió el apoyo político necesario y fue archivado (Amado, 2014).

Fue durante el gobierno de García, que las zonas francas volvieron a ser tema de discusión en el Congreso, donde se debatieron la Ley de Zonas Francas, la Ley General de Comercio Exterior y la Ley de Inversiones Extranjeras. Finalmente, en el año 1989 entró en vigor la ley de Zonas Francas y Zonas de Tratamiento Especial con la Ley N° 25100. A través del Decreto Supremo N° 089-89-PCM se crea la Zona de Tratamiento Especial Comercial de Tacna (ZOTAC), que nació con la intención de combatir el contrabando y reducir la gran influencia económica que ejercía la ciudad vecina de Arica (Chile). Los comerciantes gozaban de la exoneración del Impuesto General a las Ventas (IGV) para los artículos comercializados dentro de la zona y un arancel cero para las importaciones. Estas exoneraciones tenían una vigencia de 15 años desde la instalación del respectivo usuario. La ZOTAC logró en poco tiempo los

objetivos por los que fue creada, consiguiendo una gran reducción en los flujos de contrabando desde Arica (Cañedo-Argüelles, 2004). Adicionalmente, consiguió preocupar a los comerciantes de Arica, que vieron reducidas sus ventas en un 50% en el primer año de funcionamiento de la zona (Reyes, 2006).

Poco después, en el año 1991, se modifica la Ley N° 25100 con la Ley N° 25340. Esta nueva ley declara de interés nacional la creación de Zonas Francas Industriales y Turísticas y de Zonas de Tratamiento Especial Comercial en el país. Sin embargo, esta ley tiene una vigencia de dos meses, siendo derogada por el Decreto Legislativo N° 704 en noviembre de 1991. Este Decreto Legislativo adiciona la creación de Zonas Especiales de Desarrollo y es a raíz de este Decreto que se crean las Zonas Francas Industriales (ZOFRI) de Ilo y Matarani.

Posteriormente, en el año 1996, entra en vigencia el Decreto Legislativo N° 842 que derogó el anterior Decreto Legislativo. Este nuevo Decreto crea los CETICOS (Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios) de Ilo, Matarani y Tacna, en base al área e infraestructura de las Zonas Francas Industriales (ZOFRI) de Ilo y Matarani y de la Zona de Tratamiento Especial Comercial de Tacna (ZOTAC). Esta modificación se realizó para potenciar el desarrollo de las actividades industriales en el eje Ilo-Matarani-Tacna. Meses después, en el mismo año, a través del Decreto Legislativo N° 864 se creó CETICOS Paita. Estos CETICOS, hasta la actualidad, se siguen considerando zona primaria aduanera, por lo que las mercancías que en ellos ingresaran a través de los puertos cercanos a los mismos (Ilo, Matarani, Tacna y Paita), se encontraban exentas del pago de derechos arancelarios y demás tributos que gravaran la importación. Adicionalmente, se ofrecían a las empresas instaladas o por instalarse, además de los beneficios aduaneros citados, beneficios tributarios tales como la exoneración del impuesto a la renta (IR), impuesto general a las ventas (IGV), impuesto selectivo al consumo (ISC), impuesto de promoción municipal (IPM), impuesto de promoción municipal adicional, contribución al FONAVI y todo impuesto tanto del gobierno nacional y municipal creado o por crearse, con la condición de exportar como mínimo el 92% de su producción (D.L. 842 y 864, de 1996). Si las empresas no cumplían con el porcentaje mínimo de exportación, debían pagar todos los impuestos.

En el año 1998, se ampliaron los CETICOS existentes con la creación del CETICOS Loreto. Sin embargo, hasta el año 2013 se creó el Reglamento de Ley por parte de MINCETUR, y a la fecha este CETICOS no registra actividad alguna.

En la década de los noventa, en promedio, el 80% de las mercancías que entraban en los CETICOS procedían de países asiáticos (principalmente China y Japón), y consistían en la importación de vehículos usados a los que se hacía un reacondicionamiento para su posterior venta en el mercado nacional⁹ (Cañedo-Argüelles, 2004: 432).

En el año 2002, con la ley N° 27688, la cual sigue vigente, se creó la Zona Franca de Tacna (ZOFRATACNA) y Zona Comercial de Tacna, modificándose la denominación de CETICOS Tacna. La ley tiene “la finalidad de contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible del departamento de Tacna, a través de la promoción de la inversión y desarrollo tecnológico” (Artículo 1º, Ley N° 27688 de 2002, 2002)

Posteriormente, en el año 2006, se creó la Zona Económica Especial de Puno (ZEEDEPUNO) para contribuir al desarrollo del departamento de Puno. Sin embargo, desde el inicio, existieron varios conflictos atribuibles a la ubicación de los terrenos, hecho que ha ocasionado que hasta la fecha no registre actividad, al igual que CETICOS de Loreto.

Finalmente, en el año 2011, se creó CETICOS Tumbes, el cual no registra actividad a la fecha.

En diciembre de 2015, el Congreso de la República promovió la reforma de la ley de CETICOS, cuyos cambios más significativos, fueron el cambio de nombre de CETICOS a Zonas Especiales de Desarrollo (ZED) y la ampliación del plazo de vigencia de los beneficios, las exoneraciones y la permanencia de mercancías en las zonas hasta el año 2042. Finalmente, el Congreso aprobó la Ley N° 30446 por insistencia, siendo publicada el 3 de junio de 2016. En el caso de la Zona Franca de Tacna (ZOFRATACNA) y Zona Comercial de Tacna el plazo de vigencia, según ley, es hasta el año 2041.

⁹ La actividad de importación de vehículos usados para el reacondicionamiento y posterior venta en el mercado nacional estuvo en vigencia en el país hasta el año 2012.

En resumen, en Perú hoy día tienen actividad cuatro de las siete ZEE descritas, la Zona Franca de Tacna (ZOFRATACNA) y la Zona Comercial de Tacna y las Zonas Especiales de Desarrollo (ZED) Ilo, Matarani y Paita. ZED Tumbes, ZED Loreto y ZEEDEPUNO no tienen actividad administrativa ni operativa.

5.2. Descripción de las ZEE operativas en Perú

A continuación se describen las dos tipologías de ZEE en actividad en el país: la Zona Franca de Tacna (ZOFRATACNA), y las Zonas Especiales de Desarrollo (ZED) de Ilo, Matarani y Paita.

5.2.1. Zona Franca de Tacna

Zona Franca de Tacna

La Zona Franca de Tacna (ZOFRATACNA) es la única zona franca operativa en el país. Cuenta con un área total de 378.46 ha, de las cuáles 180 ha están habilitadas. Asimismo, la zona cuenta con oficinas administrativas y todos los servicios como energía, agua de pozo disponible las 24 horas, alcantarillado, drenaje, fibra óptica, estacionamientos, áreas verdes, losas deportivas, agencias de aduanas y SUNAT. En esta zona se pueden desarrollar actividades industriales, agroindustriales, de maquila, de servicios y ensamblaje (incluye almacenamiento y distribución de mercancías, embalaje, desembalaje, rotulado y etiquetado, división, clasificación, exhibición, call center y desarrollo de software) (ZOFRATACNA, 2015).

La actividad de almacenamiento y distribución de mercancías, consiste en el depósito y custodia de las mercancías procedentes del exterior, del resto del territorio nacional y/o las producidas o manufacturadas en la misma zona, para su posterior comercialización en el territorio nacional o el exterior. Existen tres tipos de cliente autorizados para realizar estas actividades de almacenamiento y distribución de mercancías: el administrador de depósito franco público, el administrador de depósito franco privado y el usuario de depósito franco público (ZOFRATACNA, 2015).

Según la Ley N° 27688 de 2002, leyes y decretos complementarios y modificatorios, el régimen franco ofrece a los usuarios de la zona, tanto beneficios aduaneros (propios de una ZF) como beneficios tributarios, tales como:

- Exoneración del pago de *ad valorem* del arancel de aduanas para el ingreso de mercancías
- Exoneración del Impuesto General a las Ventas (IGV)
- Exoneración del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC)¹⁰
- Exoneración del Impuesto de Promoción Municipal (IPM)
- Exoneración del Impuesto a la Renta (IR)
- Exoneración de tributos del Gobierno Central, Regional y municipal creados o por crearse

Asimismo, según la Ley N° 27688, y tal y como se ha comentado en párrafos anteriores, las mercancías que ingresan en la ZOFRATACNA pueden tener varias procedencias:

- Desde el exterior
- Desde el resto del territorio nacional:
 - Como exportación definitiva (exoneración del pago de IGV, y la restitución simplificada de los derechos arancelarios o *drawback*, reposición de mercancía en franquicia)
 - Como exportación temporal (clasificado como perfeccionamiento pasivo)
- Desde las ZED de:
 - Ilo
 - Matarani
 - Paita

Igualmente, según la Ley N° 27688, las mercancías ingresadas, producidas o manufacturadas en la ZOFRATACNA pueden tener varios destinos:

- A la Zona Comercial de Tacna (pagando un único arancel especial, sobre el valor de la mercancía, siempre y cuando estén relacionadas en el listado de mercancías autorizadas para ingresar a la Zona Comercial, provengan de terceros países o sean manufacturadas en ZOFRATACNA)
- Al resto del territorio nacional:

¹⁰ El ISC es un impuesto específico e indirecto para desincentivar el consumo de productos que generen externalidades negativas individuales, sociales o medioambientales, como son: el alcohol, el cigarrillo, combustibles entre otros (Aduanet, s.f.)

- Importación (pago de impuestos, pago de *ad valorem* con aplicación del arancel más bajo del país, que en la actualidad es del 0%, cuando sean productos manufacturados en ZOFRATACNA)
- Admisión temporal (Reexportación en mismo estado o perfeccionamiento activo)
- A las ZED de:
 - Ilo
 - Matarani
 - Paita
- Al exterior:
 - Exportación definitiva (productos terminados. Sin pago de aranceles e impuestos)
 - Reexpedición (mercancías sin transformación. Sin pago de aranceles e impuestos)

Zona Comercial de Tacna

La Zona Comercial de Tacna corresponde a la Zona de Comercialización de Tacna, que comprende el distrito de Tacna y el área donde funcionan los mercadillos en el distrito del Alto de la Alianza. Las mercancías que en estas áreas se internan desde terceros países a través de los depósitos francos de la ZOFRATACNA, y que adicionalmente se encuentren en la relación de los bienes susceptibles de ser comercializados en dicha zona, están exoneradas del IGV, IPM e ISC, así como de todos los impuestos creados o por crearse, inclusive los que requieran de exoneración expresa, teniendo como única obligación pagar un arancel especial (Artículos 4° y 18°, Ley N° 27688 de 2002, 2002).

Según la Ley N° 27688, para poder acceder a los beneficios, anteriormente descritos, las mercancías deben provenir de la ZOFRATACNA (mercancías producidas en dicha zona) o terceros países, y que sean ingresadas por:

- La aduana de Ilo
- La aduana de Matarani
- El Aeropuerto de Tacna
- El Muelle peruano en Arica
- Puntos de ingreso aduanero autorizados en la frontera con Brasil y Bolivia

- Terceros países y sean ingresadas por las ZED o zonas francas.

Asimismo, los usuarios de dicha zona pueden vender mercancías nacionales o nacionalizadas pagando los tributos correspondientes a dicha operación (Artículo 18°, Ley N° 27688 de 2002, 2002).

Por otro lado, el arancel especial al que se hace referencia en párrafos anteriores, es actualmente del 6% sobre el valor de la mercancía, que posteriormente es repartido entre administraciones y organizaciones públicas estatales, regionales y municipales¹¹ (ZOFRATACNA, 2015).

5.2.2. Zonas Especiales de Desarrollo

Las Zonas Especiales de Desarrollo (ZED), anteriormente denominadas CETICOS, son también áreas geográficas perfectamente delimitadas, cuya naturaleza califica como zonas primarias aduaneras de trato especial, destinadas a generar polos de desarrollo (Reyes, 2006).

El objetivo de las ZED, desde sus inicios, ha sido el desarrollo de las zonas donde se ubican (D.L. 842 y 864 del año 1996). Adicionalmente, en la Ley N° 28569 de 2005 se amplía este objetivo y se indica que es

[g]enerar polos de desarrollo a través del incremento de la mano de obra directa e indirecta, los niveles de consumo en las zonas de influencia, el nivel de exportaciones en general y la consolidación del desarrollo socio económico regional (Artículo 2°, Ley N° 28569 de 2005, 2005).

Por otro lado, en el interior de las ZED se permite el desarrollo de las actividades de manufactura, maquila, almacenamiento de mercancías, agroindustria, reparación de maquinarias y prestación de servicios (embalaje, envasado, rotulado y clasificación de mercancías), entre otros (D.L. 842 y 864 de 1996, y leyes y decretos complementarios y modificatorios)

Según leyes y decretos citados en el párrafo anterior, las empresas ubicadas en las ZED disponen de los siguientes beneficios y exoneraciones tributarias y aduaneras:

- Exoneración del Impuesto General a las Ventas (IGV)
- Exoneración del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC)

¹¹ El Arancel Especial es repartido en un 39% para el Proyecto Especial Tacna (PET), 27% ZOFRATACNA, 10% ZED Ilo, 7% Municipalidad de Tacna, 7% Gobierno Regional de Tacna, 4% ZED Paita, 3% Municipalidad de Alto de la Alianza, 2% MINCETUR, 2% ZED Matarani y 1% ENAPU (ZOFRATACNA, 2015).

- Exoneración del Impuesto de Promoción Municipal (IPM)
- Exoneración del Impuesto a la Renta (IR)
- Exoneración de tributos del Gobierno Central, Regional y municipal creado o por crearse

Como ya se mencionó en párrafos anteriores, en el país existen cinco ZED creadas y tres de ellas en operación: ZED Ilo, ZED Matarani y ZED Paita. Las ZED operativas son descritas a continuación.

ZED Ilo

ZED Ilo está ubicada en la región de Moquegua, al sur de Perú, dentro del distrito municipal de Ilo. Consiste en un centro logístico de distribución de mercancías, producción y servicios que cuenta con un complejo de 327 Ha de las cuales 17 Ha están habilitadas para la instalación de empresas, teniendo la posibilidad de extenderse. Dispone de infraestructura interna adecuada y se encuentra a poca distancia del puerto de Ilo (7.6 km), lo que le da conectividad a nivel nacional e internacional (ZED Ilo, s.f.).

ZED Matarani

ZED Matarani está ubicada en la región de Arequipa, también al sur del país, dentro del distrito municipal de Matarani. La zona cuenta con 355 Ha, de las cuales 15 Ha están habilitadas para la instalación de empresas dedicadas a la manufactura, almacenamiento y servicios, teniendo la posibilidad de extenderse. La ZED se encuentra a 4 km del puerto de Matarani, administrado por la empresa TISUR (ZED Matarani, s.f.).

ZED Paita

La ZED Paita se encuentra ubicada en la región de Piura, al norte del país, dentro del distrito municipal de Paita, a 50 km de la ciudad de Piura. La zona cuenta con 940 Ha, de las cuales tiene habilitadas 20 Ha, teniendo posibilidades de ampliación. La ZED se encuentra a 3 km del puerto de Paita (ZED Paita, s.f.).

En la tabla 5.1 se presentan las características generales de las Zonas Económicas Especiales operativas en Perú.

Tabla 5.1. Principales características de las ZEE en Perú

Característica		ZED ILO	ZED MATARANI	ZED PAITA	ZOFRATACNA
Región		Moquegua	Arequipa	Piura	Tacna
Ciudad		Ilo	Mollendo	Paita	Tacna
Año de creación		1991	1991	1996	1989
Tipo de Administración		Pública	Pública	Pública	Pública
Área total (ha)		327	355	949	378.46
Tipo de Actividades	Industriales	Sí	Sí	Sí	Sí
	Agroindustriales	Sí	Sí	Sí	Sí
	Maquila	Sí	Sí	Sí	Sí
	Ensamblaje	Sí	Sí	Sí	Sí
	Servicios	Sí	Sí	Sí	Sí
Número de Trabajadores de la ZEE (2015)		19	15	23	126
Número de empresas operando (2015)		4	8	17	23
Empleos directos (2015)		35	68	1,029	509
Puerto más cercano		Puerto de Ilo	Puerto de Matarani	Puerto de Paita	Puerto de Arica (Chile)
Aeropuerto más cercano		Aeropuerto de Ilo	Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón	Aeropuerto Capitán FAP Guillermo Concha Iberico	Aeropuerto Internacional Coronel FAP Carlos Ciriani Santa Rosa
Miembro de Asociación de ZEE a nivel nacional		No	No	No	No
Miembro de Asociación de ZEE Internacional		No	No	No	AZFA

Fuente: ZOFRATACNA (2016), ZED Ilo (2016), ZED Matarani (2016), ZED Paita (2016).

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.3. Marco legal y regulatorio

El marco legal que regula las ZEE en Perú es complejo, tiene leyes distintas por cada una de las siete zonas, las cuales se han ido acumulando a lo largo de los años, estando vigentes a la fecha leyes y decretos legislativos aprobados en el año 1996, a las que se han ido superponiendo otras leyes que derogan o modifican varios artículos de la norma inicial.

Desde el año 1989, en que se aprobó la primera ley referente a ZEE, se han aprobado 28 leyes y/o decretos legislativos, y 15 decretos supremos que regulan dicha zonas. En la actualidad, siguen vigentes 24 leyes. En la tabla 5.2 se detalla el número de leyes vigentes para cada una de las ZEE del país.

Tabla 5.2. Número de leyes vigentes en materia de ZEE en Perú

ZEE	No. de Leyes y Decretos legislativos	No. de Decretos supremos
ZOFRATACNA	10	6
ZED Ilo	12	6
ZED Matarani	12	6
ZED Paita	11	6
ZED Loreto	1	1
ZED Tumbes	2	1
ZEEDEPUNO	3	1

Elaboración: Autores de esta tesis

Lo anterior trae como consecuencia un marco legal complejo y confuso, tanto para los inversionistas nacionales como internacionales, así como para los organismos de control y gestión de estas zonas, lo cual es contrario al dinamismo que en teoría deberían generar este tipo de instrumentos y podrían estar desalentando la inversión.

Adicional a las leyes y decretos anteriormente enumerados, los operadores y usuarios de las zonas deben tener en cuenta los procedimientos que en materia aduanera y tributaria dicte la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, organismo adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (SUNAT, s.f.).

En el Anexo 5.1 se detalla la evolución cronológica del marco legal de las ZEE en Perú. Asimismo, en el Anexo 5.2 se realiza un resumen de las principales características de las leyes y decretos legislativos que regulan estas zonas.

5.3.1. Comparación del marco legal vigente de ZEE en Perú

Si bien las ZEE en Perú son pocas, existen diferencias legales entre ellas. Inicialmente las ZEE de Perú estuvieron amparadas por un mismo marco legal, sin embargo a lo largo de los años se produjeron modificaciones al marco legal que ocasionaron diferencias que afectan la competitividad de las mismas.

Las principales diferencias en los dos regímenes de ZEE operativos en Perú (Zona Franca y Zona Especial de Desarrollo) se dan en los siguientes aspectos:

- Operador de las zonas
- Actividades permitidas
- Beneficios aduaneros
- Beneficios tributarios

En la tabla 5.3 se presentan las principales diferencias legales entre regímenes de ZEE vigentes en Perú. En el Anexo 5.3 se detallan con mayor precisión las similitudes y diferencias del marco legal de ZEE en Perú.

Tabla 5.3. Principales diferencias legales entre regímenes de ZEE en Perú

Aspecto	ZOFRATACNA	ZED
Tipo de régimen	Zona franca	Zona primaria de tratamiento especial
Operador de la zona	Comité de Administración (no tributa como persona jurídica). Previsión de operador privado en las Leyes	Junta de Administración (tributa como persona jurídica). No existe previsión de operador privado en las Leyes
Actividades permitidas	Permite actividades de desembalaje, división, exhibición, servicios de call center y servicios de desarrollo de software	-
Beneficios aduaneros	Permite el pago del arancel más bajo para la importación al territorio nacional de productos manufacturados al interior de la zona. Pago de Arancel Especial para bienes importados a la Zona Comercial	-
Beneficios tributarios	-	Exención del Impuesto de la Renta y cualquier otro tributo creado o por crearse en operaciones entre usuarios de la zona

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.4. Marco administrativo e institucional

La supervisión de las ZEE de Perú está a cargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), en cuyo organigrama se establece que el Viceministerio de Comercio Exterior gestiona las direcciones correspondientes para facilitar el comercio exterior. En este sentido, en el año 2015 se creó la Dirección de Zonas Económicas Especiales, la cual pertenece a la Dirección General de Facilitación del Comercio Exterior.

Las funciones de la Dirección de Zonas Económicas Especiales se resumen en cuatro (Artículo 53°-A, D.S. N° 002-2015-MINCETUR):

- Implementar y ejecutar las políticas nacionales y sectoriales para la regulación, el desarrollo y promoción de las Zonas Económicas Especiales (comprende zonas francas, zonas de tratamiento especial comercial, zonas especiales de desarrollo, CETICOS, entre otras), en el ámbito de su competencia, en coordinación con los sectores competentes.
- Coordinar, implementar y ejecutar los planes, lineamientos técnicos, procedimientos y mecanismos para supervisar las operaciones y actividades permitidas en las Zonas Económicas Especiales
- Participar en los proyectos de cooperación internacional para apoyar el desarrollo e implementación de mecanismos para la facilitación del comercio exterior en materia de su competencia
- Las demás funciones que le asigne la Dirección General de Facilitación del Comercio Exterior.

Por otro lado la Dirección de Zonas Económicas Especiales está representada en todos los Comités de Administración de las zonas que tienen actividad. Estos comités se encargan de las decisiones estratégicas para el desarrollo de las ZEE y el crecimiento de las actividades en las mismas. Asimismo cabe recordar que en la actualidad todas las ZEE peruanas son organismos públicos adscritos a los Gobiernos Regionales.

5.5. Datos de desempeño de las ZEE en Perú

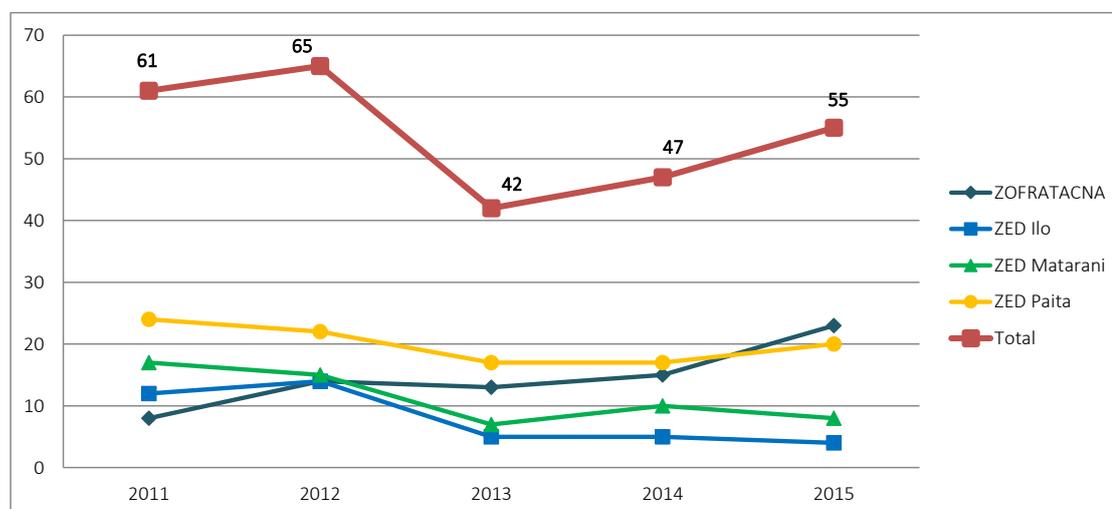
Para poder entender la importancia de la ZEE operativas en Perú es necesario tomar en consideración su desempeño en los años recientes para entender su importancia relativa y poder definir las acciones a realizar en un futuro próximo.

A continuación se describen algunas de las características de desempeño de las ZEE, haciendo hincapié en el número de empresas operativas, la generación de empleo, los ingresos (importaciones) y salidas (exportaciones) a/desde las ZEE y el peso relativo en las estadísticas del país.

5.5.1. Presencia empresarial

La presencia empresarial, medida por el número de empresas en operación dentro de las 4 ZEE ha tenido un comportamiento decreciente en el último lustro, ya que se inició con 61 empresas en el año 2011 y se culminó con un total de 55 empresas en el año 2015, ver figura 5.1.

Figura 5.1. Número de empresas en operación en ZEE de Perú



Fuente: MINCETUR, 2016; ZOFRATACNA, 2016; ZED Ilo, Matarani y Paita, 2016.

Elaboración: Autores de esta tesis.

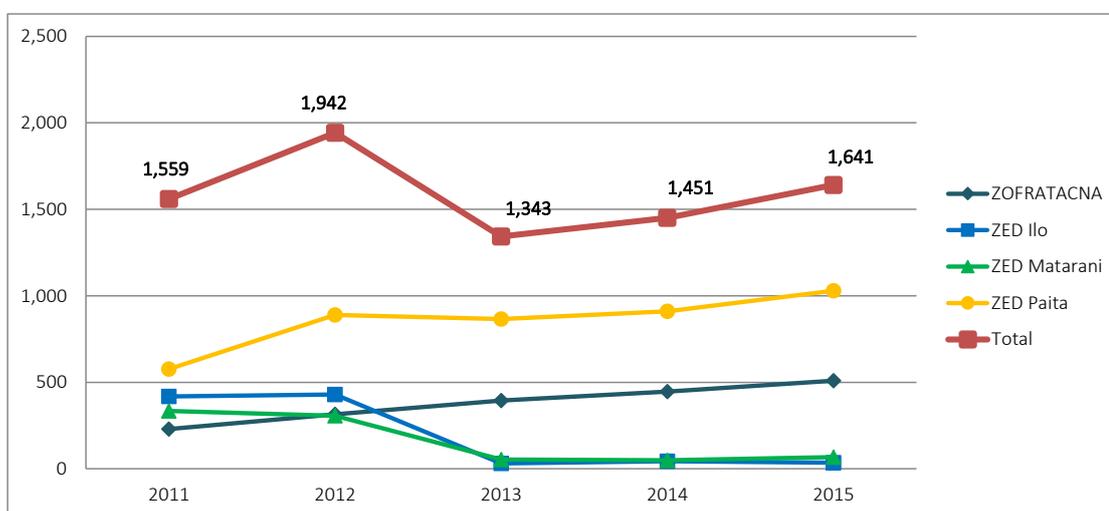
La principal caída en el número de empresas se dio entre los años 2013 y 2014, después de entrar en vigor la ley que establecía el fin de la actividad de reparación y reacondicionamiento para vehículos usados importados al país.

Por otro lado, la ZEE que mayor número de empresas ha tenido en sus instalaciones en los últimos años es ZED Paita, que en el año 2015 albergó la operación de 20 empresas.

5.5.2. Generación de empleo

La evolución de los puestos de trabajo creados en las empresas que operan desde el interior de las ZEE del Perú ha tenido un comportamiento positivo en este último lustro. En este sentido, en la figura 5.2 se observa un crecimiento del 5% en el número de empleos creados desde el año 2011, resaltando que en el año 2012 casi todas las zonas incrementaron la cantidad de empleos con un total de 1942 puestos de trabajo. Igual que en el caso del número de empresas, se observa una caída entre los años 2013 y 2014. Al 2015 se crearon 1,641 empleos directos, lo que significa una leve recuperación.

Figura 5.2. Número de empleos directos creados en ZEE de Perú



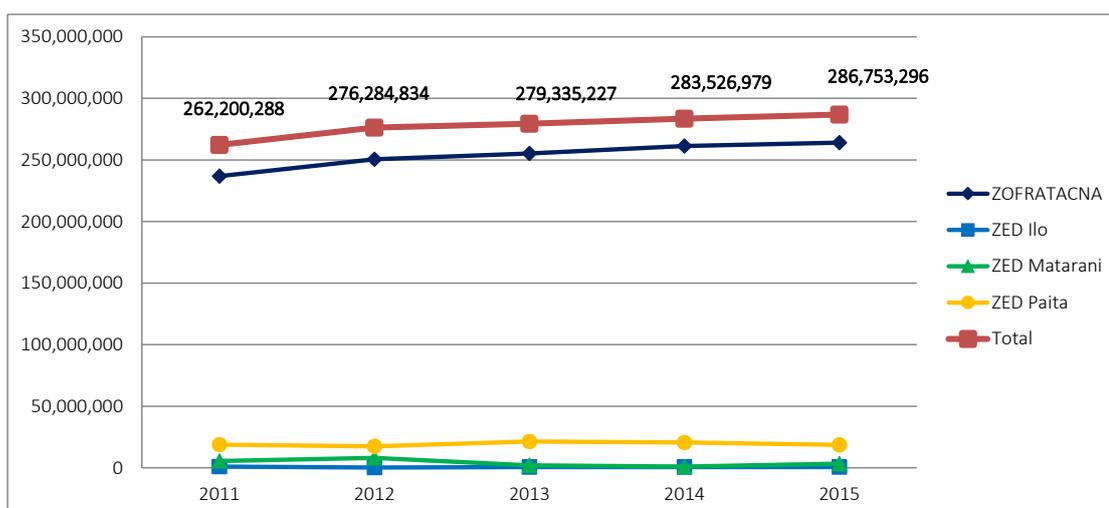
Fuente: MINCETUR, 2016; ZOFRATACNA, 2016; ZED Ilo, Matarani y Paita, 2016.
Elaboración: Autores de esta tesis.

La ZEE que muestra la mejor evolución en lo que generación de empleo se refiere es la ZED Paita, la cual en 2015 albergó a 1,029 puestos de trabajo, generados en las empresas que se instalaron en esta zona.

5.5.3. Actividad comercial

Se puede observar en la figura 5.3 un incremento en los ingresos de mercancías a las zonas, siendo el valor para el año 2015 cercano a los 287 millones de dólares. Se observa también que ZOFRATACNA fue la zona que obtuvo mayores ingresos de mercancías en el periodo 2011 al 2015, teniendo en el año 2015 unos ingresos de mercancías por valor de 264 millones de dólares.

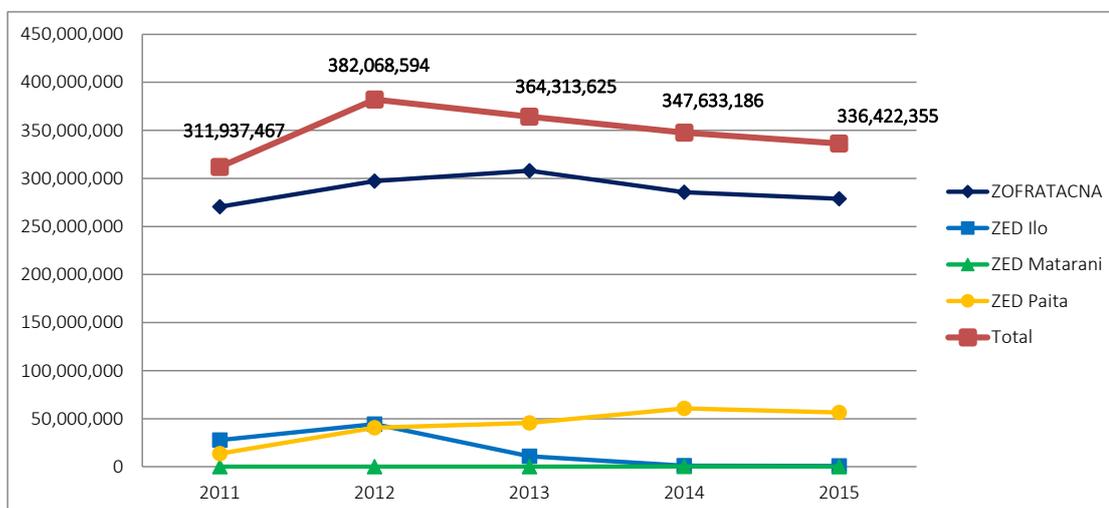
Figura 5.3. Ingresos de mercancías a las ZEE de Perú (en dólares)



Fuente: MINCETUR, 2016; ZOFRATACNA, 2016; ZED Ilo, Matarani y Paita, 2016.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el caso de las salidas de las ZEE, se observa en la figura 5.4 una tendencia decreciente en valor total, situándose en aproximadamente 336.5 millones de dólares para el año 2015.

Figura 5.4. Salidas de mercancías de las ZEE de Perú (en dólares)



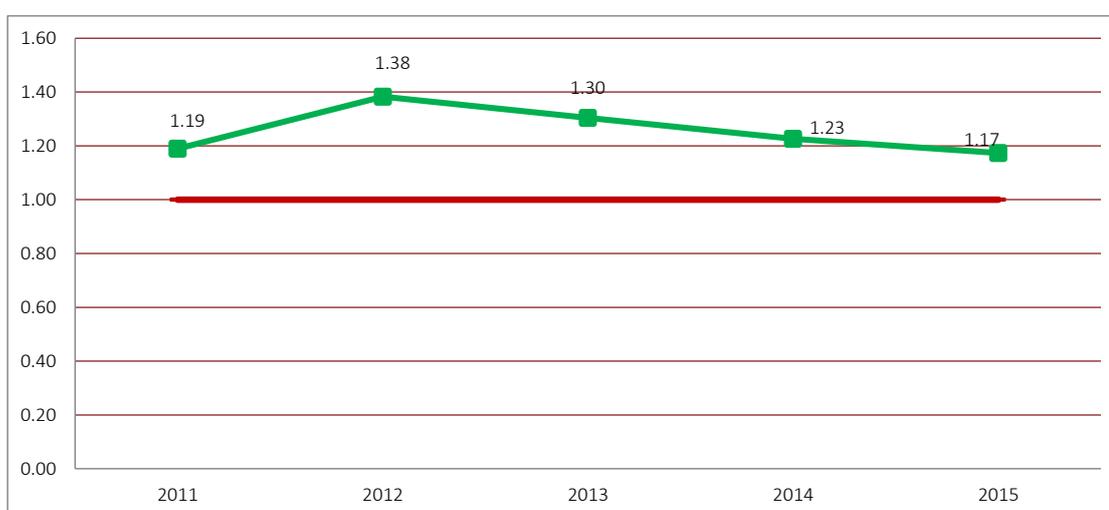
Fuente: MINCETUR, 2016; ZOFRATACNA, 2016; ZED Ilo, Matarani y Paita, 2016.
Elaboración: Autores de esta tesis.

En la figura 5.5 se observa el desempeño comercial de las ZEE a través del ratio comercial (salidas/ingresos). Este ratio, que en el año 2015 se situó en 1.17¹², indica

¹² Un ratio de 1.17 indica que por cada \$1 que ingresa a las ZEE, se generan \$1.17 en salidas desde las ZEE.

que el valor de las salidas de mercancías desde las ZEE es mayor que los ingresos que se realizan a estas zonas. En los últimos cinco años se ha notado una disminución del ratio, llegando en el año 2015 hasta el valor comentado anteriormente de 1.17. Al situarse por encima de la unidad, el ratio indica un mayor valor de salidas que de ingresos, resaltando que el mayor porcentaje de las salidas tiene por destino el territorio nacional, lo que implica que uno de los objetivos principales por los cuales existen las ZEE, que es el incremento de las exportaciones netas, no se está cumpliendo en las zonas peruanas.

Figura 5.5. Ratio comercial de las ZEE de Perú (salidas/ingresos)



Fuente: MINCETUR, 2016; ZOFRATACNA, 2016; ZED Ilo, Matarani y Paita, 2016.
Elaboración: Autores de esta tesis. Cálculos propios.

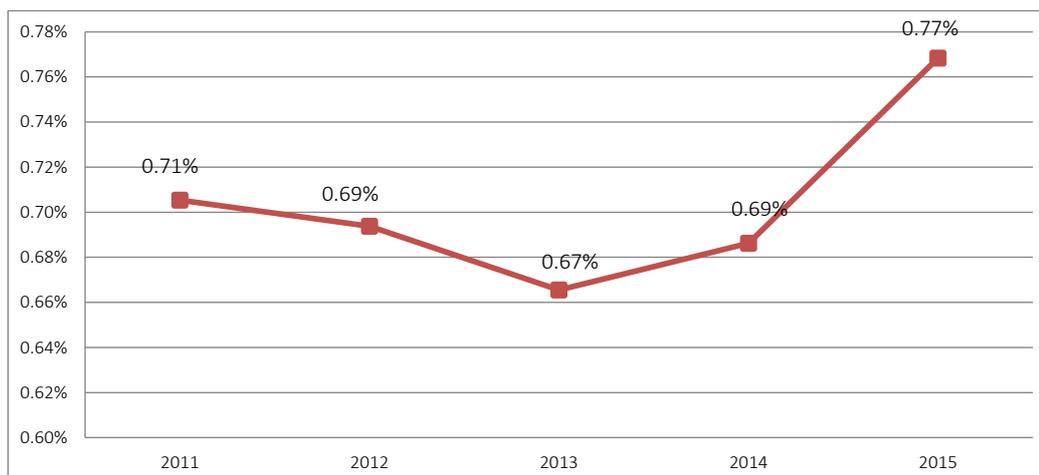
5.5.4. Relevancia en el comercio internacional

Para poder determinar la importancia relativa que las ZEE de Perú tienen respecto al comercio internacional del conjunto del país, se analiza en este apartado la relevancia en las importaciones y las exportaciones.

Relevancia en las importaciones

En promedio de los últimos 5 años, el 97% de los ingresos a las ZEE han sido importaciones desde el exterior. En el año 2015 esto significó un volumen de 276.75 millones de dólares, lo que representó un 0.77% de las importaciones del país. En la figura 5.6 se observa un crecimiento en el porcentaje de importaciones realizado a través de las ZEE en los últimos dos años, sin embargo el peso relativo sigue siendo aún poco relevante.

Figura 5.6. Porcentaje de importaciones a las ZEE respecto del total nacional

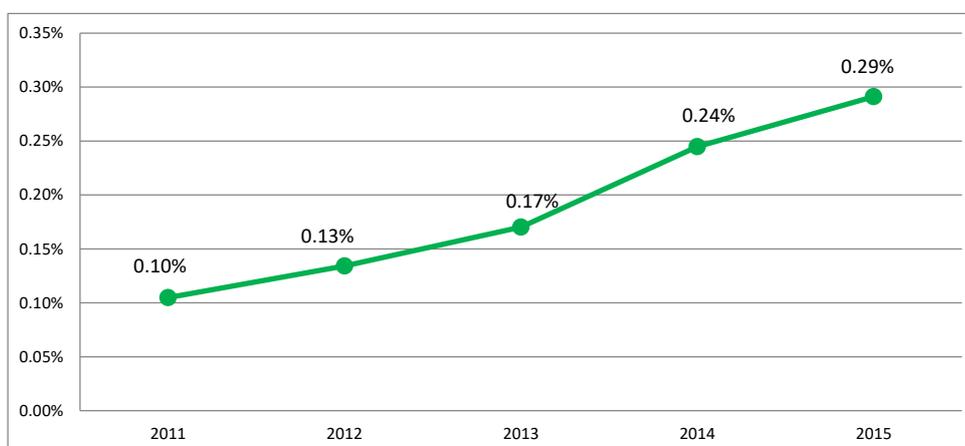


Fuente: INEI, 2016; MINCETUR, 2016; ZOFRATACNA, 2016; ZED Ilo, Matarani y Paita, 2016. Elaboración: Autores de esta tesis. Cálculos propios.

Relevancia en las exportaciones

En el promedio de los últimos cinco años, las exportaciones desde las ZEE al exterior representaron el 21% de las salidas totales desde las zonas. En el año 2015, esto significó unas exportaciones al exterior por valor de 96.77 millones de dólares, lo que significó un 0.29% de las exportaciones a nivel nacional. De este valor, ZOFRATACNA contribuyó con 61.55 millones de dólares (4% exportaciones al exterior y 96% reexpediciones) y la ZED Paita contribuyó con 35.18 millones de dólares, siendo la zona que más exporta al exterior. Como se observa en la figura 5.7, existe un crecimiento del porcentaje de exportaciones del país realizado desde las ZEE.

Figura 5.7. Porcentaje de exportaciones de las ZEE respecto del total nacional



Fuente: INEI, 2016; MINCETUR, 2016; ZOFRATACNA, 2016; ZED Ilo, Matarani y Paita, 2016. Elaboración: Autores de esta tesis. Cálculos propios.

Aunque el desempeño de las ZEE en Perú no es muy alentador en cuanto a su relevancia en el comercio internacional del país, se debe indicar que los datos muestran que hay una mejora en los porcentajes de relevancia de importaciones y exportaciones sobre el total del país. También es destacable la generación de empleos, puesto que a pesar de que disminuyó el número de empresas entre los años 2011 y 2015, se tuvo un crecimiento del 5% en puestos de trabajo, contribuyendo al progreso de las regiones donde estas se ubican estas zonas.

Si bien los datos no muestran un desempeño óptimo, es necesario analizarlos para saber el punto de partida y las mejoras a realizar por las entidades competentes. En ese orden de ideas, el MINCETUR viene trabajando conjuntamente con otros stakeholders para potenciar dichas zonas, como se describirá en los siguientes apartados.

5.6. Tendencias a futuro

Las tendencias observadas a futuro en Perú en relación al desarrollo de las ZEE se enfocan en la mejora y simplificación del marco legal, la facilitación de negocios y la sofisticación de la producción. En esta línea de argumentación, el MINCETUR (2015) incluyó en el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX 2025), presentado en el año 2015, cuatro pilares principales:

1. Desarrollo de una oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible
2. Diversificación de mercados e internacionalización de la empresa
3. Facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional
4. Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora

Dentro del tercer pilar, se incluye una línea de acción enfocada en el perfeccionamiento e impulso de regímenes facilitadores de comercio exterior. Esta línea de acción incluye específicamente dos programas relacionados con las ZEE:

- a. Fortalecimiento del régimen de Zonas Económicas Especiales a través de la unificación de su marco normativo y promoción de la inversión privada
- b. Promoción del desarrollo de las Zonas Económicas Especiales existentes como centros de distribución logística y producción de bienes y servicios con alto valor agregado.

Adicionalmente, por parte del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) se viene trabajando en la mejora de la interlocución entre organismos que tienen actividades relacionadas con las ZEE. En este sentido, en el año 2013 se firmó un convenio de cooperación interinstitucional entre el MINCETUR, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN). El objetivo del mismo era el de establecer la relación de cooperación mutua entre los organismos a efectos de comprometer esfuerzos y capacidades en el marco de sus competencias y coordinar iniciativas conjuntas que contribuyesen a elevar la captación de inversiones en el país (MINCETUR, 2013). Uno de los compromisos específicos consistía en promocionar y difundir las ZEE del país con el objetivo de atraer inversión extranjera, en coordinación con las Oficinas Comerciales en el Exterior (OCEX) y el MINCETUR.

Por otro lado, ZOFRATACNA, y las ZED, han presentado Planes Estratégicos Institucionales (PEI) para los próximos años con el objetivo de fortalecer el desarrollo de sus operaciones.

ZOFRATACNA (2016), en el PEI 2015-2017 delimitó tres objetivos estratégicos:

1. Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de negocio de los clientes
2. Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región
3. Fortalecer la gestión interna de ZOFRATACNA

Con dicho PEI, se pretende realizar un “relanzamiento” de la zona con la implementación de seis planes de acción, entre los que destacan los planes de fortalecimiento del Centro de Innovación Tecnológica (CITE) Agroindustrial de Tacna y la promoción del emprendimiento a través del programa TACNA INNOVA (ZOFRATACNA, 2016).

Asimismo en las ZED, sigue en vigencia el PEI 2010-2022. Este plan incorpora los siguientes puntos estratégicos:

1. Contribuir a mejorar la articulación de los agentes económicos regionales al comercio exterior.

2. Mejorar y ofertar los servicios de ZED a la inversión nacional y extranjera.
3. Contribuir a mejorar la competitividad de la cadena logística importadora-exportadora de la región Moquegua.
4. Lograr una gestión de calidad en los servicios de ZED.

En la evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) del año 2015, ZED Ilo (2016) destaca que una de las problemáticas identificadas, y que frenaba la inversión en las zonas, era el corto horizonte de recuperación que ofrecía el marco legal. Sin embargo, con la aprobación de la Ley N° 30446 de 2016, se amplió dicho plazo hasta el año 2042, equiparándolo al plazo establecido para ZOFRATACNA que el plazo es hasta el año 2041. Solucionado de esta manera dicha problemática.

Adicionalmente a las acciones llevadas a cabo por MINCETUR para potenciar el papel que las ZEE tienen en la economía del país, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) también lanzó algunas iniciativas dentro del Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP) vinculadas a las ZEE. En este sentido, en el año 2015 se firmó un convenio interinstitucional con los gobiernos regionales de Moquegua y Tacna, con el fin de implementar modernos parques industriales en las respectivas zonas existentes en dichas regiones, ZED Ilo y ZOFRATACNA respectivamente. El objetivo es aprovechar el espacio de las ZEE para implementar una infraestructura de primer nivel que permita desplazar a la industria de los centros de las ciudades hacia estos espacios habilitados para este tipo de actividades (PRODUCE, 2015).

En este sentido, La Ley N° 30446, aprobada por el Congreso en junio de 2016, contempla la posibilidad de usar hasta el 30% de la extensión de las actuales ZED para la instalación de empresas que realicen actividades diferentes a las permitidas en dichas zonas (Artículo 6°, Ley N° 30446 de 2016, 2016).

5.7. Conclusiones del capítulo

Del análisis realizado en este capítulo acerca de las ZEE de Perú se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La historia de las ZEE en Perú es reciente. Comparado con otros países, las ZEE que tiene en el país tiene una vida inferior a los 30 años, muy inferior a la de otros países de la región y el mundo en general.

- Si bien en el inicio se apostó por tener una ley única que regulara las ZEE, desde entonces se han promulgado leyes para cada una de las ZEE, hecho que ha llevado a que existan hasta tres tipos distintos de dichas zonas, con 28 leyes vigentes.
- En Perú existen en actividad 4 ZEE: Una ZF (ZOFRATACNA) y tres ZED (ZED Ilo, ZED Matarani y ZED Paita).
- Si bien las ZEE en actividad tienen características y beneficios parecidos entre ellas, la competitividad de las mismas no está equiparada al tener diferencias normativas para gozar de los beneficios aduaneros y tributarios.
- El desempeño de las ZEE en Perú está lejos de ser importante para el comercio exterior del país, con lo que deben proponerse medidas para revertir esta situación.
- Desde el MINCETUR, conjuntamente con PRODUCE se están realizando esfuerzos para generar planes de desarrollo futuros que incluyan a las ZEE como una herramienta que sirva para beneficiar el desarrollo productivo y comercial del país.

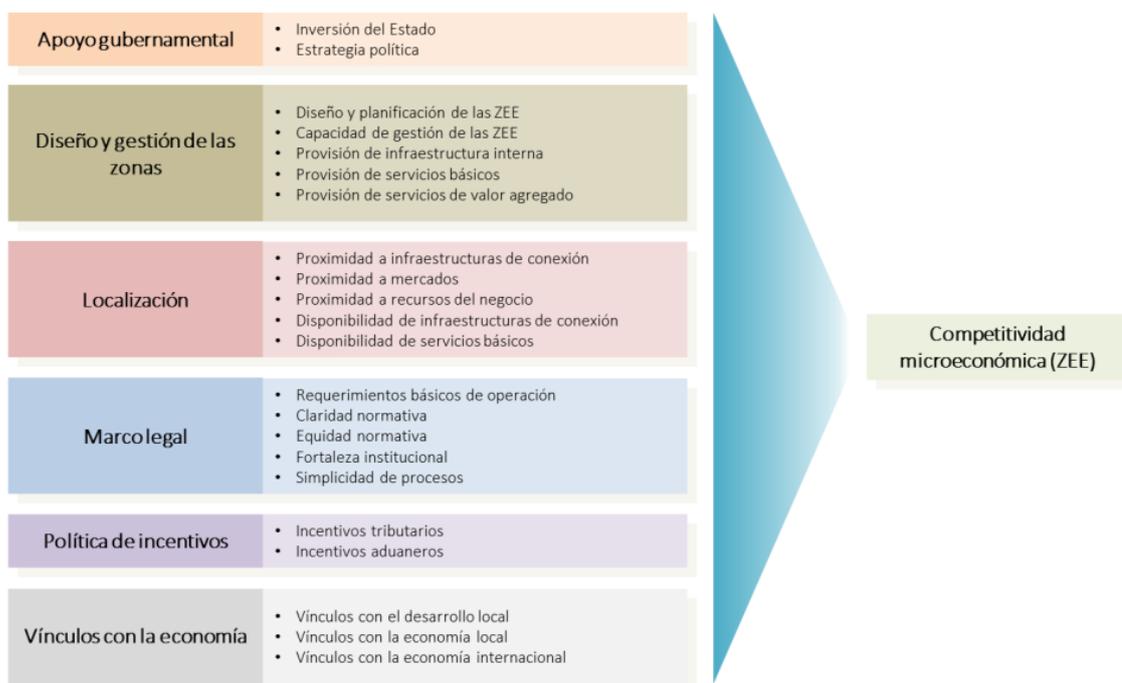
CAPÍTULO VI. MODELO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE CONTENIDO

En el presente capítulo se muestra el modelo de investigación que surge de la revisión de literatura y el estudio de las investigaciones relacionadas con factores críticos de éxito (FCE) y competitividad para ZEE, descritos en capítulos anteriores. Posteriormente, se presentarán los resultados del análisis de contenido a las entrevistas realizadas a expertos en ZEE, estimando en primera instancia la fiabilidad de los resultados encontrados. Asimismo, con los resultados del análisis de contenido, se establecerán las relaciones entre las variables de medición que permitirá, al final del capítulo, ajustar el modelo de investigación propuesto.

6.1. Planteamiento del modelo de investigación

En base a la revisión de literatura realizada en los Capítulos III y IV, se plantea el modelo de investigación en la figura 6.1, el cual relaciona los FCE, sus variables de medición y la competitividad de las ZEE.

Figura 6.1. Modelo de investigación propuesto



Elaboración: Autores de esta tesis.

6.2. Resultados del análisis de contenido

Para realizar el análisis de contenido se han creado en el software ATLAS.ti 6.0.15 diversos códigos o variables de medición, las cuales definen los FCE. Estos códigos son el resultado de la revisión de literatura previamente realizada. Una vez ingresados al programa, se analiza el contenido de las entrevistas realizadas a los expertos en ZEE o temas relacionados.

Como resultado del análisis de contenido se obtienen reportes que permiten, entre otras cosas, realizar el análisis de fiabilidad del constructo propuesto para los FCE y sus variables de medición. Estos mismos reportes también permiten jerarquizar los FCE y sus variables de medición en orden de relevancia, lo que permite ir ajustando el modelo de investigación.

6.2.1. Análisis de fiabilidad

Realizar el análisis de fiabilidad del constructo propuesto para los FCE y sus variables de medición es importante dado que, como ya se mencionó en el capítulo de metodología, a través de este análisis se puede determinar la estabilidad y calidad de los datos cualitativos. Esto permite, generalmente, realizar inferencias o apoyar en la toma de decisiones. Asimismo es importante recordar que el nivel de fiabilidad mínimo aceptable para trabajos exploratorios deber ser igual o mayor a 0.70 (Rust y Cooil, 1994).

Para realizar dicho análisis se deben tener por lo menos dos jueces analizando la misma información. Una vez realizado el trabajo, se estima el nivel de coincidencia entre los jueces para determinar, a través de tablas de referencia, el nivel de fiabilidad de cada variable de medición. Para ello, debe tenerse en cuenta el número de categorías o variables (Rust y Cooil, 1994). Finalmente, se determina el nivel de fiabilidad de los FCE, estimando el promedio de fiabilidad de las variables de medición que conforman dicho factor.

En el Anexo 6.1 se adjuntan los reportes generados por los dos jueces, los cuales han sido extraídos del software ATLAS.ti 6.0.15.

En la tabla 6.1 se muestra el resultado del análisis de fiabilidad realizado para los FCE y sus variables de medición.

Tabla 6.1. Resultado del análisis de fiabilidad para los FCE y sus variables de medición

FCE	Variable de medición (códigos Atlas T.I.)	Juez 1 (No. menciones)	Juez 2 (No. menciones)	Coincidencia entre jueces	Fiabilidad VM	Fiabilidad FCE
Marco legal	Claridad normativa	98	102	96%	0,97	0,91
	Equidad normativa	26	22	85%	0,90	
	Fortaleza institucional	24	27	89%	0,93	
	Simplicidad de procesos	23	25	92%	0,95	
	Requerimientos básicos de operación	9	13	69%	0,78	
Localización	Proximidad a infraestructura de conexión	58	55	95%	0,97	0,96
	Proximidad a recursos del negocio	37	36	97%	0,98	
	Disponibilidad de infraestructura de conexión	31	28	90%	0,94	
	Disponibilidad de servicios básicos	28	28	100%	0,99	
	Proximidad a mercados	27	24	89%	0,93	
Apoyo gubernamental	Estrategia política	112	100	89%	0,88	0,91
	Inversión del estado	29	27	93%	0,93	
Diseño y gestión de las zonas	Diseño y planificación de las ZEE	50	48	96%	0,97	0,88
	Capacidad de Gestión de las ZEE	27	23	85%	0,90	
	Provisión de servicios básicos	14	12	86%	0,91	
	Provisión de infraestructura interna	11	8	73%	0,81	
	Provisión de servicios de valor agregado	8	6	75%	0,83	
Vínculos con la economía	Vínculos con la economía internacional	31	35	89%	0,91	0,93
	Vínculos con el desarrollo local	22	22	100%	0,99	
	Vínculos con la economía local	11	13	85%	0,88	
Política de incentivos	Incentivos tributarios	45	50	90%	0,89	0,94
	Incentivos aduaneros	14	14	100%	0,99	
Total		735	718		0,92	0,92

Nota: el nivel de fiabilidad aceptable en el análisis cualitativo para trabajos exploratorios debe ser ≥ 0.70 (Rust y Cooil, 1994)

Elaboración: Autores de esta tesis.

El análisis de fiabilidad realizado muestra un nivel de fiabilidad que en todos los factores se sitúa por encima de 0.88, siendo el valor promedio de 0.92. Atendiendo al nivel de fiabilidad aceptable propuesto por Rust y Cooil (1994), los resultados obtenidos son válidos para el análisis cualitativo.

Por otro lado, también se realizó el análisis de contenido para las variables de competitividad, tal y como se describe en la tabla 6.2.

Tabla 6.2. Resultado del análisis de fiabilidad para la competitividad y sus variables de medición

Variable de medición (códigos Atlas T.I.)	Juez 1 (No. menciones)	Juez 2 (No. menciones)	Coincidencia entre jueces	Fiabilidad VM	Fiabilidad competitividad
Competitividad microeconómica	65	67	97%	0.97	0.97

Nota: el nivel de fiabilidad aceptable en el análisis cualitativo para trabajos exploratorios debe ser ≥ 0.70 (Rust y Cooil, 1994)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según el análisis realizado, existió una fiabilidad de 0.97 en las variables de competitividad, lo cual da consistencia a los resultados obtenidos y el modelo planteado. En el Anexo 6.2 se muestra el análisis de fiabilidad para cada FCE.

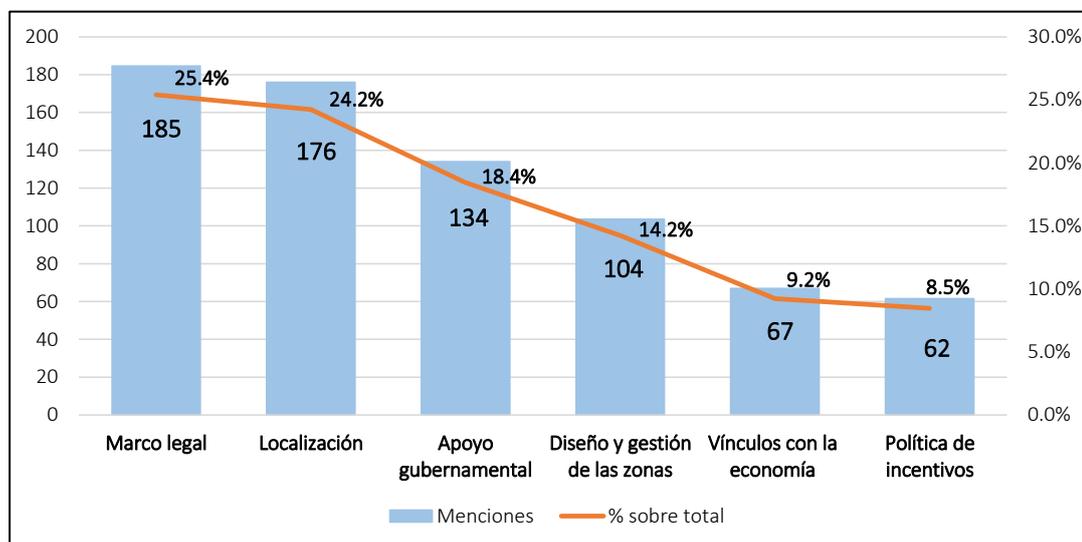
6.2.2. Jerarquización de FCE

A través de las argumentaciones realizadas por los expertos en relación a las variables de medición, se logró realizar la jerarquización de los FCE para ZEE.

En la figura 6.2 se presenta la jerarquización de los 6 FCE en base a las argumentaciones de los expertos entrevistados. El factor con mayor frecuencia de menciones, fue *Marco legal*, el cual obtuvo en promedio 185 menciones entre los dos jueces que realizaron el análisis de contenido, esto representa un 25.4% del total de menciones. En segundo lugar se sitúa el factor *Localización*, el cual obtuvo un promedio de 176 menciones, que supone un 24.2% del total. Los dos primeros FCE recibieron aproximadamente la mitad de las menciones en las entrevistas, denotando su gran relevancia para las ZEE. En tercer lugar, el factor *Apoyo gubernamental* recibió un promedio de 134 menciones, representando un 18.4% del total. El factor *Diseño y gestión de las zonas* obtuvo el cuarto lugar, con un promedio de 104 menciones y el 14.2% del total. En quinto lugar se ubica el factor de *Vínculos con la*

economía (67 menciones y 9.2% del total) y finalmente el factor de *Política de incentivos* (62 menciones y 8.5% del total).

Figura 6.2. Jerarquización de FCE



Elaboración: Autores de esta tesis.

Las variables de medición asociadas a cada FCE permiten describir el factor con mayor precisión. A continuación se muestra la jerarquización de las variables para cada factor, en función del número de menciones realizadas por los expertos consultados en las entrevistas.

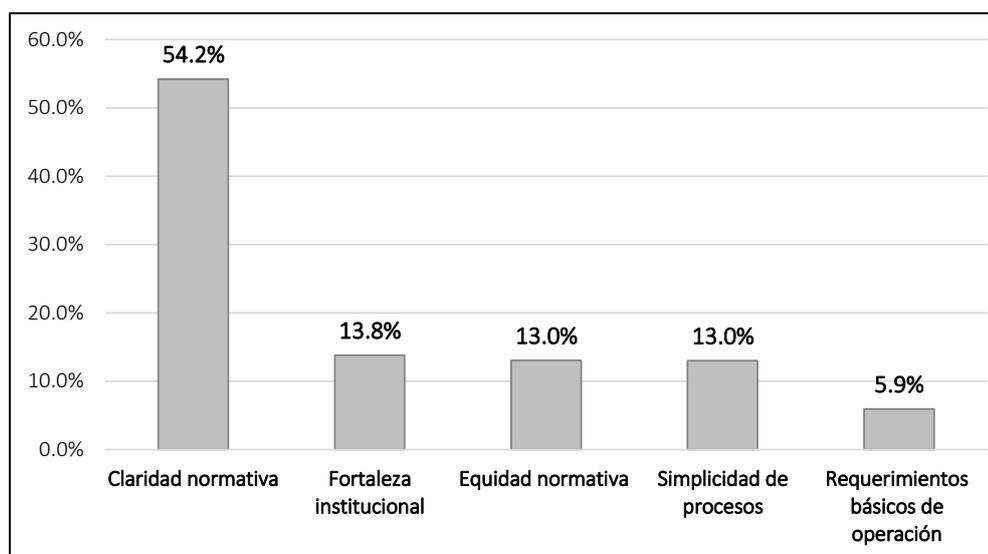
6.2.3. Jerarquización de variables de medición

Una vez realizada la jerarquización de los 6 FCE, en este apartado se aprovecha el análisis de contenido para realizar la jerarquización de las variables de medición asociadas a cada FCE.

FCE 1: Marco legal

El Marco legal fue identificado en el análisis de contenido como el FCE más relevante para el desarrollo exitoso de ZEE con 185 menciones. Como resultado del análisis de contenido, se ha determinado que de las cinco variables que describen el factor, la más relevante es *Claridad normativa*, la cual obtuvo el 54.2% de las menciones sobre el total. A mucha distancia quedan las otras cuatro variables identificadas, las cuales en orden de importancia son *Fortaleza institucional* (13.8%), *Equidad normativa* (13.0%), *Simplicidad de procesos* (13.0%) y *Requerimientos básicos de operación* (5.9%), tal y como se observa en la figura 6.3.

Figura 6.3. Jerarquización de variables de medición del FCE *Marco legal*



Elaboración: Autores de esta tesis.

De las argumentaciones realizadas por los expertos para cada una de las variables del FCE *Marco legal*, se desprende la gran relevancia que la variable *Claridad normativa* tiene para los expertos. Disponer de un marco legal estable y claro brinda seguridad a los inversionistas extranjeros, lo que los anima a invertir en el país y sus ZEE. La variable de *Fortaleza institucional* guarda mucha relación con la primera variable. Conseguir instituciones fuertes y con roles claros es algo que debe mejorarse en Perú, para que esto tenga un impacto positivo en el desarrollo de ZEE exitosas. Adicionalmente, disponer de un marco legal equitativo, que simplifique los procesos y que condicione la entrega de beneficios tributarios a ciertas cifras de desempeño en generación de empleo e inversiones, son aspectos también a considerar dentro del desarrollo exitoso de ZEE.

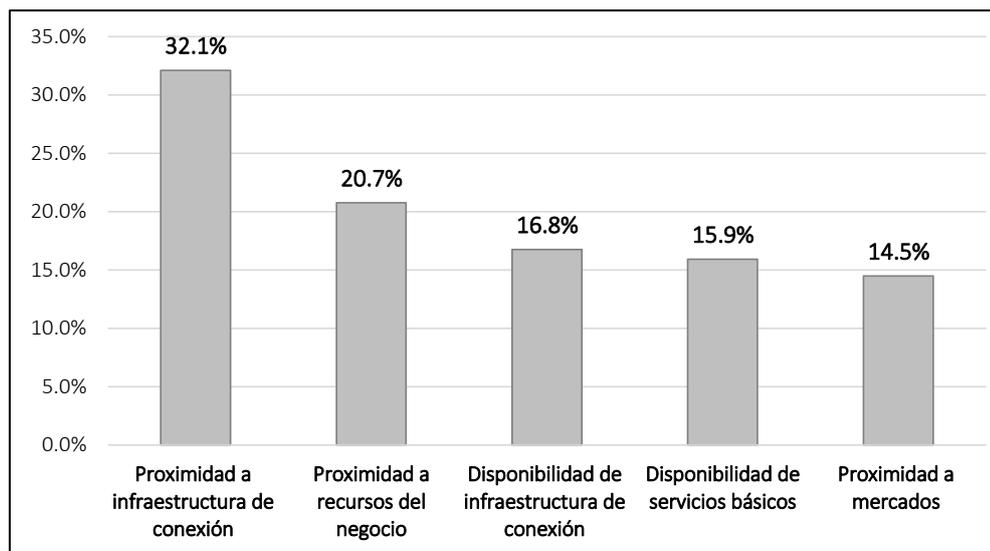
En el Anexo 6.3 se analiza más detalladamente las argumentaciones realizadas por los expertos referentes a las variables que describen el FCE *Marco legal*.

FCE 2: Localización

El FCE *Localización* ha sido jerarquizado como el segundo más importante en el análisis de contenido de las entrevistas realizadas a expertos, el cual fue mencionado en promedio 176 ocasiones. Como resultado de las entrevistas elaboradas a los expertos, se concluye que de las cinco variables que lo describen, la variable de *Proximidad a infraestructura de conexión* es la más relevante, con un 32.1% de

menciones en las entrevistas. En segundo lugar se sitúa la variable *Proximidad a recursos del negocio*, con un 20.7% de las menciones. Las siguientes tres variables obtienen porcentajes de mención parecidos. Estas variables son *Disponibilidad de infraestructura de conexión* (16.8%), *Disponibilidad de servicios básicos* (15.9%) y *Proximidad a mercados* (14.5%). En la figura 6.4 se observa la jerarquización de las variables de medición del factor *Localización*.

Figura 6.4. Jerarquización de variables de medición del FCE *Localización*



Elaboración: Autores de esta tesis.

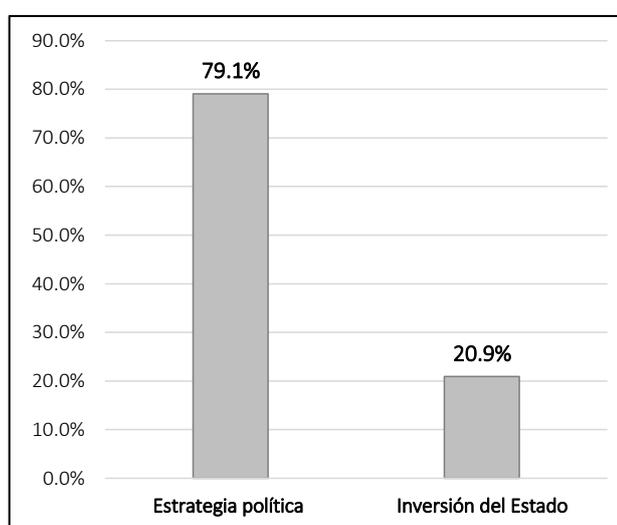
Realizar un estudio de localización previo a la instalación de la ZEE es un paso adecuado que deben realizar los desarrolladores para determinar la proximidad a las infraestructuras de conexión que permitirán conectar a la ZEE con el país y el mundo. Adicionalmente, debe considerarse, en función de las actividades que deseen desarrollarse en la zona, la proximidad de la zona a los recursos que van a requerir las empresas usuarias instaladas. Por otro lado, es imprescindible disponer de infraestructura de conexión y servicios básicos que presenten unas garantías de uso mínimas para que los usuarios puedan enfocarse en sus negocios sin tener que preocuparse de estas infraestructuras. Finalmente, también es relevante, pero en menor medida, la proximidad de la ZEE a los mercados según la argumentación de los expertos.

En el Anexo 6.3 se analiza con mayor detalle las argumentaciones de los expertos entrevistados referentes al FCE de *Localización*.

FCE 3: Apoyo gubernamental

A través del análisis de contenido se determinó que el tercer FCE es *Apoyo gubernamental*, el cual tuvo un total de 134 menciones en promedio. La principal variable del factor es *Estrategia política*, la cual obtuvo el 79.1% de menciones en las entrevistas. La segunda variable es *Inversión del Estado*, que fue mencionada en el 20.9% restante. La figura 6.5 presenta los resultados obtenidos del análisis de contenido para el factor *Apoyo gubernamental*.

Figura 6.5. Jerarquización de variables de medición del FCE *Apoyo gubernamental*



Elaboración: Autores de esta tesis.

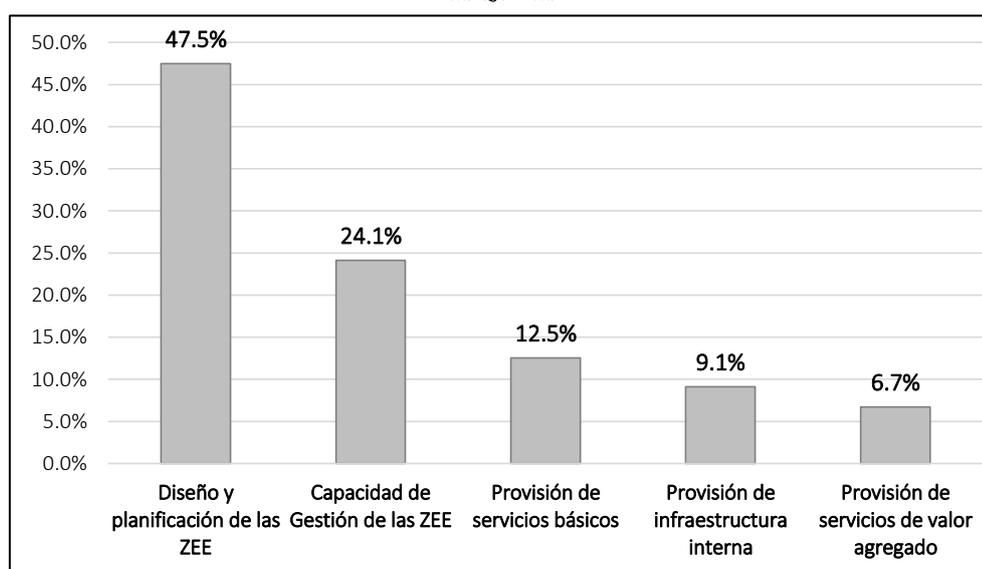
Disponer de una estrategia política clara es fundamental para que todos los esfuerzos se encaminen a lograr ZEE exitosas en un país. Debe existir una voluntad política de los líderes y de los diferentes organismos gubernamentales para asegurar que se seguirá una línea común de acción en pro del desarrollo de dichas zonas. Adicionalmente, es muy relevante que por parte del Estado o los gobiernos regionales se realicen las inversiones necesarias en materia de infraestructura y promoción para asegurar que la competitividad de las ZEE no se verá afectada.

En el Anexo 6.3 se analiza con más detalle las argumentaciones realizadas por los expertos en las variables referentes al FCE de *Apoyo gubernamental*.

FCE 4: Diseño y gestión de las zonas

El FCE *Diseño y gestión de las zonas* obtuvo un total de 104 menciones en el análisis de contenido. Este factor es descrito a través de cinco variables de medición. En primer lugar, la variable de *Diseño y planificación de las zonas* ha obtenido un 47.5% de las menciones totales categorizadas dentro del factor. Seguidamente, la variable *Capacidad de gestión de las zonas* ha obtenido un 24.1% de las menciones. Las tres variables siguientes son referentes a la provisión de facilidades y servicios para los usuarios de las zonas y han sido nombradas en el siguiente orden de importancia: la *Provisión de servicios básicos* (12.5%) en tercer lugar, seguido de la *Provisión de infraestructura interna* (9.1%), y finalmente la *Provisión de servicios de valor agregado* (6.7%). En la figura 6.6 se puede observar la jerarquización de variables de medición del factor *Diseño y gestión de las zonas*.

Figura 6.6. Jerarquización de variables de medición del FCE *Diseño y gestión de las zonas*



Elaboración: Autores de esta tesis.

Diseñar y planificar las ZEE de forma que estas se enfoquen en un nicho de mercado y dediquen sus esfuerzos a lograr éxitos en esa línea es importante. Para hacerlo, es interesante pensar en desarrolladores especializados para que se diseñen zonas que encajen con los recursos disponibles en la región y puedan tener un desarrollo sostenible. El brindar un servicio de calidad a los usuarios es medido por la capacidad de gestión del administrador, variable que los expertos tienen en consideración. Los mismos administradores deben proveer de los servicios básicos a

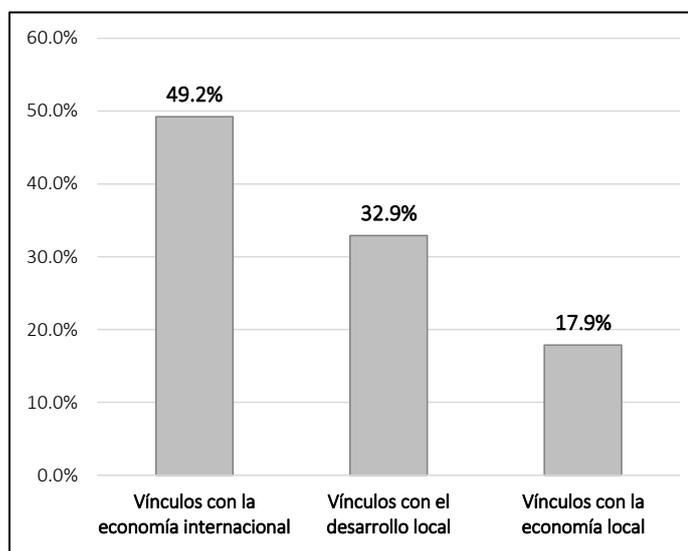
las empresas, así como de la infraestructura interna que requieran para desarrollar sus negocios de forma eficiente y competitiva. Por último, también se entiende como una práctica necesaria para el éxito que los gestores brinden servicios de valor agregado para los clientes.

En el Anexo 6.3 se analiza con más detalle las argumentaciones realizadas por los expertos en las variables referentes al FCE de *Diseño y gestión de las zonas*.

FCE 5: Vínculos con la economía

El quinto FCE en orden de importancia, el cual fue mencionado 67 veces en promedio, es *Vínculos con la economía*, el cual es descrito por tres variables de medición. La primera de estas variables es *Vínculos con la economía internacional*, nombrada en un 49.2% de las menciones categorizadas dentro de este factor. Seguidamente, se sitúa la variable *Vínculos con el desarrollo local*, la cual recibió el 32.9% de las menciones. Por último, la variable *Vínculos con la economía local* fue nombrada un 17.9% sobre el total. La figura 6.7 describe la jerarquización de variables que describen el factor *Vínculos con la economía*.

Figura 6.7. Jerarquización de variables de medición del FCE *Vínculos con la economía*



Elaboración: Autores de esta tesis.

La generación de vínculos con el entorno de la ZEE, ya sean estos económicos o de desarrollo, se entiende como una necesidad para lograr zonas exitosas. En primer lugar, el disponer de buenas conexiones con el comercio internacional (normalmente

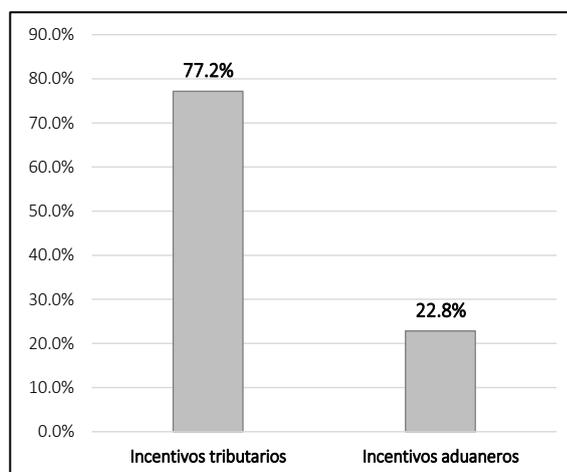
gracias a la firma de tratados de libre comercio por parte del país) es algo que aprecian los usuarios que se instalan en una zona en búsqueda de reducir costos de producción para la exportación. En segundo lugar, disponer de buenos vínculos con el desarrollo local significa preocuparse por la transferencia de tecnología y educación que las comunidades aledañas a la zona tengan, hecho que impactará muy positivamente en la mano de obra que las empresas puedan disponer. Finalmente, disponer de vínculos con proveedores locales y la creación de clusters industriales en zonas próximas a las zonas, brinda beneficios a los usuarios. En general, estos vínculos generados por parte de la ZEE y sus usuarios son entendidos aportan mayor competitividad.

En el Anexo 6.3 se analiza con más detalle las argumentaciones realizadas por los expertos en las variables referentes al FCE de *Vínculos con la economía*.

FCE 6: Política de incentivos

El sexto FCE es *Política de incentivos*, el cual fue mencionado por los expertos 62 veces en promedio. Este factor es descrito por dos variables de medición: los *Incentivos tributarios* y los *Incentivos aduaneros*. Los expertos destacan que la variable de *Incentivos tributarios* tiene una relevancia mayor, al ser nombrada el 77.2% de las veces que se han referido a este factor. En segundo lugar de importancia sitúan a la variable de *Incentivos aduaneros*, con el 22.8% restante de menciones. En la figura 6.8 se puede observar la jerarquización de las variables del factor *Política de incentivos*.

Figura 6.8. Jerarquización de variables de medición del FCE *Política de incentivos*



Elaboración: Autores de esta tesis.

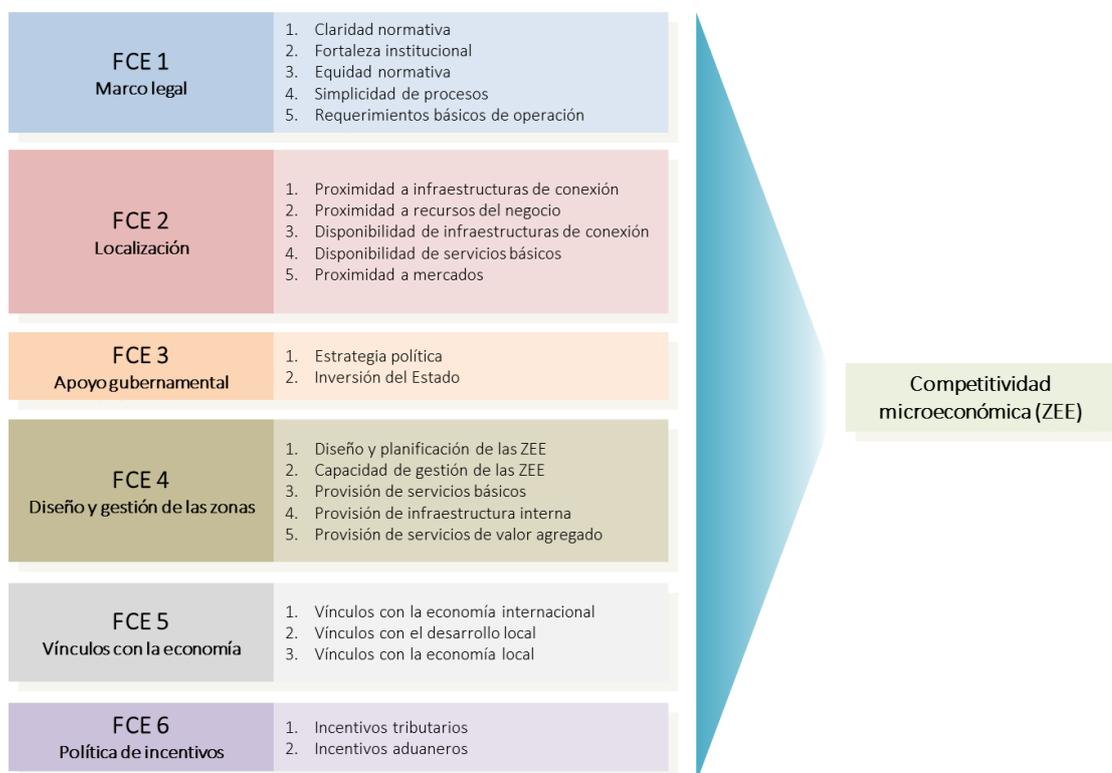
El disponer de incentivos tributarios para instalarse en una ZEE es un aspecto considerado como relevante dentro de la política de incentivos. En ocasiones, estos incentivos tributarios tienen una temporalidad asignada, lo que genera una actitud de mayor responsabilidad a las empresas usuarias. Asegurar los incentivos aduaneros brindando extraterritorialidad a las zonas es algo que se entiende como necesario para que el régimen sea exitoso, situación que no se cumple en Perú, al disponer unas zonas de mayores beneficios que otras.

En el Anexo 6.3 se analiza con más detalle las argumentaciones realizadas por los expertos en las variables referentes al FCE de *Política de incentivos*.

6.3. Modelo de investigación después de la jerarquización

Después de los resultados del análisis de contenido realizado con el software ATLAS.ti 6.0.15, se presenta en la figura 6.9 el modelo de investigación con los FCE y variables de medición jerarquizadas en base a las argumentaciones expresadas por los expertos.

Figura 6.9. Modelo de investigación después de la jerarquización



Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4. Diagrama de relaciones

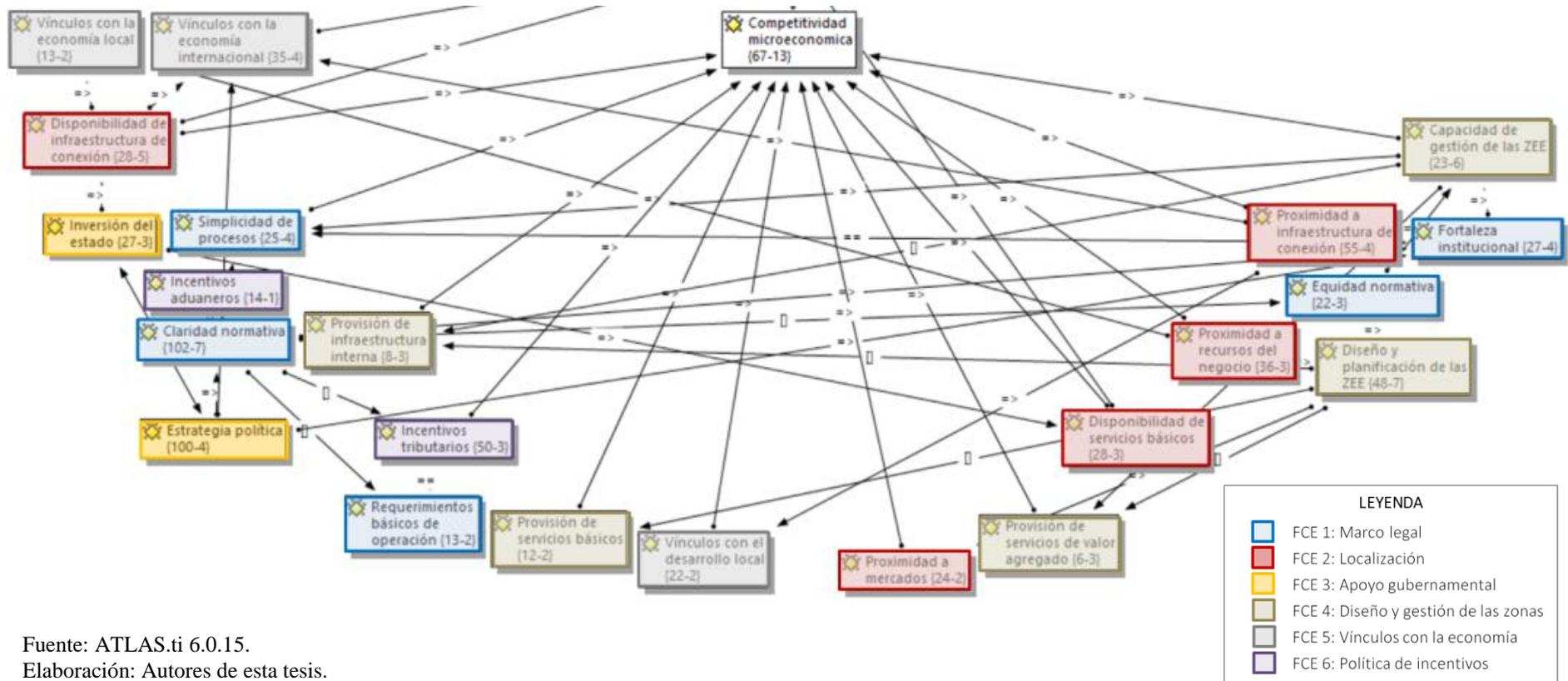
La figura 6.10 muestra las relaciones entre las variables de medición de los FCE y la distribución en el diagrama del peso relativo obtenido a través del software ATLAS.ti 6.0.15.

El modelo de relaciones evidencia la incidencia de variables pertenecientes a todos los FCE sobre la competitividad microeconómica, entendida como la competitividad de la ZEE.

Se observa como las variables del FCE *Localización* tienen una influencia sobre las variables de los otros FCE. Esta relación ya había sido encontrada por los investigadores Aggarwal (2005) y Dhingra et al. (2009).

El modelo también permite concluir que existen dos grupos de FCE cuyas variables medición presentan una relación más directa. Por un lado se observa una relación cercana entre las variables de los FCE: *Apoyo gubernamental, Marco legal y Política de incentivos*. Por otro lado, se observa una relación cercana entre las variables de medición de los FCE: *Diseño y gestión de las zonas y Vínculos con la economía*.

Figura 6.10. Diagrama de relaciones obtenido del análisis de contenido



Fuente: ATLAS.ti 6.0.15.
Elaboración: Autores de esta tesis.

6.5. Modelo de investigación después del diagrama de relaciones

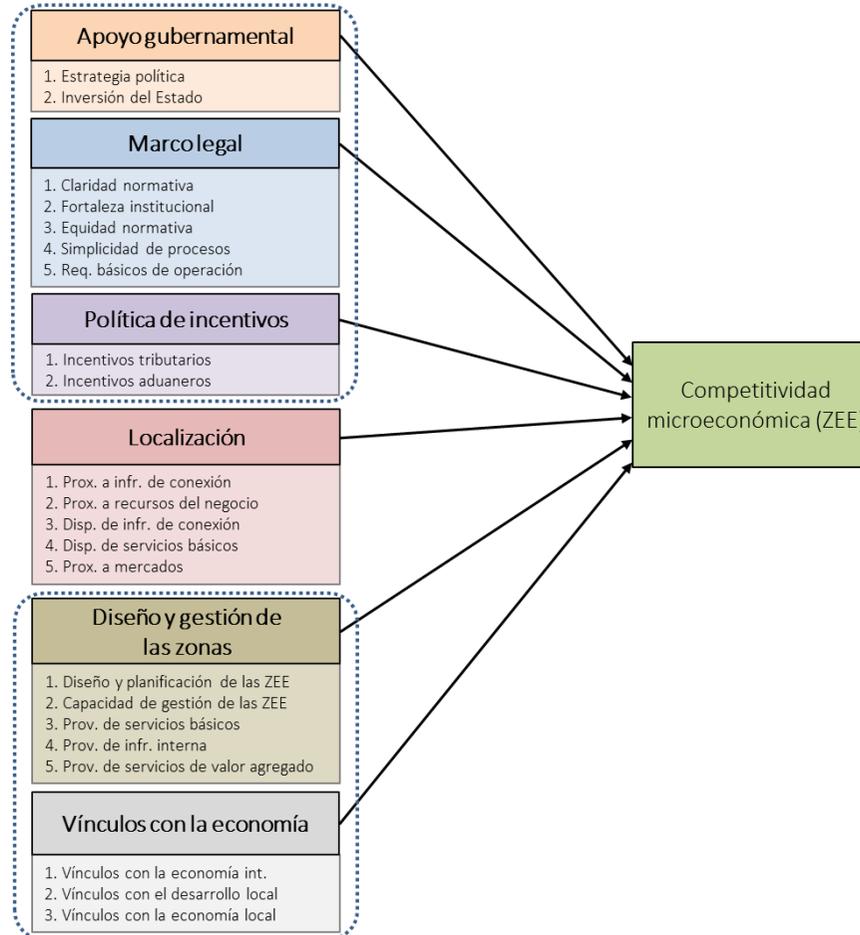
El diagrama de relaciones entre variables expuesto permite ajustar el modelo de investigación propuesto. Después de realizar la jerarquización de los FCE y variables en base al análisis de contenido, el diagrama de relaciones permite establecer las incidencias entre variables y factores en el modelo de investigación. A su vez, muestra la incidencia que las mismas variables tienen sobre la competitividad de las ZEE.

Tal y como ya habían expuesto autores como Aggarwal (2005) y Dhingra et al. (2009), se observa la incidencia del FCE *Localización* sobre el resto de FCE. Además, la investigación realizada ha permitido mostrar la relación más cercana que existe entre los FCE de *Apoyo gubernamental*, *Marco legal* y *Política de incentivos*.

El modelo también muestra la relación más cercana entre los FCE *Localización*, *Diseño y gestión de las zonas* y *Vínculos con la economía*. Se demuestra también como todos los FCE inciden en la competitividad microeconómica de las ZEE.

En la figura 6.11 se muestra el modelo de investigación después del diagrama de relaciones.

Figura 6.11. Modelo de investigación después del diagrama de relaciones



Nota: Prox. = Proximidad; Disp. = Disponibilidad; Infr. = Infraestructura; Req. = Requerimientos; Prov. = Provisión; Int. = Internacional.
 Elaboración: Autores de esta tesis.

6.6. Conclusiones del capítulo

El planteamiento del modelo de investigación y el análisis de contenido realizado a las entrevistas a expertos he permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- En base a la literatura consultada y al contexto analizado, se planteó un modelo de investigación que relacionaba los seis FCE y su incidencia en la competitividad de las ZEE.
- El análisis de contenido realizado a las entrevistas a expertos tuvo una fiabilidad de 0.92 para las variables de medición de FCE y de 0.97 para las variables de medición de competitividad, lo que permitió dar validez y consistencia a los hallazgos encontrados.
- El mismo análisis de contenido ha permitido jerarquizar a los seis FCE y sus variables de medición. El orden de relevancia de los FCE hallado fue: i) *Marco legal*, ii) *Localización*, iii) *Apoyo gubernamental*, iv) *Diseño y gestión de las zonas*, v) *Vínculos con la economía* y vi) *Política de incentivos*.
- El diagrama de relaciones entre variables de medición obtenido del análisis de contenido permitió determinar la incidencia de las variables de los FCE en la competitividad microeconómica. Se ha demostrado la influencia de los todos los factores estudiados en la competitividad de la ZEE.
- El modelo también demuestra la importancia del FCE *Localización*, el cual influye en los otros FCE identificados, tal y como ya habían demostrado los investigadores Aggarwal (2005) y Dhingra et al. (2009).
- El modelo permite concluir que existen dos grupos de FCE cuyas variables medición presentan una relación más directa. Por un lado se observa una relación cercana entre las variables de los FCE: *Apoyo gubernamental*, *Marco legal* y *Política de incentivos*. Por otro lado, se observa una relación cercana entre las variables de medición de los FCE: *Diseño y gestión de las zonas* y *Vínculos con la economía*.

CAPÍTULO VII. ZEE DE REFERENCIA Y BENCHMARKING

En este capítulo se realizará la selección de las ZEE de referencia de la región de América Latina y el Caribe identificadas como casos de éxito y que serán usadas para aplicar la metodología de benchmarking. Los países seleccionados tienen características similares a las de Perú, lo que permite realizar el benchmarking para hallar características y valores óptimos de los indicadores propuestos. En el próximo capítulo, los mismos indicadores serán usados para evaluar las ZEE de Perú.

7.1. Identificación de Zonas Económicas Especiales de referencia

La identificación de ZEE de referencia se centrará en zonas de América Latina y el Caribe. Esta decisión se basa en la necesidad de utilizar zonas donde existan condiciones similares en aspectos legales, comerciales, organizacionales, estatales, entre otros; para así poder asegurar de mejor manera la semejanza de FCE. De esta manera, se evitará considerar países con ZEE afectadas por factores de índole distinta a la estudiada. Por ejemplo, en la región de Asia Pacífico, el desarrollo de ZEE se ha visto influenciado por el gran poder de los gobiernos locales y por la decisión del gobierno central en abrir la economía. Por otra parte, existen otros ejemplos como en los países de Europa Occidental, donde las actividades permitidas en las ZEE son significativamente limitadas en comparación con América Latina y el Caribe (Akinci y Crittle, 2008).

El proceso de selección de las ZEE de referencia se ha realizado en dos fases. La primera fase consiste la elección de cinco países representativos de la región para el estudio de las ZEE en base a dos grupos de fuentes: *Indicadores de Desempeño* y *Opinión de Expertos*. La segunda fase de la selección se basará en la identificación de las ZEE en base a las menciones hechas por los 22 expertos entrevistados. Como resultado del proceso, se obtienen cinco ZEE de referencia de cinco países distintos. En la tabla 7.1 se presentan los resultados para la selección de los países de referencia, resultados que se muestran detallados en el Anexo 7.1.

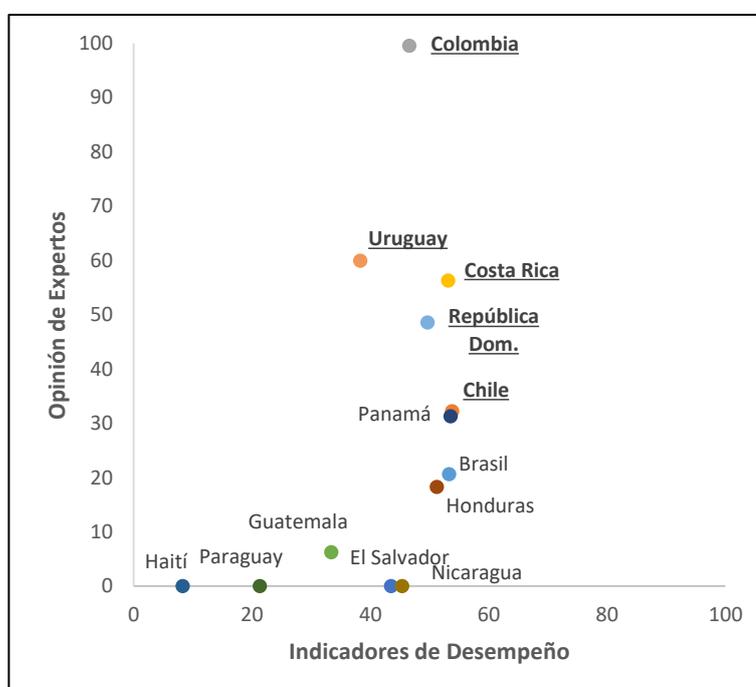
Tabla 7.1. Resultados de selección del país

Países	Suma de Indicadores de Desempeño	Suma de Opinión de Expertos	Distancia del origen	Ranking
Colombia	47	100	109.88	1
Costa Rica	53	56	77.39	2
Uruguay	38	60	71.13	3
República Dom.	50	49	69.49	4
Chile	54	32	62.71	5
Panamá	54	31	62.01	6
Brasil	53	21	57.15	7
Honduras	51	18	54.40	8
Nicaragua	45	0	45.38	9
El Salvador	44	0	43.53	10
Guatemala	33	6	34.00	11
Paraguay	21	0	21.32	12
Haití	8	0	8.31	13

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tal y como se puede apreciar en la figura anterior, los resultados de selección de cinco países de referencia han tenido en consideración los indicadores de desempeño y la opinión de expertos. La distancia al origen representa cuan alejados están del origen en el gráfico de la figura 7.1. Cuánto más alejado del origen se encuentra el país, mejor califica. Los cinco países seleccionados en esta primera etapa son, en orden de relevancia: Colombia, Costa Rica, Uruguay, Republica Dominicana y Chile.

Figura 7.1. Resultados gráficos de selección del país



Elaboración: Autores de esta tesis.

Una vez seleccionados los países, se eligieron las ZEE de referencia con el mayor número de menciones por parte de los expertos entrevistados. En la tabla 7.2 se aprecian los resultados fruto de la opinión de los expertos y las menciones realizadas a ZEE que consideraran de referencia.

Tabla 7.2. Selección de ZEE para cada país

País	ZEE	Porcentaje de menciones sobre el total del país
Colombia	Zona Franca de Bogotá	50.00%
Costa Rica	Zona Franca de Coyol	22.22%
Uruguay	Zonamerica	44.44%
República Dominicana	Parque Industrial de Itabo	28.57%
Chile	Zona Franca de Iquique	60.00%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura 7.2. Ubicación de las ZEE de referencia



Elaboración: Autores de esta tesis.

7.1.1. Países de referencia seleccionados

Para poder comparar las ZEE de referencia es necesario analizar previamente los países en donde estas se ubican. En la tabla 7.3, se detallan las principales características de los indicadores de los países seleccionados, incluyendo también Perú para el análisis comparativo.

En el Anexo 7.2 se analizan los países con mayor detalle, atendiendo a las características sociales y demográficas, datos económicos, comercio internacional, rankings internacionales y la utilización de las ZEE como herramienta de desarrollo económico.

Tabla 7.3. Principales características de los cinco países de referencia y Perú

Datos	Colombia	Costa Rica	Uruguay	República Dominicana	Chile	Perú
Nombre oficial	República de Colombia	República de Costa Rica	República Oriental de Uruguay	República Dominicana	República de Chile	República del Perú
Capital	Bogotá	San José	Montevideo	Santo Domingo	Santiago de Chile	Lima
Tipo de Gobierno	Democrático	Democrático	Democrático	Democrático	Democrático	Democrático
Idioma	Español	Español	Español	Español	Español	Español
Población (Octubre 2015, en millones)	48.2	4.8	3.4	10.5	18.1	31.4
Superficie (km²)	1,141,750	51,100	176,220	46,670	756,096	1,285,220
PIB 2015 (a precios constantes año 2010, en millones US\$)	359,197	43,893	47,849	68,373	262,513	187,459
Tasa de crecimiento PIB 2015 (a precios constantes, en %)	3.1	2.8	1.0	7.0	2.0	3.3
PIB per cápita, PPA (en US\$)	13,801	15,377	21,201	14,212	22,316	12,402
Exportaciones 2015 (en millones US\$)	45,390	17,099	12,069	17,061	72,009	33,247
Importaciones 2015 (en millones US\$)	63,397	17,241	12,015	20,002	72,327	36,020
Exportaciones netas 2015 (en millones US\$, cálculos propios)	(18,007)	(143)	54	(2,942)	(317)	(2,773)
Ratio (exportaciones/importaciones 2015, cálculos propios)	0,716	0,992	1,004	0,853	0,996	0,923
Índice de Competitividad 2015	61	52	73	98	35	69
Ranking <i>Doing Business</i> 2015	54	58	92	93	48	50
Índice de Percepción de corrupción 2015	83	40	21	103	23	36
Acuerdos comerciales vigentes al 2016 (*)	18	17	13	6	27	18
Tratados de libre comercio	10	13	5	4	21	15
Numero de ZEE al 2014	102	23	12	60	2	4

(*) Incluye: Acuerdos multilaterales, uniones aduaneras, acuerdos de libre comercio y acuerdos comerciales preferenciales

Fuentes: AZFA, 2015; Banco Mundial, 2015; CEPAL, 2015; Doing Business, 2015; Foro Económico Mundial, 2015; SICE, 2016; Transparencia Internacional, 2015.

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.1.2. Zonas Económicas Especiales de referencia seleccionadas

En este apartado se describen las principales características de las cinco ZEE de referencia que han sido seleccionadas para realizar el benchmarking: (i) Zona Franca de Bogotá, (ii) Zona Franca de Coyol, (iii) Zonamerica, (iv) Parque Industrial Itabo y (v) Zona Franca de Iquique. El análisis de las características de cada zona permitirá entender las buenas prácticas desarrolladas por estas zonas que han permitido que sean consideradas como exitosas en la región.

Zona Franca de Bogotá (ZFB)

ZFB fue creada en 1993 e inició sus operaciones en 1997 en la ciudad de Bogotá (Colombia). La zona se sitúa a tan solo 1.5 km del Aeropuerto Internacional El Dorado de la misma ciudad. Esta es operada por un administrador privado, el grupo ZFB, que a parte de esta zona administra más de 30 zonas en todo el país (Zona Franca de Bogotá, 2016). Dispone de una superficie de 100 hectáreas que albergaban en el año 2015 a 198 empresas. Las principales actividades desarrolladas en la zona son: servicios (40%), producción (36%) y comercio (21%). Al año 2015, las empresas de la zona generaron 29,779 empleos directos (Zona Franca Bogotá, 2016).

Zona Franca de Coyol

La Zona Francas de Coyol se instaló en el año 2007 en la ciudad de Alajuela, cerca de la capital de Costa Rica, San José. Cuenta con 107 hectáreas de superficie y su ubicación es privilegiada, dado que se encuentra a 7.2 km del Aeropuerto Internacional Juan Santamaría y a 60 km del Puerto Caldera, uno de los más importantes del país. La zona es operada por un administrador privado y sus actividades principales están relacionadas con la manufactura de alta tecnología y la tecnología médica. Al año 2015, según un estudio realizado por la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), la zona había generado US\$ 1.6 millones en exportaciones, siendo la que generó más exportaciones en todo el conjunto de Costa Rica (El Financiero, 2016). Esta cifra equivale al 9.4% de las exportaciones totales del país para el mismo año (CEPAL, 2015).

Zonamerica

Zonamerica se creó en 1989 en Montevideo (Uruguay). La zona cuenta con 92 hectáreas de superficie y es gestionada por un operador privado. Las actividades

desarrolladas en esta zona son principalmente tres: servicios globales (61%), comerciales (26%) e industriales y logísticas (13%). Al año 2015, la zona albergaba a 249 empresas que generaron 10,200 empleos (Zonamerica, 2016).

Parque Industrial Itabo S.A. (PIISA)

PIISA es una zona franca industrial privada que opera desde 1985 en la ciudad de Bajos de Haina en República Dominicana. Cuenta con 18 hectáreas de superficie y dispone de una localización cercana tanto al Puerto del Río Haina (14.5 km) como al Aeropuerto Internacional Las Américas (48.3 km). Las actividades desarrolladas en esta zona son principalmente la de industria farmacéutica (62%), electrónica (25%) y servicios y logística (4%). Al año 2015, la zona tenía 42 empresas instaladas que generaron 13,720 empleos (Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, 2016).

Zona Franca de Iquique (ZOFRI)

La ZOFRI se creó en 1973 en la ciudad de Iquique (Chile). Dispone de una superficie de 206 hectáreas y es la única de las seleccionadas que dispone de una administración público-privada. La zona “surgió como una respuesta del Estado ante la necesidad demográfica y geopolítica de contar con un potente polo de desarrollo social y económico en el extremo norte de Chile” (ZOFRI, 2015). Al año 2015, operaban en la zona 2,142 empresas con unas ventas totales que ascendieron a US\$ 3,325 millones (ZOFRI, 2015).

En la tabla 7.4 se muestra un resumen de las características generales de cada una de las ZEE de referencia seleccionadas. La descripción detallada de cada ZEE de referencia se encuentra en el Anexo 7.3.

Tabla 7.4. Características generales de las Zonas Económicas Especiales de referencia

Datos	Zona Franca de Bogotá (ZFB)	Zona Franca de Coyol	Zonamerica	Parque Industrial Itabo S.A. (PIISA)	Zona Franca de Iquique (ZOFRI)
País	Colombia	Costa Rica	Uruguay	República Dominicana	Chile
Ciudad	Bogotá	Alajuela	Montevideo	Bajos de Haina	Iquique
Año de creación	1993	2007	1989	1985	1973
Tipo de administración	Privada	Privada	Privada	Privada	Público-Privada
Área total (ha)	100	107	92	18	206
Tipo de actividades	Industriales de bienes, servicios y comerciales	Manufactura de alta tecnología, tecnología médica	Comerciales, industriales y logísticas, servicios globales	Manufactura de electrónica, industria farmacéutica, empaques y servicios logísticos	Comercial, industrial
Número de trabajadores de la ZEE (2015)	N.D.	N.D.	350	69	301
Empresas en operación (2015)	198	18	249	42	2,142
Empleos directos (2015)	29,779	N.D.	10,200	13,720	N.D.
Puerto más cercano	Puerto de Buenaventura	Puerto Caldera	Puerto de Montevideo	Puerto de Río Haina	Puerto de Iquique
Aeropuerto más cercano	Aeropuerto Internacional El Dorado	Aeropuerto Internacional Juan Santamaría	Aeropuerto Internacional de Carrasco	Aeropuerto Internacional Las Américas	Aeropuerto Internacional Diego Aracena
Miembro de Asociación de ZEE a nivel nacional	ANDI	AZOFRAS	Cámara de Zonas Francas de Uruguay	ADOZONA	No
Miembro de Asociación de ZEE internacional	AZFA, WFZO	No	AZFA, WFZO	AZFA	No

Fuente: Memorias anuales; páginas web de las ZEE y organismos relacionados; Zona Franca de Bogotá, 2016; Zonamerica, 2016.

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.2. Benchmarking de ZEE de referencia

El análisis comparativo de las ZEE será realizado a través de los indicadores identificados para cada una de las variables de medición de los FCE. En la tabla 7.5 se detallan los indicadores seleccionados.

Tabla 7.5. Indicadores de las variables de medición

Factor	Variable de medición	Indicador	Unidad
FCE 1 Marco legal	Claridad normativa	Cantidad de leyes marco vigentes de ZEE	# leyes marco
		Cantidad de regímenes	# regímenes
	Fortaleza institucional	Entidad encargada de la regulación de las ZEE	Descriptiva
	Equidad normativa	Posibilidad de operador privado incluido en la ley	Sí / No
	Simplicidad de Procesos	Existencia de oficina de Aduanas dentro de la zona	Sí / No
	Requerimientos básicos de operación	Requisitos de generación de empleo para los usuarios	# Empleos generados
FCE 2 Localización	Proximidad a infraestructura de conexión	Distancia a puerto más cercano	Km
		Distancia a aeropuerto más cercano	Km
	Proximidad a recursos del negocio	Población a un radio de 50 km	# habitantes
	Disponibilidad de infraestructura de conexión	Movimiento portuario de contenedores en puerto más cercano	TEUs / año
		Número de pasajeros movilizados en aeropuerto más cercano	Pasajeros / año
	Disponibilidad de servicios básicos	Existencia de servicios de agua	Sí / No
		Existencia de servicios de luz	Sí / No
Proximidad a mercados	Habitantes del país	M. de habitantes	
FCE 3 Apoyo gubernamental	Estrategia política	Existencia de un plan estratégico estatal para las ZEE	Sí / No
		Número de ZEE activas	Número
	Inversión del estado	Existencia de organismo estatal que promocióne a las ZEE	Sí / No
		Inversiones en infraestructura en la región	\$ Per cápita
FCE 4 Diseño y gestión de la zona	Diseño y planificación de las ZEE	Existencia de plan un estratégico de la administración de ZEE	Sí / No
	Capacidad de gestión de las ZEE	Tipo de administración (Pública/ Privada / APP)	Descriptiva
	Provisión de servicios básicos	Capacidad energética en la ZEE	KVA
		Provisión de servicio de agua	Descriptiva
		Existencia de gas natural en la ZEE	Sí / No
		Velocidad de servicio de internet	Mbps
	Provisión de infraestructura interna	Existencia de oficinas, bodegas, salas de reuniones, etc.	Sí / No
		Existencias de vías de acceso dentro de la ZEE	Sí / No
	Provisión de servicios de valor agregado	Utilización de plataforma tecnológica o software para el control de procesos	Sí / No
		Presencia de seguridad privada en la ZEE	Sí / No
FCE 5 Vínculos con la economía	Vínculos con la economía internacional	Cantidad de tratados de libre comercio vigentes	# tratados
		Porcentaje de exportaciones totales con países socios con los que se tiene TLC	% exportaciones
	Vínculos con el desarrollo local	Existencia de programas de capacitación para ciudadanos de la región de parte de la ZEE	Sí / No
		Cantidad de convenios o colaboración con centros de formación (universidades, institutos)	# convenios
	Vínculos con la economía local	Porcentaje de ventas nacionales	% ventas nacionales
FCE 6 Política de incentivos	Incentivos tributarios	Tasa de impuesto a la renta	%
		Vigencia de los incentivos tributarios	Años
	Incentivos aduaneros	Vigencia de los incentivos aduaneros	Años

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.2.1. Análisis de los resultados del benchmarking

A continuación se realiza el análisis de los resultados del benchmarking realizado en las cinco ZEE de referencia. Los resultados de los indicadores son agrupados por FCE.

FCE 1: Marco legal

Los indicadores usados para describir el FCE *Marco legal* responden a decisiones tomadas por parte del Estado y afectan al desempeño de los regímenes de ZEE del país en general. Estas decisiones, a su vez, impactan en la competitividad de las zonas y de las empresas que en ellas se instalen.

El análisis realizado muestra que en todos los países de referencia existe una única ley marco vigente. En cuanto a la *cantidad de regímenes*, se observa que en la mayoría de países establece un solo régimen, lo cual impacta positivamente en la claridad y facilidad de uso del marco legal de ZEE. Asimismo, la *entidad encargada de la regulación de las ZEE* es un organismo del estado en todas las zonas. En algunos países se trata directamente de una Dirección del propio Ministerio encargado y en otros casos de un organismo adscrito al Ministerio. No hay consenso en el Ministerio que debe encargarse de su regulación, ya que 3 zonas son reguladas por Ministerios afines al Comercio e Industria (ZFB, Zona Franca Coyol y PIISA), mientras que 2 son reguladas por Ministerios de Economía y Finanzas (Zonamerica y ZOFRI).

La *administración de las ZEE* está a cargo principalmente de un operador privado, lo que impacta positivamente en la equidad normativa al permitir que la operación de la ZEE permita la existencia tanto de zonas públicas como privadas. Todas las ZEE de que se dispone datos tienen una oficina aduanera para la realización de trámites, lo que facilita la simplicidad de procesos. Asimismo, en 2 regímenes de ZEE (Zona Franca de Bogotá y Zona Franca Coyol) fijan requisitos a los usuarios para la generación de empleo, mientras que en las otras 3 no son fijados.

FCE 2: Localización

Los indicadores del FCE *Localización* muestran que las ZEE de referencia se encuentran ubicadas próximas tanto a puertos como aeropuertos internacionales, los cuales disponen de la conectividad necesaria para el efectivo traslado de las mercancías. La distancia en promedio al puerto es de 25 km si dejamos de lado el caso

de ZFB, que al ubicarse en la ciudad de Bogotá, tiene el puerto más cercano a 500 km. Estos puertos mueven en promedio 520,568 TEUs al año, siendo el Puerto de Buenaventura (Colombia) el que más movimiento genera con 911,533 TEUs al año.

En cuanto a las distancias al aeropuerto más cercano se sitúa en promedio a 22 km, con un movimiento promedio de pasajeros de 8.1 millones. De estos valores, el aeropuerto que se encuentra más cerca de una ZEE de referencia ocurre en el caso de ZFB, el cual tiene el Aeropuerto Internacional El Dorado a tan solo 1.5 km, lo que compensa la larga distancia a un puerto anteriormente comentada. El mismo aeropuerto tiene un movimiento de pasajeros de 30 millones al año. Por otro lado, en la zona de influencia de las ZEE, se disponen de los servicios básicos para el adecuado funcionamiento de las zonas y las empresas que en ellas se instalen.

Del análisis realizado para este factor, se concluye que las ZEEs están bien ubicadas y conectadas, lo que impacta positivamente en la competitividad de las propias zonas y de las empresas en ellas instaladas o por instalarse. Una buena localización se traduce en menores costos logísticos y mayores beneficios.

FCE 3: Apoyo gubernamental

Del análisis realizado a los indicadores del FCE *Apoyo gubernamental* se concluye que en la mayoría de los países donde se encuentran las ZEE de referencia existe un plan estratégico por parte del Estado para el desarrollo y gestión del régimen franco, lo que se ve reflejado en el número de ZEE de cada país (39 en promedio). Asimismo se observa que en la mayoría de los países existe por lo menos un organismo estatal que se encarga de la promoción de las ZEE, lo que las beneficia en la captación de inversión. Este apoyo gubernamental impacta positivamente en el desarrollo, gestión y competitividad.

FCE 4: Diseño y gestión de la zona

Del análisis realizado a los indicadores del FCE *Diseño y gestión de la zona*, se observa que la administración de las ZEE está en su mayoría en manos de privados, siendo la excepción la ZOFRI en Chile, con una administración público-privada. Todas las ZEE disponen de un plan estratégico para el desarrollo y gestión de las zonas. Por otro lado, estas zonas disponen de buena infraestructura, seguridad y provisión de servicios tales como: energía, agua, internet y en el caso de ZFB también

de gas natural. Su autonomía y capacidad de gestión permite que estas ZEE sean más competitivas.

FCE 5: Vínculos con la economía

Los resultados de los indicadores asociados al FCE *Vínculos con la economía* muestran que todos los países de referencia disponen de tratados de libre comercio (TLC) con otros países, lo que validaría los vínculos con la economía internacional. El país que dispone de un mayor número de tratados es Chile. Este país aprovecha muy bien sus tratados, ya que sus exportaciones a través de dichos tratados representan el 88% de las exportaciones del país. Por otro lado, la mayoría de las zonas tienen programas de capacitación para los ciudadanos de la región, y dos de ellas tienen convenios con centros de formación para dicha capacitación. Estos convenios fortalecen los vínculos de las ZEE con el desarrollo local y favorece la competitividad de las zonas y de las empresas que en ellas se instalen, al contar con recursos humanos disponibles y más capacitados.

FCE 6: Política de incentivos

En cuanto a los indicadores del FCE *Política de incentivos*, el análisis demuestra que todos los países ofrecen el incentivo tributario de la exoneración del 100% del Impuesto de Renta, a excepción de Colombia donde la exoneración del impuesto es del 50%, quedándose así en un Impuesto de Renta del 15% sobre las utilidades. En cuanto al plazo de exoneración del Impuesto de Renta, Colombia y Uruguay ofrecen beneficios permanentes, Chile ofrece beneficios por 40 años, República Dominicana ofrece beneficios por 15 años con opción de 15 años adicionales y Costa Rica ofrece beneficios por 12 años, y 6 adicionales con la mitad del descuento. Por otro lado, la exoneración de los incentivos aduaneros en la mayoría de los países es permanente, a excepción de la ZOFRI (Chile), donde los beneficios aduaneros tienen una vigencia de 40 años. Lo anterior nos indicaría que tanto las exoneraciones como el plazo de los incentivos es una decisión tomada por las autoridades del país, el cual deberá realizar los análisis y cálculos correspondientes para establecer el tipo de beneficios que brinda a las empresas y el plazo de los mismos, para que esto acabe teniendo un impacto positivo en sus balanzas fiscales.

En el Anexo 7.4 se detallan los resultados de los indicadores usados para el benchmarking realizado a las 5 ZEE de referencia.

Competitividad

Los FCE anteriormente descritos influyen en la competitividad de las ZEE de referencia. El análisis de competitividad se realizó con los datos disponibles para la mayoría de las zonas. Se analizó el periodo 2011-2015 para los indicadores de (i) crecimiento del número de empresas instaladas, (ii) evolución de la generación de empleos, (iii) evolución de los ingresos de mercancías, (iv) evolución de las salidas de mercancías y (v) evolución de las utilidades netas de las zonas.

El análisis muestra que todas las ZEE crecieron tanto en el número de empresas instaladas como en el número de empleos generados. En promedio se obtuvo un crecimiento en el número de empresas del 9.6% y del 27.0% en el número de empleos generados. La ZEE con mayor crecimiento en el número de empresas instaladas fue la ZFB (Colombia), la cual tuvo un crecimiento del 23%, pasando de 161 empresas en el año 2011 a 198 empresas en el año 2015. La misma zona fue también la que mayor crecimiento en generación de empleos tuvo, siendo el valor acumulado de los cinco años analizados del 47.7%, pasando de 20.164 empleos en el año 2011 a 29.779 empleos en el año 2015.

En cuanto al movimiento comercial, la ZFB tuvo en promedio unas salidas de mercancías netas positivas por valor de US\$ 279 millones entre los años 2011 y 2015, mientras que el ratio comercial (salidas/ingresos) fue en promedio de 1.05.

En el Anexo 7.5 se detallan los resultados encontrados para cada una de las ZEE.

7.2.2. Características y valores óptimos para los indicadores propuestos

Una vez realizado el análisis de los indicadores en las ZEE de referencia, se establecen las características y valores óptimos que toda ZEE debería disponer para asegurar el éxito de la misma y de esa forma ser una zona competitiva que atraiga a empresas e inversión. De los indicadores usados en el análisis, se ha realizado una selección de los 20 considerados como más relevantes y representativos. La selección de estos indicadores se realizó basándonos en la opinión de expertos y en función de la representatividad de las variables de medición en función de su peso relativo dentro del FCE.

En la tabla 7.6 se muestran dichas características y valores óptimos que serán usados para comparar con las ZEE de Perú.

Tabla 7.6. Características y valores óptimos de los indicadores seleccionados

Factor	Indicador	Óptimo
FCE 1 Marco legal	Cantidad de leyes vigentes de ZEE	1
	Cantidad de regímenes	1
	Posibilidad de operador privado incluido en la ley	Que la ley contemple la operación privada de zonas
FCE 2 Localización	Distancia a puerto más cercano	Menor a 50 km
	Distancia a aeropuerto más cercano	Menor a 50 km
	Población a un radio de 50 km	150,000 habitantes
	Movimiento portuario de contenedores en el puerto más cercano	Mayor a 250,000 TEU/año
	Número de pasajeros movilizados desde el aeropuerto más cercano	Mayor a 1,200,000 pasajeros/año
FCE 3 Apoyo gubernamental	Existencia de un plan estratégico estatal para las ZEE	Que exista un plan estratégico
	Existencia de organismo estatal que promocióne a las ZEE	Que exista un organismo estatal que promocióne
FCE 4 Diseño y gestión de la zona	Existencia de plan estratégico de la Administración de ZEE	Que exista un plan estratégico de la Administración
	Tipo de operador (Público/Privado/Público-privado)	Preferiblemente operador privado o público-privado
	Provisión de servicio de agua	Suministro continuo eficiente
	Velocidad de servicio de internet	Conexión por fibra óptica
FCE 5 Vínculos con la economía	Cantidad de tratados de libre comercio vigentes	A mayor cantidad mejor
	Existencia de programas de capacitación para ciudadanos de la región de parte de la ZEE	Que exista un programa de capacitación
	Cantidad de convenios o colaboración con centros de formación (universidades, institutos) u otros	A mayor cantidad mejor
FCE 6 Política de incentivos	Tasa de impuesto a la renta	0%
	Vigencia de los incentivos tributarios	15 a 20 años
	Vigencia de los incentivos aduaneros	Permanente

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3. Conclusiones del capítulo

La selección de las ZEE de referencia y el benchmarking realizado para determinar las buenas prácticas que estas tienen, permite llegar a las siguientes conclusiones para este capítulo:

- Se han identificado, en orden de relevancia, los países de Colombia, Costa Rica, Uruguay, República Dominicana y Chile como los más representativos de las buenas prácticas en materia de ZEE en la región de América Latina y el Caribe.
- Se han identificado las ZEE de referencia de Zona Franca de Bogotá (Colombia), Zona Franca de Coyol (Costa Rica), Zonamerica (Uruguay), Parque Industrial Itabo (República Dominicana) y Zona Franca de Iquique (Chile) como casos de éxito en cada uno de los países de referencia identificados.
- Los países de referencia seleccionados de la región tienen características comunes con Perú en materia social (idioma y forma de gobierno), económica (crecimiento de PIB) y de comercio internacional (TLC).
- Los países de referencia disponen de planes estratégicos para el desarrollo y promoción de las ZEE, lo que impacta positivamente en la competitividad de las mismas a través de la atracción de inversiones y generación de empleo.
- Todas las ZEE de referencia están próximas a un puerto o un aeropuerto con conexión internacional, lo que les brinda la conectividad necesaria a las zonas para atraer empresas, lo que las hace más competitivas debido a la reducción en costos logísticos.
- Las ZEE de referencia son administradas y operadas, principalmente, por gestores privados que disponen de planes estratégicos de desarrollo a largo plazo. Adicionalmente, disponen de un suministro continuo de los servicios básicos de agua y electricidad, y cuentan con conexión a internet de alta velocidad por fibra óptica.
- Los países de referencia disponen de múltiples TLC que son aprovechados por las empresas de las ZEE de referencia para realizar transacciones de comercio internacional. Además, la mayoría de ZEE de referencia disponen

de convenios y acuerdos de colaboración con centros de formación, lo que ayuda a mejorar las capacidades de los recursos humanos en la región donde estas se ubican.

- La mayoría de los países de referencia disponen de incentivos aduaneros permanentes para los usuarios instalados en sus ZEE. En referencia a los incentivos tributarios, principalmente se usa la exoneración del impuesto a la renta por un plazo fijo determinado contado a partir de la instalación de la empresa en la zona.
- La evaluación del desempeño realizada a las ZEE permite concluir que cuanto más se cumplen las características y valores óptimos, estas tienden a ser más exitosas y competitivas. Esto se demuestra a partir del análisis de los resultados como el número de empresas instaladas en las zonas, la generación de empleo en las mismas, el tráfico comercial y las utilidades de las propias administraciones.

CAPÍTULO VIII. BENCHMARKING ENTRE LAS ZEE DE PERÚ Y LAS ZEE DE REFERENCIA

En este capítulo se realiza la comparación entre las características y valores óptimos encontrados en las ZEE de referencia y los encontrados para las ZEE en operación en Perú. Esta comparación se realiza en base al modelo de investigación propuesto, teniendo en cuenta los indicadores asociados a las variables de medición de los FCE. El propósito del capítulo es identificar las brechas existentes entre las ZEE, lo cual permitirá realizar propuestas concretas que mejoren la competitividad de las mismas.

8.1. Identificación de brechas en las ZEE de Perú

El modelo de investigación propuesto identificó los FCE que inciden en la competitividad de las ZEE. A través de la metodología de benchmarking, se identificaron las mejores prácticas en materia de ZEE en la región, hecho que conllevó la selección de indicadores representativos que reflejaran el buen desempeño de las zonas de referencia.

En base a los indicadores escogidos, se determinaron una serie de características y valores óptimos en las ZEE de referencia, que a continuación se utilizan para comparar con las características y valores de las ZEE peruanas.

En la tabla 8.1, se detalla la comparación en los indicadores seleccionados.

Tabla 8.1. Comparativo entre características y valores óptimos con las ZEE de Perú

Indicador	Unidad	Óptimos	ZED ILO	ZED MATARANI	ZED PAITA	ZOFRATACNA
FCE 1. Marco Legal						
Cantidad de leyes marco vigentes de ZEE	# de leyes marco	1	6	6	6	6
Cantidad de regímenes	# de regímenes	1	3	3	3	3
Posibilidad de operador privado incluido en la ley	Sí / No	Que la ley contemple la operación privada de zonas	No contempla operador privado	No contempla operador privado	No contempla operador privado	Sí contempla operador privado
FCE 2. Localización						
Distancia a puerto más cercano	Km	Menor a 50 km	7.6	4	3	49.7
Distancia a aeropuerto más cercano	Km	Menor a 50 km	1.4	117	55	3
Población a un radio de 50 km	# habitantes	Mayor a 150,000 habitantes	70,694	22,389	765,201	316,964
Movimiento portuario de contenedores en el puerto más cercano	TEUs / año	Mayor a 250,000 TEUs/año	3,382	20,002	214,483	226,893
Número de pasajeros movilizados desde el aeropuerto más cercano	Pasajeros / año	Mayor a 1,200,000 pasajeros/año	222	1,491,425	828,037	382,012
FCE 3. Apoyo Gubernamental						
Existencia de un plan estratégico estatal para las ZEE	Sí / No	Que exista un plan estratégico	No	No	No	No
Existencia de organismo estatal que promocióne a las ZEE	Sí / No	Que exista un organismo estatal que promocióne	No	No	No	No

Esta tabla continúa en la siguiente página.

Continuación de la tabla 8.1. Comparativo entre características y valores óptimos con las ZEE de Perú.

Indicador	Unidad	Óptimos	ZED ILO	ZED MATARANI	ZED PAITA	ZOFRATACNA
FCE 4. Diseño y Gestión de la Zona						
Existencia de plan estratégico de la Administración de ZEE	Sí / No	Que exista un plan estratégico de la Administración	Sí cuenta con plan estratégico	Sí cuenta con plan estratégico	Sí cuenta con plan estratégico	Sí cuenta con plan estratégico
Tipo de operador (Público/Privado/Público-privado)	Descriptiva	Preferiblemente operador privado o público-privado	Público	Público	Público	Público
Provisión de servicio de agua	Sí / No	Suministro continuo eficiente	Sí	Sí. Tiene un tanque elevado de 600m3 de capacidad	Sí. Tiene 1000 m3. El abastecimiento futuro es limitado, depende de EPS GRAU	Sí. Tiene agua de pozo subterráneo disponible las 24 horas.
Velocidad de servicio de internet	Mbps	Conexión por fibra óptica	2	1.6	Fibra Óptica	Fibra Óptica
FCE 5. Vínculos con la economía						
Cantidad de tratados de libre comercio vigentes	# Tratados	A mayor cantidad, mejor	15	15	15	15
Existencia de programas de capacitación para ciudadanos de la región de parte de la ZEE	Sí / No	Que exista un programa de capacitación	Sí	No	No	N.D.
Cant. de convenios o colaboración con centros de formación (universidades, institutos) u otros.	# Convenios	A mayor cantidad, mejor	2	0	10 con entidades del Estado, no con centros de formación	N.D.
FCE 6. Política de incentivos						
Tasa de impuesto a la renta	%	0%	0%	0%	0%	0%
Vigencia de los incentivos tributarios	Años	15 a 20 años	Hasta el 2042	Hasta el 2042	Hasta el 2042	Hasta el 2041
Vigencia de los incentivos aduaneros	Años	Permanente	Hasta el 2042	Hasta el 2042	Hasta el 2042	Hasta el 2041

Fuente: INEI (2015), Memorias anuales, páginas web de las ZEE de Perú, SUNAT (s.f.), INCOP Ingenieros (s.f.), ZED Paita, ZED Ilo, ZED Matarani, ZOFRATACNA, SICE (2016).

Nota: N.D: No Disponible, Cant.: Cantidad.

Elaboración: Autores de esta tesis.

FCE 1: Marco legal

El análisis realizado muestra que las ZEE peruanas están alejadas de las características y valores óptimos encontrados para los indicadores del factor *Marco legal*. En el caso del indicador *Cantidad de leyes marco vigentes en ZEE*, el valor óptimo fue estipulado en una ley marco, mientras que el número de leyes marco en el Perú es de 6, dado que existen leyes disgregadas que regulan los distintos regímenes de ZEE en el país (ZEE operativas y no operativas). En cuanto al indicador *Cantidad de regímenes en el país*, el óptimo fue establecido en un régimen, sin embargo en Perú existen 3 tipos de regímenes diferentes¹³. Por otro lado, en cuanto al indicador *Posibilidad de operador privado*, el óptimo fue establecido en *que la ley contemple la operación privada de las ZEE*. En el caso de las ZEE peruanas en operación solo la ley que regula ZOFRATACNA establece dicha posibilidad, mientras que las ZED no tienen establecida esta opción.

El análisis realizado permite concluir que el *Marco legal* peruano referido a ZEE requiere modificaciones para que sea unificado y claro, con la finalidad de contribuir a que estas zonas sean más competitivas y puedan atraer mayor inversión.

FCE 2: Localización

Para este factor se establece como una de las características y valores óptimos que la *Distancia al puerto más cercano sea menor a 50 km*. Del análisis realizado se observa que la distancia promedio al puerto más cercano de las cuatro ZEE de Perú es de 16 km, siendo ZED Paita la que está ubicada más cerca de un puerto (3 km), y ZOFRATACNA la que tiene el puerto a una mayor distancia (49.7 km). Si bien los valores son adecuados en distancia, debe observarse también la conectividad de estas infraestructuras. Se estableció como valor óptimo que el *movimiento portuario de contenedores en el puerto más cercano sea mayor a 250,000 TEUs/año*. Ninguno de los cuatro puertos ubicados cerca a las ZEE del país cuentan con esta movilidad de TEUs, sin embargo los puertos cercanos a ZED Paita y ZOFRATACNA mueven 214,483 y 226,893 TEUs por año respectivamente, lo que deja ver que si bien no se llega al óptimo, disponen de una buena conectividad.

¹³ Zona franca de Tacna (ZOFRATACNA), Zonas Especiales de Desarrollo (ZED) y Zona Económica Especial de Puno (ZEEDEPUNO)

En cuanto a la *Distancia al aeropuerto más cercano*, se estableció como *óptima una distancia menor a 50 km*, en el caso de las ZEE peruanas se observa que la distancia promedio es de 44 km, siendo ZED Ilo la que está ubicada más cerca de un aeropuerto (1.4 km) y ZED Matarani la más alejada, a 117 km. Sin embargo, la conectividad del aeropuerto medida por el número de pasajeros al año muestra que el aeropuerto ubicado cerca de ZED Matarani tiene una movilidad de 1,491,425 pasajeros por año, superando el valor óptimo establecido en un *número de pasajeros mayor a 1.200.000 por año*, mientras que el aeropuerto ubicado cerca de ZED Ilo solamente movió a 222 pasajeros el pasado año (CORPAC, 2015). Por otro lado, los aeropuertos ubicados cerca de ZED Paita y ZOFRATACNA, si bien no cumplen con el óptimo estipulado, muestran una mayor movilidad de pasajeros con 828.037 y 382.012, respectivamente.

En cuanto a la variable de proximidad a los recursos del negocio se estableció como indicador óptimo que la *Población ubicada en un radio de 50 km, fuese mayor a 150.000 habitantes*. En el caso de las ZEE peruanas solo ZED Paita y ZOFRATACNA cumplen con este requisito, lo que las hace más competitivas con respecto a las otras ZEE del país, dado que se puede inferir que tienen una mayor disponibilidad de mano de obra.

El análisis realizado permite concluir que las ZEE peruanas están ubicadas cerca a puertos y aeropuertos, pero que estas infraestructuras tienen una conectividad por debajo de los óptimos definidos, lo cual es un factor externo que debería ser tratado por las autoridades correspondientes. En el caso de ZED Ilo se observa una mayor falencia en la conectividad de la zona. En cuanto a la proximidad del recurso humano, ZED Paita y ZOFRATACNA están en una mejor ubicación que el resto de zonas.

FCE 3: Apoyo gubernamental

En cuanto a los indicadores de *Apoyo gubernamental*, se establecen como características óptimas que *para el desarrollo y gestión de las ZEE es mejor si existe un plan estratégico estatal y un organismo estatal que promueva las ZEE*. El análisis realizado deja ver que estas características no se cumplen para las ZEE peruanas. Por lo que se puede concluir que el apoyo gubernamental es deficiente en cuanto al desarrollo y promoción de las zonas, debiendo lograr un mayor apoyo gubernamental para el desarrollo y gestión de las mismas.

Por otro lado, se debe recordar que desde el MINCETUR se está trabajando para darle un mayor dinamismo a estas zonas, las cuales están incluidas en el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX 2025), en donde se establece que se realizará un fortalecimiento del régimen de ZEE a través de la unificación del marco legal, la promoción de la inversión privada, entre otros (MINCETUR, 2015).

FCE 4: Diseño y gestión de las zonas

Del análisis realizado, se establece que las *administraciones de las ZEE peruanas cuentan con un plan estratégico* para la gestión de dichas zonas, cumpliendo con la característica óptima establecida para este indicador. Por otro lado, se establecieron como características o valores óptimos que *preferiblemente el operador de la zona sea un operador privado o público-privado*. En el caso de las ZEE peruanas se observa que la operación/administración actual de las cuatro zonas es pública.

Se estableció como característica óptima que exista un *suministro de agua continuo y eficiente*, lo cual solo se estaría dando en ZED Ilo, aunque cabe destacar que ZED Matarani cuenta con un tanque elevado de 600 m³ de capacidad para el suministro de agua. Por otro lado ZED Paita indica que tienen abastecimiento de agua con una capacidad de 1000 m³. En estas dos ZED el suministro de agua continuo se podría ver limitado en el futuro dependiendo del crecimiento en consumos por parte de las empresas usuarias. La solución a este inconveniente dependería de decisiones externas a la zona, en base a inversiones en infraestructura de servicios. En cuanto a ZOFRATACNA, esta zona cuenta con un servicio continuo, pero a través de pozo subterráneo, lo que podría implicar que el agua no sea potable. Mientras se toman los correctivos, las zonas y las empresas en ellas instaladas, se verían obligadas a tomar previsiones para contar con el servicio en forma continua, lo que podría aumentar sus costos de producción y afectar de este modo su competitividad y extensivamente la de las propias zonas.

En cuanto a la característica óptima establecida para el servicio de internet, la cual consiste en que *de preferencia la conexión sea por fibra óptica*, esto solo se da en ZED Paita y ZOFRATACNA. Cabe recordar que el suministro de servicios dentro de las ZEE, depende de que exista una buena provisión de servicios básicos por parte del Estado al exterior de la zona.

En conclusión, el factor *Diseño y gestión de la zona* se está viendo afectado por el suministro deficiente de servicios básicos, por lo cual se requiere de una mayor inversión por parte del Estado para mejorar la competitividad de las zonas.

FCE 5: Vínculos con la economía

En cuanto al factor *Vínculos con la economía*, medidos por la *Cantidad de tratados de libre comercio que tiene vigente el país*, se estableció como característica o valor óptimos que *a mayor cantidad de tratados mejor*. En comparación con los países de referencia, Perú supera en número de tratados de libre comercio (15) a la mayoría de los países con excepción de Chile que tiene 21 TLC. La clave es que el país continúe usando estos tratados para aumentar el comercio internacional, en especial las exportaciones. Es importante precisar que el porcentaje de las exportaciones totales con países socios con los que se tiene TLC representan el 90.4% de las exportaciones del país (BID, 2014).

Por otro lado, también fueron establecidos como características o valores óptimos para el factor *Vínculos con la economía, que existan programas de capacitación para los ciudadanos de la región por parte de las ZEE*. Para el análisis de este indicador, solo ZED Ilo indicó que sí tienen un programa de capacitación para los ciudadanos, mientras que ZED Paita manifestó que no dispone en la actualidad de estos programas de capacitación.

Asimismo, en cuanto a la cantidad de convenios o colaboración con centros de formación, ZED Paita indicó que no tiene convenios vigentes con centros de formación, pero sí tiene diez convenios vigentes con entidades del Estado, lo cual es un buen referente para esta ZED dado que en las ZEE de referencia el promedio de convenios es de cinco. Asimismo, ZED Ilo indicó que tiene dos convenios con centros de formación, lo cual permite que el personal tenga mayor conocimiento, habilidades y se encuentren calificados en el desempeño de actividades que demanden las empresas usuarias de la zona.

Lo anteriormente expuesto permite concluir que las ZEE peruanas deben trabajar más en desarrollar programas de capacitación que involucren a los ciudadanos de la región, asimismo debería gestionar convenios interinstitucionales que les permitan a las zonas contar con personal capacitado, de acuerdo a los requerimientos de los usuarios.

FCE 6: Política de incentivos

En cuanto al factor *Política de incentivos*, las ZEE peruanas cumplen con el óptimo establecido para la exoneración de la *Tasa de impuesto a la renta*, estipulada en 0% para las empresas usuarias. En cuanto a la *Vigencia de los incentivos tributarios*, el óptimo fue establecido en un periodo de tiempo entre 15 y 20 años desde la entrada en operación de la empresa en la zona. En el caso en las ZEE de Perú los beneficios tributarios están estipulados hasta el 2042 para las ZED y hasta el 2041 para ZOFRATACNA, lo que representa que los beneficios estarían vigentes, a partir de la fecha actual, por 26 y 25 años respectivamente, rango superior al óptimo estipulado. Cabe recordar que los plazos de las exoneraciones son potestad de cada país, teniendo en algunos casos como el de Colombia beneficios de forma permanente.

Asimismo la *vigencia de los incentivos aduaneros*, también está estipulada hasta el 2042 para las ZED y 2041 para ZOFRATACNA. Sin embargo, el óptimo sería la exoneración de estos incentivos de forma permanente, lo que está ligado básicamente al concepto de zona franca, que implica extraterritorialidad aduanera.

Del análisis se puede concluir que si bien en este momento las ZEE peruanas tiene un plazo acorde con los valores óptimos, la ley debería contemplar estos beneficios en plazo de años, lo que evitaría continuos cambios en la ley para ampliar la fecha de dichos beneficios. Esto generaría una mayor claridad y estabilidad del marco legal, lo que brindaría a su vez mayor seguridad para los inversionistas.

En el Anexo 8.1 se detalla el análisis comparativo de las cuatro ZEE peruanas, teniendo en consideración todos los indicadores del modelo de investigación.

Competitividad

Como ya se había mencionado antes, los FCE influyen en la competitividad de las ZEE. Las brechas encontradas entre las ZEE de referencia y las ZEE de Perú, dejan ver el impacto en los resultados de las empresa, en cuanto a: (i) *Crecimiento del número de empresas instaladas*, (ii) *Evolución de la generación de empleos*, (iii) *Evolución de los ingresos de mercancías*, (iv) *Evolución de las salidas de mercancías* y (v) *Evolución de las utilidades netas de las zonas*.

Con respecto a la evolución del número de empresas entre los años 2011 y 2015, el análisis muestra que ZOFRATACNA creció un 187.5%, pasando de 8 empresas en

el año 2011 a 23 en el año 2015. Sin embargo, las ZED de Ilo, Matarani y Paita presentaron un decrecimiento del 66.7%, 52.9% y 29.2%, respectivamente, en el mismo periodo de tiempo. Los propios administradores comentaron que el decrecimiento se debió a cambios normativos que prohibieron ciertas actividades, lo que hizo que muchas empresas se fueran de las zonas.

Con relación al número de empleos directos generados, se observa que ZOFRATACNA tuvo un crecimiento de 121.3%, pasando de 230 empleos generados en el año 2011 a 509 empleos en el año 2015. Asimismo ZED Paita tuvo un crecimiento del 78.6%, pasando de 576 empleos a 1.029 empleos en el mismo periodo de tiempo. En el caso de ZED Ilo y ZED Matarani, el fuerte decrecimiento en el número de empresas también ocasionó una disminución en el número de empleos del 91.6% y 79.7%, respectivamente.

Con respecto al ingreso de mercancías a las zonas, solo ZOFRATACNA tuvo un crecimiento del 11.5%. El resto de ZEE presentaron decrecimientos en los ingresos de mercancías.

En cuanto a la evolución de las salidas de mercancías entre los años 2011 y 2015, ZED Paita y ZOFRATACNA mostraron crecimientos del 313% y 3.1% respectivamente, mientras que ZED Ilo presentó un decrecimiento del 96.9% en el mismo periodo.

En cuanto a las salidas netas, ZOFRATACNA presenta un promedio de US\$28.6 millones entre los años 2011 y 2015, con un ratio promedio de salidas/ingresos de 1.14. Por su lado, ZED Paita le sigue con un promedio de US\$24 millones en salidas netas y un ratio promedio de salidas/ingresos de 2.23. ZED Ilo obtuvo un promedio en salidas netas de US\$16,3 millones, en el mismo periodo de tiempo. Para ZED Matarani no se tuvo la información necesaria para la evaluación.

Como se puede apreciar, ZED Paita y ZOFRATACNA tienen mejores resultados en cuanto al número de empresas, la generación de empleo y la evolución de los ingresos y salidas de mercancías. Esto guarda relación con los FCE, cuyas características y valores óptimos se cumplen en mayor proporción en estas zonas. Sin embargo, ZOFRATACNA ha tenido utilidades negativas durante los años 2012 a 2015, las cuales fueron en promedio de US\$ -753.636. Esto es un indicador de que se debe trabajar en mejorar las condiciones de operación de las zonas para generar

mayores ingresos para las mismas. Esta conclusión también se corrobora observando el desempeño, esto también se puede corroborar al ver el desempeño de las ZED Ilo y ZED Matarani.

En el Anexo 8.2 se presentan los detalles de cada una de las ZEE de Perú.

8.2. Validación del modelo teórico de investigación

Una vez realizado el análisis comparativo de las ZEE de referencia y las peruanas, se encontró que no existían modificaciones al modelo planteado en el capítulo 6, por lo cual se procedió a revisar el modelo con expertos internacionales y nacionales. La revisión fue realizada por seis expertos que brindaron su conformidad y sus recomendaciones, las cuales se tendrán en consideración al realizar las propuestas de mejora. Cuatro de estos expertos son internacionales, María Camila Moreno, Directora Ejecutiva de la Asociación de Zona Franca de las Américas – AZFA, Jaime Granados, Especialista Líder en Comercio e Integración Sector de Integración y Comercio Banco Interamericano de Desarrollo, José Tomas Contreras, Vicepresidente Ejecutivo – PIISA y Presidente Junta Directiva ADOZONA, y Martin Gustavo Ibarra, Presidente Araújo Ibarra & Asociados S.A, Presidente Honorario y fundador AZFA y Vicepresidente Junta Directiva World Free Zones Organization (WFZO). Asimismo se contó con la validación de dos expertos nacionales, Jorge Pacora Fuentes, Gerente General ZED Ilo y Marco Castro, Gerente General de ZED Matarani.

Una de las recomendaciones recibidas fue de la María Camila Moreno, quien indica que el FCE *Apoyo gubernamental* podría incluir una variable de estabilidad jurídica, lo cual se tendrá en cuenta para las propuestas de cambio para el marco legal.

Por otro lado, José Tomás Contreras, recomendó que los incentivos deben ser competitivos con relación a los incentivos de otros países y que la institución reguladora de estas ZEE debe estar compuesta por el sector público y privado, los cuales deberían tener voz y voto. Asimismo, recalca la importancia del apoyo decidido del gobierno, de lo contrario ningún modelo tendrá éxito.

Martín Gustavo Ibarra, indicó que el modelo es interesante porque a través de él se identifican los seis aspectos o FCE que tanto desarrolladores y usuarios de las ZEE deben tener en consideración al momento de invertir. Manifiesta también que, en el contexto actual, un factor más crítico que la localización de las ZEE es una buena

política de incentivos, la cual va de la mano de la voluntad política de un país para promocionar el comercio exterior y las exportaciones, ya que puede compensar las falencias que se puedan tener con la localización. Otro punto que resaltó fue la importancia de analizar más a fondo el factor relaciones internacionales, medido por los tratados de libre comercio y la posibilidad de que los bienes que se importen o exporten desde las ZEE sean beneficiarios de los mismos. Por último indicó que la infraestructura debe ser un factor a tener en consideración. Y que una vez suplidas las necesidades primarias se deberían tener en cuenta factores secundarios como son: (i) excelencia y buenas prácticas, (ii) innovación y emprendimiento (iii) sostenibilidad.

El Gerente General de ZED Paita manifestó que el Estado debería priorizar las variables de conectividad (conexión), para hacer que las zonas sean competitivas y logren mayor atracción de inversiones y que, a través de las políticas de Estado, debería existir una relación de dependencia directa entre la ZEE y el gobierno para transmitir seguridad al inversionista y solidez de las ZEE.

8.3. Conclusiones del capítulo

- El *Marco legal* de las ZEE de Perú es complejo y poco claro debido a la gran cantidad de leyes marco (6) y número de regímenes (3) existentes, valor que supera los óptimos establecidos (1 para cada caso) en el estudio de los países de referencia seleccionados.
- Las ZEE están *localizadas* a una distancia promedio adecuada de puertos y aeropuertos, pero la conectividad de estos es en promedio inferior a los óptimos. La inversión del Estado en la mejora de estas infraestructuras y su conectividad brindaría una mayor competitividad a las ZEE, y también a las regiones donde estas se ubican. En cuanto a la proximidad del recurso humano, ZED Paita y ZOFRATACNA están mejor ubicadas que el resto.
- El *Apoyo gubernamental* es insuficiente para el adecuado desarrollo, gestión y promoción de las ZEE. Sin embargo, desde el MINCETUR se han realizado esfuerzos para mejorar el desarrollo de las ZEE. Se requiere de un mayor esfuerzo y articulación entre los organismos del Estado.
- El factor *Diseño y gestión de la zona* se ve afectado por las decisiones del Estado en cuanto a inversión en infraestructura básica. Esto conlleva a que en

algunas zonas el servicio de agua sea deficiente y se vea comprometido el suministro futuro del servicio.

- En cuanto a los *Vínculos con la económica*, es necesario que en las ZEE peruanas trabajen en desarrollar programas de capacitación que involucren a los ciudadanos de la región. Asimismo las zonas deben generar convenios con diferentes instituciones con la finalidad de disponer de mano de obra capacitada para las empresas instaladas o por instalarse en la zona.
- En la actualidad la *Política de incentivos* es adecuada en comparación con las ZEE de referencia. Sin embargo, es importante que se prevean cambios en la ley que contemplen la temporalidad de los beneficios en número de años, lo que evitaría realizar constantes cambios en la ley para la ampliación de dichos plazos.

CAPÍTULO IX. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS EN ZEE DE PERÚ

En este capítulo se identificarán los principales stakeholders para las ZEE peruanas, para lo cual se tendrá en cuenta la metodología desarrollada por Mitchell et al. (1997). Asimismo se tomará en consideración lo argumentado por los expertos durante las entrevistas realizadas.

9.1. Análisis de stakeholders según la metodología de Mitchell, Agle y Wood

A continuación se presenta el proceso llevado a cabo para evaluar los stakeholders relevantes para el desarrollo de las ZEE en Perú. Este proceso, como se ha mencionado previamente, se basa en la metodología propuesta por Mitchell et al. (1997).

El proceso inicia determinando una lista de stakeholders potenciales con la cual se realizará el análisis correspondiente. Para realizar el estudio se han planteado un total de 19 stakeholders. Inicialmente se analizó el marco legal peruano, encontrando a varios stakeholders relacionados con el Estado, los cuales se encuentran descritos en el Anexo 9.1. Adicionalmente, se consideraron otros stakeholders relevantes como el poder legislativo, los operadores de la zona, los inversionistas, las agremiaciones empresariales, entre otros. La segunda etapa consiste en el análisis de cada grupo de interés en relación a los *atributos de poder, legitimidad, y urgencia*. Una vez realizada esta evaluación se crea una *matriz de consolidación* donde se identifican los stakeholders más relevantes, teniendo en consideración un índice de preponderancia que incluye los tres atributos. Como última etapa, se clasifican los stakeholders principales bajo la tipología propuesta por los autores de la metodología.

9.1.1. Resultados del atributo de poder

El resultado del análisis en relación al *atributo de poder*, el cual se refiere a la intención de un stakeholder de usar algún tipo de recurso, ya sea utilitario, coercitivo, o simbólico con la finalidad de hacer valer su voluntad sobre la de otros, indica que los cuatro stakeholders con el grado de poder más elevado (14) son: MINCETUR, MEF, PRODUCE, y la CCL. Asimismo, existen otros cuatro stakeholders con un alto grado de poder (13): los Gobiernos Regionales, los Gobiernos Locales, el sector

empresarial nacional y la prensa. Es importante recalcar que la mayoría de los stakeholders con el atributo de poder son instituciones del Estado.

En el Anexo 9.2. Se detallan los resultados para el atributo de poder.

9.1.2. Resultados del atributo de legitimidad

El *atributo legitimidad* se refiere a la percepción o presunción de que las acciones de un determinado stakeholder son apropiadas en el entorno en que se desenvuelve.

Tomando en consideración la deseabilidad de acciones en referencia a las ZEE y la sociedad, los actores con el grado de legitimidad más elevado son: el MINCETUR, los operadores de infraestructura de conexión y los posibles inversionistas. En el Anexo 9.3, se detallan los resultados del análisis para el atributo de legitimidad.

9.1.3. Resultados del atributo de urgencia

Respecto al análisis de *grado o atributo de urgencia*, el cual se refiere a la necesidad de atención inmediata, teniendo en cuenta el grado de sensibilidad temporal, dado que existirá una aceptación o no aceptación al atraso y el grado de criticidad que pueda generar daños a la propiedad, sentimientos, expectativas y exposición, los resultados muestran que los stakeholders con el mayor nivel de urgencia son: MINCETUR, el MEF, los operadores de la zona, y los usuarios. En el Anexo 9.4, se detallan los resultados del análisis.

Al realizar la consolidación de los atributos, se observa que son seis los stakeholders que presentan un índice de preponderancia mayor a 1, por lo cual se consideran como los más relevantes. Estos stakeholders son: (i) MINCETUR, (ii) MEF, (iii) operadores de las ZEE, (vi) usuarios de la ZEE, (v) operadores de infraestructura de conexión, y (vi) posibles inversionistas. En la tabla 9.1 de la siguiente página se observa el detalle de la matriz de consolidación.

Tabla 9.1. Matriz de consolidación de los stakeholders

Stakeholders	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total: (A) x (B) x (C)	Índice de preponderancia
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)		
MINCETUR (PromPerú)	14	1.10	4	1.77	4	1.85	3.60	3.25
Operadores de infraestructura de conexión	18	1.41	4	1.77	2	0.93	2.32	2.09
Inversionistas	18	1.41	4	1.77	2	0.93	2.32	2.09
MEF (ProInversión, SUNAT)	14	1.10	2	0.88	4	1.85	1.80	1.62
Operadores de las ZEE	11	0.86	2	0.88	4	1.85	1.41	1.28
Usuarios de las ZEE	11	0.86	2	0.88	4	1.85	1.41	1.28
PRODUCE	14	1.10	2	0.88	2	0.93	0.90	0.81
Cámara de Comercio de Lima	14	1.10	2	0.88	2	0.93	0.90	0.81
Gobiernos regionales	13	1.02	2	0.88	2	0.93	0.84	0.75
Gobiernos locales	13	1.02	2	0.88	2	0.93	0.84	0.75
Sector empresarial nacional	13	1.02	2	0.88	2	0.93	0.84	0.75
ComexPerú	12	0.94	2	0.88	2	0.93	0.77	0.70
Población en áreas de influencia	14	1.10	2	0.88	1	0.46	0.45	0.41
Empleados de las ZEE	9	0.71	2	0.88	1	0.46	0.29	0.26
Proveedores de las ZEE	9	0.71	2	0.88	1	0.46	0.29	0.26
Empresas financieras	8	0.63	1	0.44	1	0.46	0.13	0.12
Prensa	13	1.02	2	0.88	1	0.46	0.42	0.38
TOTAL	242	-	43	-	41	-	21.06	-
Número de actores	19	-	19	-	19	-	19	-
Promedio	12.74	-	2.26	-	2.16	-	1.11	-

Fuentes: Martins y Fontes, 1999; Mitchell et al., 1997.

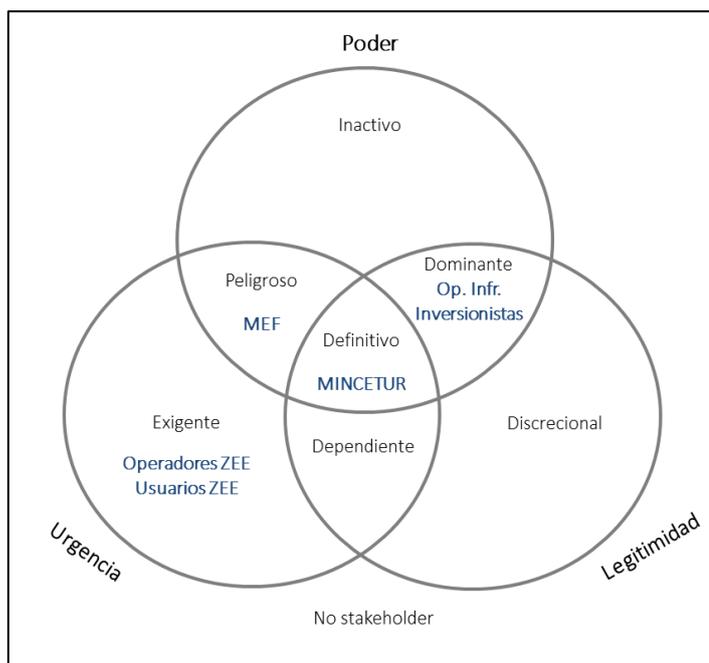
Elaboración: Autores de esta tesis.

Se observa que el MINCETUR es el único grupo de interés que toma un rol de *stakeholder definitivo*. Por otra parte el MEF presenta una posición de *stakeholder peligroso* por poseer poder y urgencia. Los operadores y usuarios de las ZEE forman parte de la categoría de *stakeholder exigente*, ya que sólo presentan el atributo de urgencia de manera significativa. Finalmente, los operadores de infraestructura de conexión y los inversionistas se ubican en el grupo de *stakeholder dominante*, por presentar características de poder y legitimidad.

Examinando los valores normalizados en la matriz de consolidación de los tres atributos, se puede realizar la clasificación del tipo de stakeholder que representa cada uno de los identificados. Esta clasificación se puede apreciar en la figura 9.1.

Figura 9.1. Clasificación de stakeholders según metodología de Mitchell, Agle y

Wood



Nota: Op. Infr. = Operadores de infraestructura de conexión

Fuente: Martins y Fontes, 1999; Mitchell et al. (1997).

Elaboración: Autores de esta tesis.

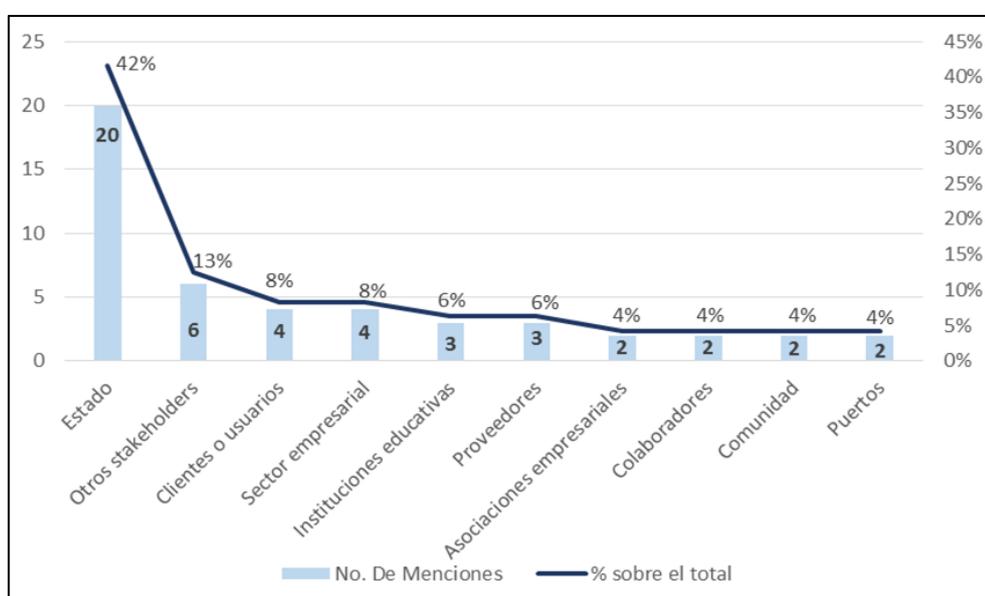
Es importante recalcar que tanto la selección de stakeholders relevantes, como su clasificación según la tipología de Mitchell et al. (1997), están basados en las circunstancias actuales. Si las condiciones cambian, tanto los stakeholders relevantes como su respectiva clasificación pueden variar al ser esta metodología de análisis constante. Asimismo, los stakeholders no considerados dentro de los más importantes, no deberían ser simplemente descartados sino que se consideran menos relevantes que los seleccionados.

9.2. Análisis de stakeholders según el análisis de contenido

A través del análisis de contenido se logró identificar que el principal stakeholder para el desarrollo de ZEE, según los expertos entrevistados es el *Estado*, dentro del cual los expertos mencionaron instituciones como: Ministerios, Aduanas, Gobiernos Regionales y Locales. El *Estado* fue mencionado 20 veces, lo que representa el 42% de las menciones realizadas. La figura 9.2 se muestra la jerarquización de los stakeholders.

Seguidamente fueron mencionados con una frecuencia de 4 veces cada uno, los *Cientes o Usuarios* y el *Sector empresarial* lo que representa un 8% del total para cada uno. Asimismo las *Instituciones educativas* y los *Proveedores* fueron mencionados 3 veces cada uno, representando cada uno un 6% del total. Por otro lado las *Asociaciones empresariales*, entre las que se encuentran instituciones como la Asociación de Exportadores (ADEX), fueron mencionadas con una frecuencia de 2 veces, lo que representa un 4% del total. También fueron mencionados con la misma frecuencia y porcentaje, los *Colaboradores*, la *Comunidad*, los *Puertos*.

Figura 9.2. Jerarquización de stakeholders del análisis de contenido según los expertos



Elaboración: Autores de esta tesis.

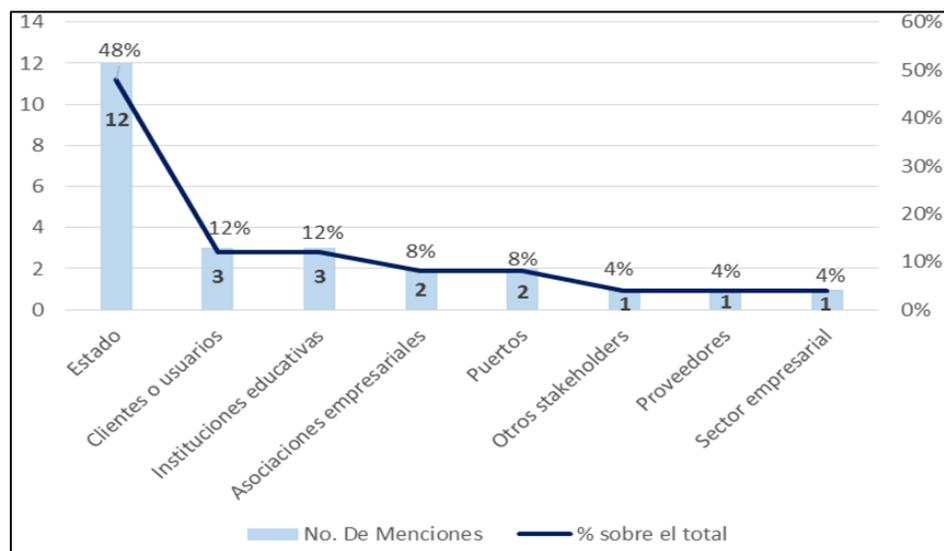
Por otro lado, dentro de la categoría de *Otros stakeholders* se agruparon los grupos de interés mencionados por los expertos una sola vez, entre los que se encuentran: ambientalistas, clusters, inversionistas, operador/desarrollador de las ZEE, prensa y servicios financieros, los cuales en conjunto representan el 13% de las menciones realizadas.

En el caso peruano, los expertos indicaron que el stakeholder de mayor relevancia en ZEE es el *Estado*, el cual fue mencionado 12 veces, lo que representa el 48% del total, como se observa en la figura 9.3.

Seguidamente fueron mencionados las categorías de *Cientes o usuarios* e *Instituciones educativas*, con una frecuencia de 3 veces cada uno, lo que representa el

12% del total para cada uno de ellos. Asimismo, fueron mencionados 2 veces las *Asociaciones empresariales* y los *Puertos*, lo que representa para cada uno de ellos el 8% del total. Por otro lado, fue mencionado 1 vez *Otros stakeholders (prensa)*, *Proveedores* y el *Sector empresarial*, los cuales representan un 4% del total cada una de estas categorías.

Figura 9.3. Jerarquización de stakeholders del análisis de contenido según los expertos peruanos



Elaboración: Autores de esta tesis.

Se puede concluir que tanto en el ámbito regional como en el ámbito local, el *Estado* juega un rol preponderante para el desarrollo de ZEE exitosas, a través de sus Organismos y Ministerios. Estos resultados son consistentes con los resultados obtenidos al aplicar el modelo de Mitchell et al. (1997), el cual establece como stakeholder definitivo para las ZEE al MINCETUR.

En el Anexo 9.5 se puede observar el reporte del software ATLAS.ti 6.0.15, con el que se jerarquizaron los stakeholders mencionados por los expertos.

Por otro lado cabe destacar que el *Estado*, referido a las instituciones estatales que se relacionan con las ZEE, tiene impacto sobre todos los FCE considerados en esta investigación, a través del impacto en las variables de medición de cada uno de estos FCE. Es por este motivo, que el *Estado* tiene una gran importancia para el desarrollo de ZEE competitivas. En el mismo Anexo 9.5 se observa las variables que se ven afectadas por la actuación del Estado.

9.3. Conclusiones del capítulo

- Según la metodología de Mitchell et al. (1997), los stakeholders más relevantes para el desarrollo actual de las ZEE en Perú son: (i) MINCETUR, (ii) MEF, (iii) Operadores de la ZEE, (vi) Usuarios de la ZEE, (v) Operadores de infraestructura de conexión e (vi) inversionistas.
- De los stakeholders más relevantes, cuatro de ellos son *instituciones del Estado* o empresas concesionadas por el mismo (MINCETUR, MEF, Operadores de la ZEE y Operadores de infraestructura de conexión). Se evidencia la relevancia del Estado en el desarrollo de las ZEE.
- La clasificación de los stakeholders de Mitchell et al. (1997) define al MINCETUR como un *stakeholder definitivo*, al MEF como *stakeholder peligroso*, los Operadores y Usuarios de las ZEE como *stakeholders exigentes*, los Operadores de infraestructura de conexión e inversionistas como stakeholders dominantes.
- El análisis de contenido de las entrevistas a expertos, tanto en el ámbito internacional como en el ámbito nacional, *el Estado*, referido a las instituciones que relacionadas con las ZEE, es el principal stakeholder identificado.
- Es importante que el Estado defina la estrategia a seguir con las ZEE existentes, para que estas puedan ser más competitivas a nivel regional, y cumplan con el objetivo con el que fueron creadas, es decir, el desarrollo de las regiones donde se ubica.
- Las decisiones que el *Estado* tome en relación a las ZEE del país, determinarán básicamente el éxito o el fracaso de las mismas.

CAPÍTULO X. PROPUESTAS DE MEJORA PARA LAS ZEE DE PERÚ

En este capítulo se presentarán las propuestas de mejora que podrían implementarse para optimizar la competitividad en las ZEE peruanas. Estas propuestas, basadas en el modelo de investigación desarrollado a lo largo de esta tesis, tendrán en consideración además de los FCE y variables de medición, los principales stakeholders considerados como relevantes para el desarrollo de ZEE competitivas a nivel nacional, identificados en el capítulo previo. Esta consideración permite asegurar que las propuestas tengan validez y aplicabilidad en el país.

10.1. Propuestas de mejora para las ZEE de Perú

Las propuestas de mejora para el régimen de ZEE en Perú están basadas en dar solución a las brechas identificadas en los indicadores del modelo de investigación validado, las cuales están enfocadas no solamente en mejorar las ZEE que ya están en operación en el país, sino también en hacer propuestas a tener en consideración para futuros desarrollos.

10.1.1. Propuestas relacionadas con la Localización

Para mejorar los indicadores relacionados con la localización de las ZEE existentes, es necesario centrarse en las variables de medición de *Disponibilidad de infraestructura de conexión* y de *Disponibilidad de servicios básicos*.

Para futuros desarrollos de ZEE en Perú, además de considerar las variables anteriores, es necesario elaborar criterios de selección para la ubicación de las zonas de tal forma que se garantice el cumplimiento o aproximación a los valores óptimos propuestos en *Proximidad a infraestructura de conexión*, *Proximidad a recursos del negocio* y *Proximidad a mercados*. Estas nuevas zonas deberían estar ubicadas a menos de 50 km de un puerto o aeropuerto con un tráfico comercial por encima del mínimo (250.000 TEUs por año para el puerto y 1.2 millones de pasajeros por año para el aeropuerto). En cuanto a la proximidad a los recursos del negocio, las ZEE deberían estar a una distancia no superior a 50 km de una ciudad con una población mayor a 150,000 habitantes, y se debería prever la proximidad a los mercados, en función del enfoque que tenga la ZEE.

Propuesta 1: Fijar los estándares mínimos para la infraestructura de conexión en la zona de influencia de las ZEE

MINCETUR, en coordinación con las cuatro ZEE operativas, debería elaborar un documento técnico que ponga en relieve las necesidades de las zonas en materia de infraestructura de conexión alrededor de ellas, que asegure las condiciones de conectividad. Estas necesidades deberían ser expuestas a todos los niveles de gobierno (local, regional y nacional) para la articulación y coordinación de acciones que desemboquen en planes específicos de acción e inversiones en infraestructura.

Asegurar el traslado de las mercancías desde y hacia las ZEE a través de las carreteras, puertos, aeropuertos y ferrocarriles que conectan las zonas con el resto del territorio nacional e internacional es prioritario.

Las carreteras que conectan a la ZEE deben calificar como autopistas de segunda clase o carreteras de primera clase¹⁴, según lo indicado en la normativa peruana (MTC, 2013). En lo que se refiere a puertos y aeropuertos, se debería contar con una de las dos clases de carretera a una distancia inferior a 50 km y que cumpliera con los valores óptimos propuestos. Para asegurar la conectividad de la zona a través de un puerto, la infraestructura debería disponer de un movimiento de mercancías superior a los 250.000 TEUs por año. Para el caso del aeropuerto, este debería tener flujos superiores al 1.2 millones de pasajeros anuales. MINCETUR, en coordinación con las zonas, debería poner de manifiesto las necesidades de una mayor conectividad de las mismas y articular con los organismos del Estado pertinentes los estudios de demanda para determinar la viabilidad de las inversiones en proyectos de infraestructura encaminados a mejorar la conectividad de las zonas.

Propuesta 2: Realizar auditorías y planes maestros para garantizar el suministro de servicios básicos a los usuarios de las ZEE

Es necesaria la elaboración de auditorías y planeamientos para dimensionar las necesidades en el suministro continuo e ininterrumpido de los servicios básicos de agua y electricidad. Para las auditorías deben tenerse en consideración las demandas estimadas, tanto para el suministro de agua (demanda y dotación de agua) como para

¹⁴ La normativa peruana determina que una autopista de segunda clase debe disponer de dos o más carriles de 3.60 m por sentido y un separador central. Las carreteras de primera clase deben tener un carril por sentido de 3.60 m de ancho y pasos y cruces vehiculares a nivel.

el suministro eléctrico (previsión de cargas). Adicionalmente, debe explicitarse la necesidad de disponer de conexión a internet a través de fibra óptica y la necesidad de un sistema de recolección de aguas residuales para no dañar el medioambiente. Lo anterior requiere inversión por parte del Estado y mejoraría no solo la infraestructura de la zona, si no de la región en general.

10.1.2. Propuestas relacionadas con el Apoyo gubernamental

Propuesta 3: Mejorar la coordinación entre los planes estratégicos ministeriales de desarrollo que incluyan a las ZEE

Se desprende del análisis que las ZEE en Perú necesitan un mayor apoyo gubernamental para su desarrollo y gestión. Se destaca la necesidad de planes estratégicos ministeriales de desarrollo que estén alineados entre sí y comprendan el mismo objetivo respecto a las ZEE. Esta necesidad nace del hecho que durante el análisis realizado en esta investigación, la divergencia de objetivos respecto a las ZEE entre los Ministerios más relevantes como el MINCETUR y el MEF ha sido uno de los principales elementos que han impedido un correcto desarrollo del régimen.

Se destaca específicamente la necesidad de un plan estatal de inversiones en infraestructura externa para las ZEE, haciendo énfasis en la mejora de la capacidad y calidad de la infraestructura de conexión (puertos, carreteras, y aeropuertos), la cual es crítica para el desarrollo de las zonas. Tanto este plan, como los ministeriales, no sólo asegurarán de mejor manera el apoyo necesario a las zonas, sino también les brindarán mayor renombre e importancia a nivel nacional.

Propuesta 4: Realizar un análisis costo beneficio del régimen de ZEE

Se ha determinado que el apoyo gubernamental es uno de los principales FCE del cual dependen otros factores. Sin embargo, para que el gobierno pueda determinar los beneficios del régimen, es necesario poder medir los resultados en la economía nacional, especialmente si se realizan los cambios e inversiones necesarios para fortalecer las ZEE. Por consiguiente, es imperativo contar con un análisis del beneficio que las ZEE general al país versus los costos que estas tienen. Se deben poner esfuerzos directos en la medición de los costos que la zona genera al estado a través de inversiones directas en elementos como infraestructura, promoción, y exoneración de tributos; versus los beneficios que son creados mediante la generación

de empleos, las inversiones realizadas en las zonas, la generación de exportaciones, la capacitación de la mano de obra, entre otros. Este análisis se debe realizar constantemente y así servirá también como una herramienta útil para la evaluación de los diversos esfuerzos realizados en el régimen.

10.1.3. Propuestas relacionadas con el Marco legal

Propuesta 5: Crear una ley marco única para ZEE a nivel nacional

Como se ha destacado previamente, en Perú existen seis leyes marco vigentes en lo que respecta a ZEE (ZOFRATACNA; ZED Ilo y Matarani; ZED Paita; ZED Loreto; ZED Tumbes y ZEEDEPUNO), a diferencia de todos los países de las ZEE de referencia donde solo existe una ley marco. Este gran número de leyes hace que se requiera de mayor esfuerzo para entender a detalle las diversas leyes y tener un buen entendimiento de las opciones de ZEE en el país. Como consecuencia de eso, se pierde la claridad normativa de manera significativa. A su vez, existen también en el Perú tres regímenes de ZEE (ZOFRATACNA, ZED y ZEEDEPUNO) lo cual hace que el concepto de ZEE en el país no sea lo suficientemente sólido y el inversionista pierda confianza en las zonas peruanas. Se recomienda unificar tanto las leyes marco como los 3 regímenes distintos en uno solo para así proyectar una visión más concisa y directa. Tal y como comentaron varios expertos consultados, debe existir una estabilidad jurídica y esta debe estar garantizada en la ley para brindar mayor seguridad a los inversionistas de que podrán recuperar el dinero invertido en los proyectos.

Propuesta 6: Contemplar la operación privada de ZEE y especificar las condiciones necesarias para el cambio de tipo de operador

En Perú, solamente la ley de ZOFRATACNA considera la operación privada de la zona, se propone incluir este aspecto en el régimen unificado descrito en la propuesta previa y así brindar mejores oportunidades de desarrollo. Es importante destacar también que se encuentra una necesidad específica en delimitar el plazo y las condiciones para la operación privada, de esta manera los inversionistas pueden evaluar mejor la viabilidad de operar la zona. Esta afirmación se realiza tomando en cuenta que ZOFRATACNA sí ha considerado la operación privada desde su creación y sin embargo, la transición no se ha realizado hasta la fecha. Este cambio de

administración se podría realizar en un futuro cercano a través de licitaciones públicas que resulten en contratos de concesión de las ZEE respectivas.

Propuesta 7: Incrementar la autonomía del regulador y promotor de las ZEE

Se propone mantener la función de desarrollo y supervisión de todas las ZEE bajo un mismo organismo, como la Dirección de ZEE dentro del MINCETUR. Por otra parte, se plantea la necesidad de contar con mayor promoción de las zonas, y que se coordinen esfuerzos con otras entidades relevantes como el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión). La Dirección de ZEE debe tener un rol destacado para impulsar el desarrollo de la zona a través del fortalecimiento de su imagen. Se propone una participación más activa de parte de PromPerú en esta promoción que debe realizarse también desde las Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior (OCEX).

10.1.4. Propuestas relacionadas con la Política de incentivos

Propuesta 8: Establecer una adecuada temporalidad de los incentivos tributarios en la ley marco

Se observa que la tasa del impuesto a la renta para las ZEE de Perú es del 0%, política que es adoptada por casi todas las ZEE de referencia; por consiguiente se sugiere seguir con esta tasa, que sirve como un incentivo básico para los inversionistas. Sin embargo se sugeriría una modificación legislativa para proponer que estos incentivos sean temporales y contabilizados desde que la empresa entra en operación, buscando así que las empresas usuarias se consoliden durante el periodo de beneficio y que luego puedan operar sin necesidad de dichos beneficios debido a las ventajas competitivas adquiridas. En caso de las ZEE peruanas, se propone un periodo de exoneración de 15 años, esto de acuerdo a los valores óptimos obtenidos.

Otro aspecto a tomar en consideración es el de otorgar esa exoneración de impuesto siempre y cuando se esté cumpliendo con el requisito de inversión o generación de empleo en caso se quisiera establecer alguno para las ZEE nacionales.

Propuesta 9: Establecer la perpetuidad de los incentivos aduaneros en la ley marco

En relación a los incentivos aduaneros, se aprecia una necesidad de volverlos permanentes en Perú ya que como se observa con el ejemplo de varias ZEE de referencia, esta es una práctica común que brinda mayor atractivo y confianza a la

zona, despojándola así de la imagen de régimen temporal que pueda tener en algunos inversionistas.

10.1.5. Propuestas relacionadas con el Diseño y gestión de las zonas

Propuesta 10: Mejorar la coordinación entre ZEE y usuarios a través de la creación de una asociación que vele por los intereses comunes

La mayoría de las ZEE de referencia, consideradas en esta investigación, disponen de una asociación sin fines de lucro que vela por sus intereses y los de sus usuarios. Unir esfuerzos en una asociación brindaría más notoriedad a los regímenes, a la vez que permitiría una mejor coordinación de acciones conjuntas que son imprescindibles desarrollar, como la promoción y publicidad de las mismas zonas o la negociación con los organismos gubernamentales encargados de su regulación. Estas sinergias se entiende que serían muy positivas para las zonas y el régimen de ZEE peruano en general.

La existencia de estas asociaciones está vinculada principalmente a la entrada del sector privado en la gestión y operación de las zonas, propuesta ya considerada en los cambios que debería contener la ley marco única.

Propuesta 11: Proponer planes estratégicos de desarrollo de infraestructura de las ZEE en función de la especialización

Las ZEE deben contar con planes estratégicos de desarrollo a largo plazo que orienten el desarrollo de la infraestructura (interna y suministro de servicios básicos) en función de la especialización de la zona en algún sector productivo potente en la región donde se ubica (agroindustria en la región de Piura, minería en las regiones de Arequipa y Moquegua, y manufactura, comercio y servicios en la región de Tacna). A parte de definir la infraestructura a desarrollar, debe generarse la viabilidad financiera de estos proyectos a través de acuerdos con los Gobierno Regionales (licitaciones u obras por impuestos), venta de terrenos a usuarios o mejora del presupuesto y capacidad de endeudamiento de las administraciones.

Propuesta 12: Desarrollar un sistema de control de los procesos críticos integrado entre los stakeholders relevantes

El mapeo en tiempo real de las operaciones de ingreso y salida de mercancías es imprescindible por organismos como SUNAT y las mismas zonas. Este sistema debe

ser moderno y se entiende como óptimo el desarrollo de un sistema único e integrado entre ZEE y los organismos correspondientes, que simplifique los trámites a los usuarios, y disponga de información confiable para la toma de decisiones y generación de estadísticas por parte de las zonas y el MINCETUR.

Disponer de información fácilmente consultable brinda transparencia al sistema y mejora la percepción de las ZEE en general, transmitiendo que se trata de una unidad operativa que promueve la facilidad para hacer negocios.

10.1.6. Propuestas relacionadas con los Vínculos con la economía

Propuesta 13: Mejora del aprovechamiento de los TLC firmados por Perú a través de un plan de diversificación productiva

El aprovechamiento de los numerosos TLC firmados por Perú es una situación que debe ser aprovechada por parte de los usuarios de las ZEE. Las zonas deben definir las principales actividades en las que quiere enfocarse y generar las condiciones necesarias para el desarrollo de las mismas, en base a capacitación y consultorías técnicas. Esto debería ayudar a promover la diversificación productiva, alineada con los TLC que dispone el país.

Propuesta 14: Promocionar el desarrollo tecnológico a través de la búsqueda de una empresa ancla

Cada vez se entiende como un objetivo más interesante para la existencia de las ZEE la generación de transferencias de tecnología para las industrias que proveen a las empresas instaladas en las zonas. Se han dado casos en las ZEE de referencia en la región en los que se logró la llegada de una empresa con importantes avances tecnológicos en su cadena de producción para que actuara como ancla y generara un polo de desarrollo regional.

Propuesta 15: Desarrollar programas de capacitación para el personal de las empresas de las ZEE

Generar cursos formativos para los usuarios de la zona genera un vínculo positivo entre la zona, la empresa usuaria y sus colaboradores. Es necesario generar vínculos con centros de formación regionales para aumentar la capacitación de los colaboradores, lo que a su vez tiene un impacto en el nivel socio-económico de la

región, por lo que puede optarse por vincular a los Gobiernos Regionales en dichos programas.

Propuesta 16: Generar convenios de colaboración con universidades locales para la especialización de los estudiantes en áreas útiles para las empresas de las ZEE

Una vez definida la especialización de la ZEE, es necesario que se vincule el desarrollo de la misma a la especialización de los recursos humanos que deben nutrir a las empresas instaladas en las ZEE. Desarrollar programas educativos y cursos enfocados en las necesidades de las empresas de la zona se establece como una iniciativa adecuada en este caso.

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones para futuras líneas de investigación.

11.1. Conclusiones

Se describen a continuación las conclusiones que responden a los objetivos (general y específicos) planteados en esta tesis de investigación.

Objetivo General: Identificar los factores críticos de éxito que inciden en la competitividad de las ZEE en Perú

Se han determinado seis FCE que inciden en la competitividad de las ZEE en Perú a través de la revisión de la literatura existente y el análisis del contexto general, regional y local. El análisis de contenido realizado a las entrevistas a expertos ha permitido jerarquizar los seis FCE encontrados en el siguiente orden de relevancia: (i) *Marco legal*, (ii) *Localización*, (iii) *Apoyo gubernamental*, (iv) *Diseño y gestión de las zonas*, (v) *Vínculos con la economía* y (vi) *Política de incentivos*.

Objetivo Específico: Identificar los factores críticos de éxito de las ZEE y sus correspondientes variables de medición

A través de la revisión de literatura, se han identificado 22 variables de medición que describen a los seis FCE. El análisis de contenido realizado a las entrevistas a expertos, ha permitido jerarquizar las variables de medición de cada factor identificado.

Las variables de medición jerarquizadas del FCE 1 *Marco legal* son: (i) *Claridad normativa*, (ii) *Fortaleza institucional*, (iii) *Equidad normativa*, (iv) *Simplicidad de procesos* y (v) *Requerimientos básicos de operación*.

Las variables de medición jerarquizadas del FCE 2 *Localización* son: (i) *Proximidad a infraestructura de conexión*, (ii) *Proximidad a recursos del negocio*, (iii) *Disponibilidad de infraestructura de conexión*, (iv) *Disponibilidad de servicios básicos* y (v) *Proximidad a mercados*.

Las variables de medición jerarquizadas del FCE 3 *Apoyo gubernamental* son: (i) *Estrategia política* y (ii) *Inversión del Estado*.

Las variables de medición jerarquizadas del FCE 4 *Diseño y gestión de las zonas* son: (i) *Diseño y planificación de las ZEE*, (ii) *Capacidad de gestión de las ZEE*, (iii) *Provisión de servicios básicos*, (iv) *Provisión de infraestructura interna* y (v) *Provisión de servicios de valor agregado*.

Las variables de medición jerarquizadas del FCE 5 *Vínculos con la economía* son: (i) *Vínculos con la economía internacional*, (ii) *Vínculos con el desarrollo local* y (iii) *Vínculos con la economía local*.

Las variables de medición jerarquizadas del FCE 6 *Política de incentivos* son: (i) *Incentivos tributarios* e (ii) *Incentivos aduaneros*.

Objetivo Específico: Generar un modelo teórico que explique las relaciones entre los factores críticos de éxito y la competitividad de las ZEE

El modelo descrito en esta investigación explica la relación existente entre los FCE, sus variables de medición y la competitividad de las ZEE. Se concluye que los seis FCE inciden en la competitividad de las ZEE (competitividad microeconómica)

El modelo también demuestra la importancia del FCE *Localización*, el cual influye en los otros FCE identificados, tal y como ya habían demostrado los investigadores Aggarwal (2005) y Dhingra et al. (2009).

El modelo permite concluir que existen dos grupos de FCE cuyas variables de medición presentan una relación más directa. Se observa, en un primer grupo, una relación cercana entre las variables de los FCE: *Apoyo gubernamental*, *Marco legal* y *Política de incentivos*, y en un segundo grupo, una relación cercana entre las variables de medición de los FCE: *Diseño y gestión de las zonas* y *Vínculos con la economía*.

Objetivo Específico: Identificar las ZEE de referencia en la región de América Latina y el Caribe y evaluar las variables de medición para obtener características y/o valores óptimos

Fueron identificadas como ZEE de referencia: (i) Zona Franca de Bogotá (Colombia), (ii) Zona Franca de Coyol (Costa Rica), (iii) Zonamerica (Uruguay), (iv) Parque Industrial Itabo (República Dominicana) y (v) Zona Franca de Iquique (Chile).

Esta selección se realizó en dos fases, en la primera fase se determinaron los países de referencia en base a indicadores de desempeño y opinión de expertos, posteriormente se eligieron las ZEE en base a la opinión de expertos.

Por otro lado se analizaron los indicadores de las variables de medición de los FCE en las ZEE de referencia, encontrando que entre mejor se encuentran estos indicadores, mayor es la competitividad de las zonas, medida por: (i) el crecimiento del número de empresas instaladas, (ii) la evolución de la generación de empleos, (iii) la evolución de los ingresos de mercancías a las zonas, (iv) la evolución de las salidas de mercancías de las zonas y (v) el beneficio neto de los operadores. Lo anterior permitió hallar las características o valores óptimos a tener en consideración para el desarrollo de ZEE competitivas, los cuales posteriormente fueron evaluados en las ZEE de Perú.

Objetivo Específico: Evaluar las variables de medición en las ZEE de Perú y determinar las brechas con las características y/o valores óptimos obtenidos en las zonas de referencia

La comparación de los resultados obtenidos en las ZEE de referencia con las ZEE peruanas evidencia brechas en los seis FCE.

En referencia al *Marco legal*, existe una brecha importante en cuanto al número de leyes marco y el número de regímenes existentes, debiendo trabajar como ya se propuso en unificar el marco legal y el régimen, en busca de una mayor claridad, competitividad y atractivo para los inversionistas.

En cuanto a *localización*, se observa una brecha importante en la conectividad de la infraestructura disponible, la cual si bien existe no cumple en la mayoría de los casos con las características o valores óptimos. Asimismo, para futuros desarrollos se debería tener en consideración la proximidad de las zonas en un radio de 50 km a una población de 150.000 habitantes.

En cuanto a *Apoyo gubernamental*, se deben implementar las medidas para que exista un plan estratégico estatal y existan organismos estatales que promocionen las zonas, con la finalidad de aumentar la competitividad de las mismas.

En cuanto al *Diseño y gestión de la zona*, se debería dar la opción de una administración privada o público privada. Previamente es necesario mejorar las

condiciones de las ZEE, como son la disponibilidad de servicios básicos, la disponibilidad de infraestructura de conexión, simplicidad de procesos, condiciones de operación adecuadas, etc. lo cual depende del apoyo gubernamental y de la inversión del estado en dichas zonas, con el fin de que el operador, bien sea privado, público o público/privado pueda gestionar bien las zonas y logre los objetivos para los que fueron creadas.

En cuanto a *Vínculos con la economía*, existen brechas en la existencia de programas de capacitación para ciudadanos de la región de parte de la ZEE, así como en la cantidad de convenios o colaboración con centros de formación, por lo cual se debería trabajar más en estos aspectos y orientar a las zonas en los beneficios que traería generar estos vínculos.

En cuanto a *políticas de incentivos*, se encontraron brechas en los plazos establecidos para los beneficios, los cuales son estipulados generalmente en número de años o de manera permanente, dependiendo del país. Para el caso peruano se consideró como valores óptimos un rango de exoneración del impuesto de renta entre 15 y 20 años, mientras que para los beneficios aduaneros se estableció como óptimo que fueran permanentes.

Objetivo Específico: Validar el modelo teórico propuesto con expertos en ZEE

El modelo teórico de la investigación, una vez realizadas todas las etapas de ajuste, fue revisado y validado por varios expertos internacionales y nacionales, lo que brinda consistencia a las conclusiones que se extraen del mismo.

Objetivo Específico: Identificar los stakeholders que participan en las ZEE de Perú a fin de evaluar su relevancia e impacto

A través de la metodología de Mitchell et al. (1997) se determinó que los stakeholders más relevantes para el desarrollo de ZEE competitivas en Perú son: (i) MINCETUR, (ii) MEF, (iii) operadores de la ZEE, (vi) usuarios de la ZEE, (v) operadores de infraestructura de conexión e (vi) inversionistas. Esto implica que, en la situación actual, cuatro de los seis principales stakeholders pertenecen o están relacionados con entidades del Estado. Asimismo, a través de esta metodología se estableció como stakeholder definitivo para el desarrollo de las ZEE en el país al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).

Los resultados anteriores fueron validados mediante el análisis de contenido de las entrevistas a expertos, donde se determinó que el *Estado* es el principal stakeholder para el desarrollo de las ZEE tanto en el ámbito regional como en el ámbito local.

Objetivo Específico: Realizar propuestas para mejorar la competitividad de las ZEE en Perú

En base a las brechas identificadas en las ZEE peruanas, a través de los indicadores propuestos de los FCE, así como del análisis de los stakeholders más relevantes, se han realizado 16 propuestas enfocadas a mejorar la competitividad de las ZEE en Perú.

11.2. Recomendaciones

Se recomienda para futuras investigaciones en relación a las ZEE tener en consideración los siguientes aspectos:

- Determinar la robustez del modelo a través de un análisis cuantitativo. Se determina como una posible herramienta el uso de encuestas realizadas a los stakeholders más relevantes.
- Ampliar y sincerar la información recopilada del desempeño de las ZEE de referencia y las de Perú con el objetivo de realizar un análisis econométrico que describa el impacto de las variables de medición sobre la competitividad de las ZEE, tal y como proponen investigadores como Aggarwal (2005) o Leong (2013).
- Realizar un análisis costo-beneficio para determinar el Aporte Económico Neto de las ZEE al país, tal y como han realizado países como Costa Rica (Monge et al., 2005) y República Dominicana (ADOZONA, 2012), con lo cual se puede demostrar cuantitativamente los beneficios del régimen y su importancia para el desarrollo económico de los países.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADOZONA. (2012). *Impacto económico y social de las zonas francas. Una visión de 360 grados*. Santo Domingo: Economi-k, Analytica, ADOZONA.
- Aduanet (s.f.). *Tributación en el Comercio Exterior*. Recuperado de: <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informag/tribadua.htm>.
- Aggarwal, A. (2005). Performance of export processing zones: a comparative analysis of India, Sri Lanka and Bangladesh. En *Indian Council for Research on International Economic Relations*, 155.
- Akinci, G., & Crittle, J. (2008). *Special Economic Zones: Performance, Lessons Learned, and Implications for Zone Development*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Amado, J. D. (2014). Zonas Francas Industriales en el Proyecto de Ley General de Comercio Exterior. *THEMIS-Revista de Derecho*, (12), pp. 52-58. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Anand, G., & Kodali, R. (2008). *Benchmarking the benchmarking models*. *Benchmarking: An International Journal*, 15(3), pp. 257-291.
- Asian Development Bank. (2015). *Asian Economic Integration Report 2015. How can special economic zones catalyze economic development?*. Recuperado de: <http://www.adb.org/sites/default/files/publication/177205/asian-economic-integration-report-2015.pdf>.
- Auruskeviciene, V., Salciuviene, L., Kuvykaite, R., & Zily, L. (2007). Identification of Key Success Factors in Free Economic Zone Development in Lithuania. En *Economics & Management*. ISSN: 1822-6515, pp. 277-284.
- AZFA. (2014). *Actualidad de las Zonas Francas en América Latina y el Caribe*. Presentación de Power Point para el 8º Congreso de Zonas Francas (Cartagena, Colombia).

- AZFA. (2015). *Panorama de Zonas Francas en América Latina*. Revista de Zonas Francas AZFA, (1), pp. 5-7.
- AZFA. (s.f). *Quienes Somos*. Colombia. Recuperado de: <http://www.asociacionzonasfrancas.org/index.php/es/quienes-somos>.
- Banco Mundial (2015). *Datos de libre acceso del Banco Mundial*. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD?view=chart>.
- Banco Mundial. (2015). *PIB (US \$ a precios constantes de 2010) | Data*. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD?view=chart>.
- Bermúdez, M. (1982). *El análisis de contenido procedimientos y aplicaciones*. Ciencias Sociales, 24, pp. 71-80.
- BID (2014). *Perfil del país*. Recuperado de: <https://www.intradebid.org/app/web/perfil/>.
- Bräutigam, D., & Xiaoyang, T. (2011). African Shenzhen: China's special economic zones in Africa. En *The Journal of Modern African Studies*, 49(01), pp. 27-54.
- Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). *A primer on critical success factors*.
- Burgaud, J. M., & Farole, T. (2011). When trade preferences and tax breaks are no longer enough: The challenge of adjustment in the Dominican Republic's free zones. En *Special Economic Zones: Progress, Emerging Challenges, and Future Directions*, pp. 159-181.
- Business Alliance for Security Commerce (2015). *BASC Dominicana certifica 33 empresas en Gestión y Control de Seguridad*. República Dominicana. Recuperado de: <http://www.wbasco.org/pnoticias/actualidad.htm?100716244>.
- Cañedo-Argüelles, T. (2004). *Al sur del margen: avatares y límites de una región postergada*. Moquegua (Perú), 431-432. Madrid: Instituto de Estudios Peruanos.
- Caralli, R. A., Stevens, J. F., Willke, B. J., & Wilson, W. R. (2004). *The critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management* (No. CMU/SEI-2004-TR-010). Recuperado de: <http://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?AssetID=7129>.

- CEPAL (2014). *CEPAL publica estimaciones de las paridades de poder adquisitivo de los países de la región*. Recuperado de: <http://www.cepal.org/es/noticias/cepal-publica-estimaciones-de-las-paridades-de-poder-adquisitivo-de-los-paises-de-la-region>.
- CEPAL. (2015). *CEPALSTAT/Bases de datos y publicaciones estadísticas*. Recuperado de: http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/estadisticasIndicadores.asp?idioma=e.
- CEPAL (2015). *Movimiento de contenedores en puertos de América Latina y El Caribe, Ranking 2015*. Recuperado de: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/perfil/noticias/noticias/4/54974/P54974.xml&xsl=/perfil/tpl/p1f.xsl&base=/perfil/tpl/top-bottom.xsl>.
- CEPAL (s.f.). *CEPALSTAT / Bases de datos y publicaciones estadísticas – Perfiles Nacionales*. Recuperado de: http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/perfilesNacionales.asp?idioma=e.
- Cetindamar, D., & Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the competitiveness of a firm for an award system. En *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(1), pp. 7-22.
- CIA. (2015). *The World Factbook*. Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/>.
- Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (s.f.). *Incentivos*. Costa Rica. Recuperado de: <http://www.cinde.org/es/incentivos/manufacturing-parks/coyol-free-zone-business-park>.
- Con Nuestro Perú. (2015). *Ceticos Matarani alberga a 16 empresas*. Con Nuestro Perú. Recuperado de: <http://www.connuestroperu.com/economia/45018-ceticos-matarani-alberga-a-16-empresas>.

- Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (2015). *Informe Estadístico 2015*. Recuperado de: <http://www.cnzfe.gob.do/index.php/publicaciones/informe-estadisticos-2015>.
- Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (s.f.). *¿Cuáles son los incentivos de invertir en Zonas Francas?*. Recuperado de: <http://www.cnzfe.gob.do/index.php/2016-03-01-20-20-49/preguntas-frecuentes>.
- CORPAC. (2015). *Estadísticas 2015*. Recuperado de: <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=5209>.
- Coyol (s.f.). *Infrastructure*. Recuperado de: <http://www.coyolfz.com/services/infrastructure>.
- Cruz, A.R., Gaona, L.G., Núñez, C. E., & Ordóñez, P.C. (2013). *Identificación de los factores de localización para el desarrollo del ensamblaje automotriz en la Zona Franca de Tacna. (Tesis de maestría)*. Recuperado de: <http://cendoc.esan.edu.pe/tesis/2013/MA/matp5020132.html>.
- Chen, X. (1995). The evolution of free economic zones and the recent development of cross-national growth zones. En *International Journal of Urban and Regional Research*, 19(4), pp. 593-621.
- Chiu, R., Lirn, T., Li, C., Lu, B. & Shang, K. (2011) An Evaluation of Free Trade Port Zone in Taiwan. En *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 27(3), pp. 423-446.
- Daniel, D.R. (1961). *Management information crisis*. Harvard Business Review, 39(5), pp. 111-121
- Decreto Legislativo N° 704 (Decreto derogado). Aprueban la Ley de Zonas Francas, Zonas de Tratamiento Especial Comercial y Zonas Especiales de Desarrollo. (1991).
- Decreto Legislativo N° 842, Declaran de interés prioritario el desarrollo de la zona sur del país y crean centros de exportación, transformación, industria, comercialización y servicios en Ilo, Matarani y Tacna. (1996). Lima: El Peruano – Normas Legales.

- Decreto Legislativo N° 864. Declaran de interés prioritario el desarrollo de la zona norte del país y crean el CETICOS Paita. (1996). Lima: El Peruano – Normas Legales.
- Decreto Legislativo N° 865. Precisan artículos y amplían disposición transitoria del Decreto Legislativo N° 842, mediante el cual se crearon los CETICOS de Ilo, Matarani y Tacna. (1996). Lima: El Peruano – Normas Legales.
- Decreto Legislativo N° 1053. Ley General de Aduanas. (2008). Lima: El Peruano – Normas Legales.
- Decreto Supremo N° 023-96-ITINCI, Reglamento de los Centros de Exportación, Transformación, Industria Comercialización y Servicios – CETICOS (1996).
- Decreto Supremo N° 005-97-ITINCI, Modifican artículos del Reglamento de los CETICOS (1997).
- Decreto Supremo N° 112-97-EF. Aprueban Texto Único Ordenado de las normas con rango de ley emitidas en relación a los CETICOS (1997).
- Decreto Supremo N° 002-2006-MINCETUR. Texto Único Ordenado del Reglamento de la Ley N° 27688 y Normas Modificatorias, Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna. (2006).
- Decreto Supremo N° 008-2008-MINCETUR. Amplían actividades de servicios que pueden desarrollarse en la ZOFRATACNA. (2008).
- Decreto Supremo N° 002-2015-MINCETUR. Modifican el reglamento de organización y funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015).
- Del Giorgio, F. (2012). *Benchmarking en el sector público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires*. Villa Elisa, Buenos Aires: Federico Del Giorgio Solfa.
- Dhingra, T., Singh, T., & Sinha, A. (2009). Location strategy for competitiveness of special economic zones: A generic framework for India. En *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(4), pp. 272-289.

- Engman, M. (2011). Success and Stasis in Honduras' Free Zones. En *Special Economic Zones: Progress, Emerging Challenges, and Future Directions*, pp. 47-68.
- Falção, H. & Fontes, J. (1999). *¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional*. Revista del CLAD Reforma y Democracia (15).
- Fallas, C. (21 de junio de 2016). *Coyol es la zona franca que genera más exportaciones en Costa Rica*. El Financiero. Recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Coyol-posiciona-franca-genera-exportaciones_0_979702023.html.
- Farole, T., & Akinci, G. (2011). *Special Economic Zones: Progress, Emerging Challenges, and Future Directions*. Washington, D.C.: The World Bank.
- FDI Intelligence. (2014). *Global Free Zones of the Year 2014*. FDI Magazine. Recuperado de: <http://www.fdiintelligence.com/Locations/fDi-Global-Free-Zones-of-the-Year-2014-Winners>.
- FDI Intelligence. (2015). *Global Free Zones of the Year 2015*. FDI Magazine. Recuperado de: <http://www.fdiintelligence.com/Locations/fDi-Global-Free-Zones-of-the-Year-2015-Winners>.
- Fernández, F. (2002). *El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación*. Ciencias sociales, 2(96), pp. 33-54.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. En *Management Decision*, 32(2), pp. 49-58.
- Foro Económico Mundial. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Ginebra: WEF.
- Granados, J. (2003). *Zonas Francas y otros regímenes especiales en un contexto de negociaciones comerciales multilaterales y regionales*. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

- Granados, J. (2005). Las zonas francas de exportación en América Latina y el Caribe: sus desafíos en un mundo globalizado. *Integración & comercio*, (23), pp. 79-112.
- Grupo Softland (2015). *Testimonio Zona Franca Coyol S.A.* Recuperado de: <http://www.gruposoftland.com/wp-content/uploads/2015/03/Testimonio-ZonaFrancaCoyol-CostaRica.pdf>.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias* (11ª. Ed.) México, D.F.: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. Ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- INEI. (2015). *Población 2000 al 2015.* Recuperado de: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>.
- INEI. (2016). *Evolución de las exportaciones e importaciones (Diciembre 2015)*, (2), 1-13. Lima: INEI.
- INCOP Ingenieros. (s.f.). *Entidades Públicas.* Recuperado de: http://www.incopingeneros.com/index2.php?subaction=showfull&id=1248455654&archive=&start_from=&ucat=28.
- International Labour Office. (2003). *Third Item on the Agenda – Employment and social policy in respect of export processing zones (EPZs)*. Geneva: ILO.
- Jiménez, J. P., & Podestá, A. (2009). *Inversión, incentivos fiscales y gastos tributarios en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). *Identifying and using critical success factors*. Long range planning, 17(1), pp. 23-32.
- Leong, C. K. (2013). *Special economic zones and growth in China and India: an empirical investigation*. International Economics and Economic Policy, 10(4), pp. 549-567.
- Ley N° 25100 (Ley derogada), Promulgan la Ley de Bases de Zonas Francas y Zonas de Tratamiento Especial. (1989).

Ley N° 25340 (Ley derogada), Declaran de interés nacional la creación de Zonas Francas Industriales y Turísticas y de Zonas de Tratamiento Especial Comercial en el país. (1991).

Ley N° 26831, Sustituyen diversos artículos de los Decretos Legislativos N° 842 y 864, referidos a la exoneración de tributos de empresas que se establezcan en los CETICOS, Ilo, Matarani, Paita y Tacna. (1997). Lima: El Peruano - Normas Legales.

Ley N° 26953, Ley de creación del CETICOS Loreto (1998) Lima: El Peruano - Normas Legales. Ley N° 27037, Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. (1998). Lima: El Peruano – Normas Legales.

Ley N° 27688, Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna. (2002). Lima: El Peruano - Normas Legales.

Ley N° 27825, Ley que modifica los artículos 14° y 18° de la Ley N° 27688, Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna. (2002). Lima: El Peruano - Normas Legales.

Ley N° 28569, Ley que otorga autonomía a los CETICOS. (2005). Lima: El Peruano - Normas Legales.

Ley N° 28599, Ley que Modifica La Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna Ley N° 27688 y Modificatoria. (2005). Lima: El Peruano - Normas Legales.

Ley N° 28864, Ley de la Zona Económica Especial de Puno – ZEEDEPUNO. (2006). Lima: El Peruano - Normas Legales.

Ley N° 29014, Ley que adscribe los CETICOS de Ilo, Matarani y Paita a los Gobiernos Regionales de Moquegua, Arequipa y Piura; la ZOFRATACNA al Gobierno Regional de Tacna; y ZEEDEPUNO al Gobierno Regional de Puno. (2007). Lima: El Peruano - Normas Legales.

Ley N° 29479, Ley que prorroga el plazo de las exoneraciones de los centros de exportación, transformación, industria, comercialización y servicios (CETICOS). (2009). Lima: El Peruano - Normas Legales.

- Ley N° 29704 Ley que Crea en el Departamento de Tumbes el Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (CETICOS Tumbes). (2011). Lima: El Peruano - Normas Legales.
- Ley N° 29710, Ley de fortalecimiento de los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (CETICOS). (2011). Lima: El Peruano - Normas Legales.
- Ley N° 29739, Ley de promoción de inversiones en la Zona Franca y la Zona Comercial de Tacna y que modifica la Ley 27688, Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna, y normas modificatorias (2011). Lima: El Peruano - Normas Legales.
- Ley N° 29902, Ley que modifica la Ley N° 20704, ley que crea en el Departamento de Tumbes el Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (CETICOS Tumbes), y dicta otras disposiciones para su fortalecimiento. (2012). Lima: El Peruano - Normas Legales.
- Ley N° 30446. Ley que establece el marco legal complementario para las zonas especiales de desarrollo, la zona franca y la zona comercial de Tacna. (2016). Lima: El Peruano – Normas Legales.
- Macdonald-Laurier Institute, The. (2012). Success and the City. How charter cities could transform the developing world. Recuperado de: <http://www.macdonaldlaurier.ca/files/pdf/How-charter-cities-could-transform-the-developing-world-April-2012.pdf>
- Martins, H. F., & Fontes, J. R. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando “stakeholders” para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 15, pp. 111-140.
- McCallum, J. (2011). *Export processing zones: Comparative data from China, Honduras, Nicaragua and South Africa*. Geneva: International Labour Office.
- Medaglia, C., & Mora, E. (2016). Balance de las Zonas Francas: beneficio neto del régimen para Costa Rica 2011 - 2015.

- Meng, G. (2003). *The theory and practice of Free Economic Zones: A case study of Tianjin/People's Republic of China*. Peter Lang International Academic Publishers.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2013). *Convenio de cooperación interinstitucional entre el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo y la Agencia de Promoción de la Inversión Privada*. Recuperado de: http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/1/JER/CONVENIOS_CON_INSTITUCIONES/Convenio_MINCETUR_2013.pdf.
- Ministerio de Comercio Exterior (MINCETUR). (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025*. Recuperado de: http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Ministerio de Comercio Exterior (MINCETUR). (2016). *Zonas Económicas Especiales y Mincetur establecen plan conjunto para la mejora de su gestión – MinceturMincetur*. Perú. Recuperado de: <http://ww2.mincetur.gob.pe/zonas-economicas-especiales-y-mincetur-establecen-plan-de-trabajo-conjunto-para-la-mejora-de-su-gestion/>.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2003). *Análisis de las exoneraciones e incentivos tributarios y propuesta de estrategia para su eliminación*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Anali_incent_exoner_tribut.pdf.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016 – 2018*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revisado.pdf.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017 – 2019*. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf.

- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2015). *Produce apoya a regiones de Moquegua y Tacna para implementar modernos parques industriales*. Recuperado de: <http://www.produce.gob.pe/index.php/prensa/noticias-del-sector/3897-produce-apoya-a-regiones-de-moquegua-y-tacna-para-implementar-modernos-parques-industriales->.
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (s.f.). *Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP). Aprobado en 2014*. Recuperado de: <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/publicaciones/plan-nacional-de-diversificacion-productiva.pdf>.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2013). *Manual de carreteras. Diseño geométrico DG-2013*. Recuperado de: [http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/documentos/manuales/DISE%C3%91O%20GEOMETRICO%20DE%20CARRETERAS%20\(DG-2013\).pdf](http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/documentos/manuales/DISE%C3%91O%20GEOMETRICO%20DE%20CARRETERAS%20(DG-2013).pdf)
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of who and what really Counts*. *The Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.
- Moberg, L. (2015). The political economy of special economic zones. En *Journal of Institutional Economics*, 11(01), pp. 167-190.
- Monge, R., Rosales, J., & Arce, G. (2005). *Análisis Costo-Beneficio del Régimen de Zonas Francas: Impactos de la Inversión Extranjera Directa en Costa Rica*. Washington, D.C.: Organización de los Estados Americanos (OEA).
- Norton, R. D. (2012). El potencial de las zonas francas agrícolas en Centroamérica. En Granados, J. & Ramos, A. (Eds). *Zonas francas, comercio y desarrollo en América Latina y el Caribe: Análisis crítico de sus oportunidades y desafíos*.(pp. 153-182). Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Noticias SIN (2015). *PIISA Industrial Park recibe certificado de la OEA*. Recuperado de: <http://www.noticiassin.com/2015/05/piisa-industrial-park-recibe-certificado-de-la-oea/>.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (S.F.), *History*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/about/history/>.
- PIISA (s.f.). *PIISA Industrial Park*. Recuperado de: http://piisa.com/?page_id=2999.
- PIISA (s.f.). *Strategic Location*. Recuperado de: http://piisa.com/?page_id=11.
- PIISA (s.f.). *Our Services*. Recuperado de: http://piisa.com/?page_id=7.
- Pinzón, E. (2013). Las zonas francas con beneficios tributarios generan productos para el mercado nacional y no para el exterior. En *Relaciones Internacionales (RAI) 2014*. ISSN: 2215-7190, pp. 147-163.
- Pinzón, E., & Lora, J. E. (2013). *Las Zonas Francas y sus beneficios económicos y sociales*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Porta, L., & Silva, M. (2004). *La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa*. Red Nacional Argentina de Documentación e Información Educativa. Recuperado de: <http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. (R.A. Martin, Trans). Argentina: Javier Vergara Editor S.A. (Trabajo original publicado en 1990).
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. (J.C. Pecina, Trans). (2da ed.). México, D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. (Trabajo original publicado en 1987).
- Proinversión. (2015). *¿Por qué invertir en el Perú?*. Recuperado de: http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf.
- Reyes, B. (2006). *ZOFRATACNA: Una idea audaz o un error político*. Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos34/zona-franca-tacna/zona-franca-tacna.shtml>.
- Rockart, J. (1979). *Chief Executives Define Their Own Information Needs*. Harvard Business Review, pp. 81-92.

- Rust, R. T., & Cooil, B. (1994). *Reliability measures for qualitative data: Theory and implications*. Journal of Marketing Research, pp. 1-14.
- Shakir, M. H., & Farole, T. (2011). The thin end of the wedge: unlocking comparative advantage through EPZs in Bangladesh. En *Special Economic Zones: Progress, Emerging Challenges, and Future Directions*, pp. 25-45.
- Siggel, E. (2006). *International competitiveness and comparative advantage: a survey and a proposal for measurement*. Journal of Industry, Competition and Trade, 6(2), pp. 137-159.
- Sistema de Información Sobre Comercio Exterior (2016). *Países*. Recuperado de: http://www.sice.oas.org/countries_s.asp.
- SUNAT. (2002). *CETICOS Procedimiento General INTA-PG.22*. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/ceticos/procGeneral/inta-pg.22.htm>.
- SUNAT. (2012). *ZOFRATACNA Procedimiento General INTA-PG.23*. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/zofratakna/procGeneral/inta-pg.23.htm>.
- SUNAT. (s.f.). *Tipo de Cambio*. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>.
- SUNAT. (s.f.). *Glosario de términos aduaneros*. Recuperado de: <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/glosario/glosarioA-Z.htm>
- Tănase, D., & Tănase, A. (2013). *The concept of competitiveness in the economy theory*. Studii Economice, pp. 80-89.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y casos* (18ª. Ed.) México. D.F.: McGraw-Hill
- Transparencia Internacional (2015). *Índice de Percepción de corrupción, 2015*. Recuperado de: http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2016/01/tabla_sintetica_ipc-2015.pdf.

- Uruguay XXI. (2016). Informe de Zonas Francas de Uruguay. Montevideo: Promoción de Inversiones y Exportaciones. Recuperado de: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/guia/descargas/Zonas%20Francas%20-%20Uruguay%20XXI.pdf>
- WEPZA. (s.f.). *History WEPZA*. Recuperado de: <http://www.wepza.org/history/>.
- WFZO. (2015). *Background*. Recuperado de: <http://www.worldfzo.org/Pages/Background.aspx>.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos* (10ª. Ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
- White, J. (2011). Fostering innovation in developing economies through SEZs. En *Special Economic Zones: Progress, Emerging Challenges, and Future Directions*, pp. 183-202.
- Whittembury, J. (2006) *Las Zonas Francas y su Tratamiento en las Estadísticas de Comercio Exterior en la CAN*. (Monografía de Pasantía). Lima: ANDESTAD.
- World Bank Group. (2015). *Ranking of Economies - Doing Business*. Recuperado de: <http://www.doingbusiness.org/rankings>.
- World Economic Forum. (2016). *Global Competitiveness Report 2015-2016*. Recuperado de: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>.
- Yang, Y. C. (2009). A comparative analysis of free trade zone policies in Taiwan and Korea based on a Port Hinterland perspective. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 25(2), pp. 273-303
- ZED Ilo. (2012). *Plan Estratégico Institucional 2010-2022 (Actualización 2012)*. Ilo: Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios de Ilo.
- ZED Ilo. (2016). *Evaluación del Plan Operativo Institucional 2015*. Ilo: Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios de Ilo.

- ZED Ilo. (s.f.). *Zona Especial de Desarrollo – ZED Ilo*. Recuperado de: http://www.ceticosilo.com/#p=w_qsomos.
- ZED Matarani. (s.f.). *ZED Matarani*. Recuperado de: <http://www.zedmatarani.com>.
- ZED Paita (s.f.). *CETICOS Paita*. Recuperado de: <http://www.ceticospaita.com.pe/>.
- ZED Paita. (s.f.). *Información financiera*. Recuperado de: <http://www.ceticospaita.com.pe/index.php/inf-financiera/>.
- Zeng, D. Z. (2010). *Building engines for growth and competitiveness in China: Experience with special economic zones and industrial clusters*. Washington D.C.: World Bank Publications.
- Zeng, D. Z. (2012). China's special economic zones and industrial clusters: the engines for growth. En *Journal of International Commerce, Economics and Policy*, 3(03), 1250016.
- Zeng, D. Z. (2015). Global Experiences with special economic zones: focus on China and Africa. En *World Bank Policy Research Working Paper*, 7240.
- ZOFRATACNA. (2012). *Memoria Anual 2011*. Tacna: Comité de Administración de la Zona Franca de Tacna y Zona Comercial de Tacna.
- ZOFRATACNA. (2015). *Memoria Anual 2014*. Tacna: Comité de Administración de la Zona Franca de Tacna y Zona Comercial de Tacna.
- ZOFRATACNA. (2016). *Memoria Anual 2015*. Tacna: Comité de Administración de la Zona Franca de Tacna y Zona Comercial de Tacna.
- ZOFRATACNA. (2016). *Plan Operativo Institucional 2016*. Tacna: Comité de Administración de la Zona Franca de Tacna y Zona Comercial de Tacna
- ZOFRATACNA. (s.f.). *Estados Financieros*. Recuperado de: <http://www.zofratacna.com.pe/ContenidoTransparencia.aspx?id=0100000034FD C8109736CB949F1B0FBD19E7855141A3D2CA3E8A39AF>.

- ZOFRATACNA. (s.f.). *Infraestructura y Servicios*. Recuperado de: <http://www.zofratacna.com.pe/contenido.aspx?id=01000000B4814C0EAE214830BB04F394C9B1CAC44C4B9301E6E6DD18>.
- ZOFRI. (2015). *Boletín Estadístico Enero-Diciembre 2015*. Iquique: Zona Franca de Iquique.
- ZOFRI. (2015). *Memoria Anual 2015*. Iquique: Zona Franca de Iquique.
- Zona de Actividad Logística de Cartagena de Indias. (s.f.). *Zona de Actividad Logística de Cartagena*. Recuperado de: <http://www.zaldecartagenadeindias.com/index.php>.
- Zona Franca de Bogotá. (2015). *Informe de sostenibilidad 2014*. Recuperado de: http://www.zonafrancabogota.com/images/responsabilidad-social/informe_sostenibilidad2014.pdf.
- Zona Franca de Bogotá (s.f.). *Incentivos*. Colombia. Recuperado de: <http://www.zonafrancabogota.com/es/incentivos>.
- Zona Franca de Bogotá (s.f.). *Infraestructura*. Colombia. Recuperado de: <http://www.zonafrancabogota.com/es/infraestructura>.
- Zona Franca de Bogotá (s.f.). *Quienes somos*. Colombia. Recuperado de: <http://www.zonafrancabogota.com/es/quienes-somos>.
- Zona Franca de Bogotá (s.f.). *Trabaja en Zona Franca de Bogotá*. Colombia. Recuperado de: www.trabajaenzonafrancabogota.com.
- Zona Franca Buenos Aires Sur S.A. (s.f.). *Zona Francas Zona Sur - Subzonas Francas*. Recuperado de: <http://www.zfzonasur.com.ar/>.
- Zona Franca de Coyol (s.f.). *Population and Location Overview*. Recuperado de: <http://www.coyolfz.com/location/overview>.
- Zona Franca San Isidro, S.A. (s.f.). *Actividades – Zona Franca San Isidro*. Recuperado de: <http://industrialfreezezone.com/portfolio/actividades/>.

Zona Libre de Colón. (s.f.). *Zona Libre de Colón - Beneficios y Ventajas*. Recuperado de: <http://www.zolicol.gob.pa/detalle.php?cid=2&id=76>.

Zonamerica (s.f.). *Quienes somos*. Uruguay. Recuperado de: <http://web.zonamerica.com/park/quienessomos/>.

Zonamerica (s.f.). *Conocer Zonamerica*. Uruguay. Recuperado de: <http://web.zonamerica.com/park/quienessomos/>.

ANEXOS CAPÍTULO I

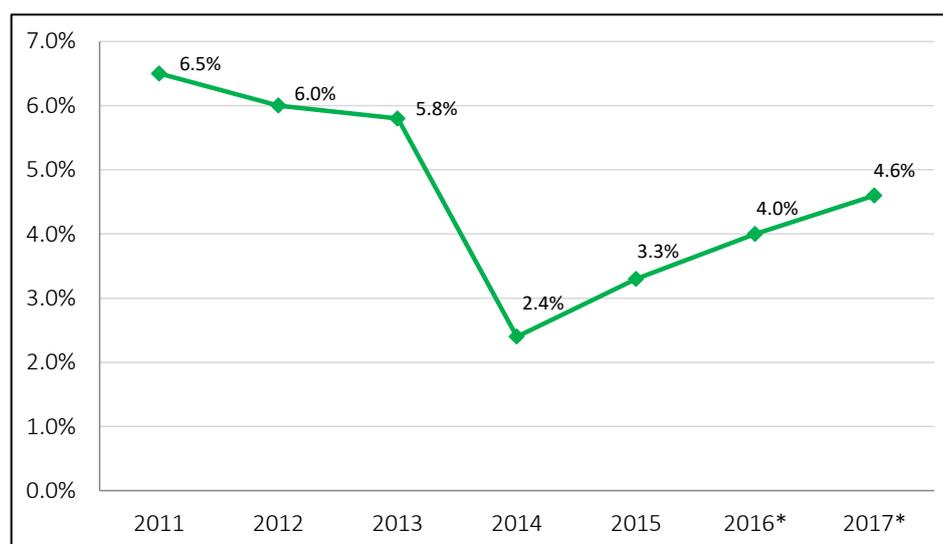
Anexo 1.1. Análisis Macroeconómico de Perú

En este Anexo se analiza la situación macroeconómica que atraviesa Perú para contextualizar la tesis de investigación realizada.

1.1.1. Crecimiento del PBI

En la figura 1.1 se puede apreciar la evolución del crecimiento del PBI que el país ha experimentado en los últimos cinco años, así como la previsión de crecimiento para los años 2016 y 2017 que hace el FMI. Se observa un leve retroceso en el año 2014, donde el crecimiento del PBI se situó en el 2.4%. No obstante, tanto el resultado del año 2015, como las previsiones para los próximos años, son alentadores para el país, situándolo entre uno de los que más crece en la región de América Latina y el Caribe.

Figura 1.1.1. Crecimiento del PBI en Perú en el periodo 2011-2017



Nota: (*) Previsión.

Fuente: INEI (2016); FMI (2016).

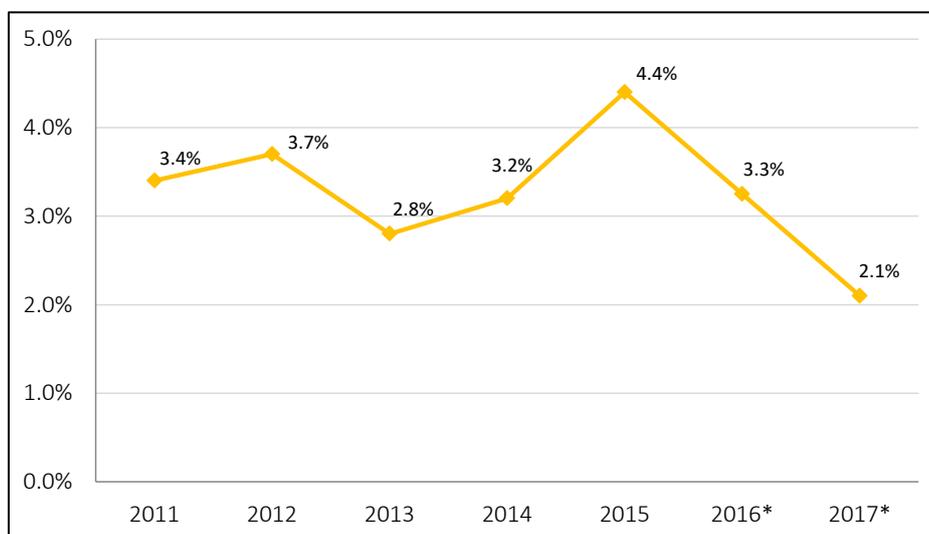
Elaboración: Autores de esta tesis.

1.1.2. Inflación

Los resultados de inflación del país demuestran la gran solidez macroeconómica de la que puede presumir Perú en los últimos años. Como se observa en la figura 1.2, la inflación se ha mantenido en valores estables en los últimos años. La previsión para

los años 2016 y 2017 es que los valores de inflación se mantengan estables con una tendencia a la moderación.

Figura 1.1.2. Inflación de Perú en el periodo 2011-2017



Nota: (*) Previsión.

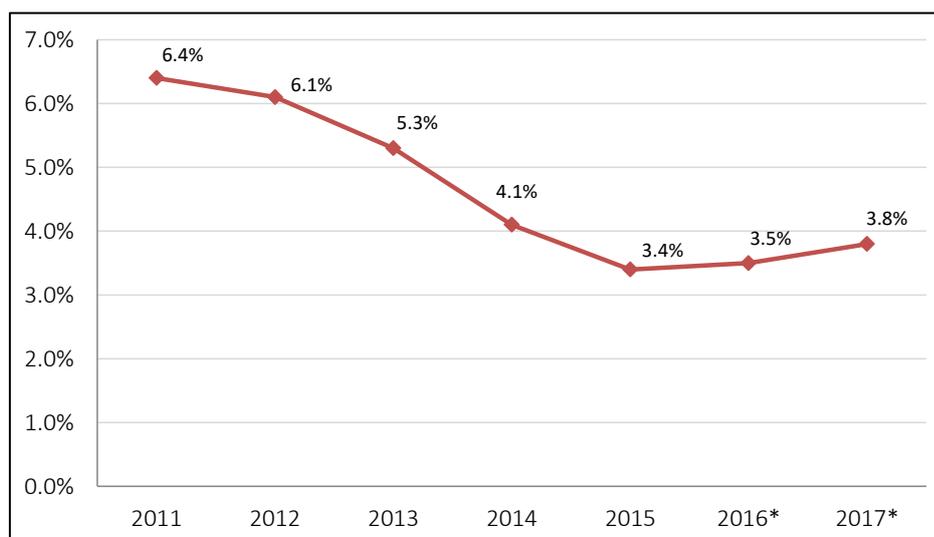
Fuente: INEI (2016); FMI (2016).

Elaboración: Autores de esta tesis.

1.1.3. Consumo privado

El consumo privado ha sufrido un descenso en los últimos cinco años. Sin embargo, se espera que esta tendencia se empiece a revertir en los años 2016 y 2017, situándose con crecimientos alrededor del 3.5 y 3.8%.

Figura 1.1.3. Crecimiento del consumo privado en Perú en el periodo 2011-2017



Nota: (*) Previsión.

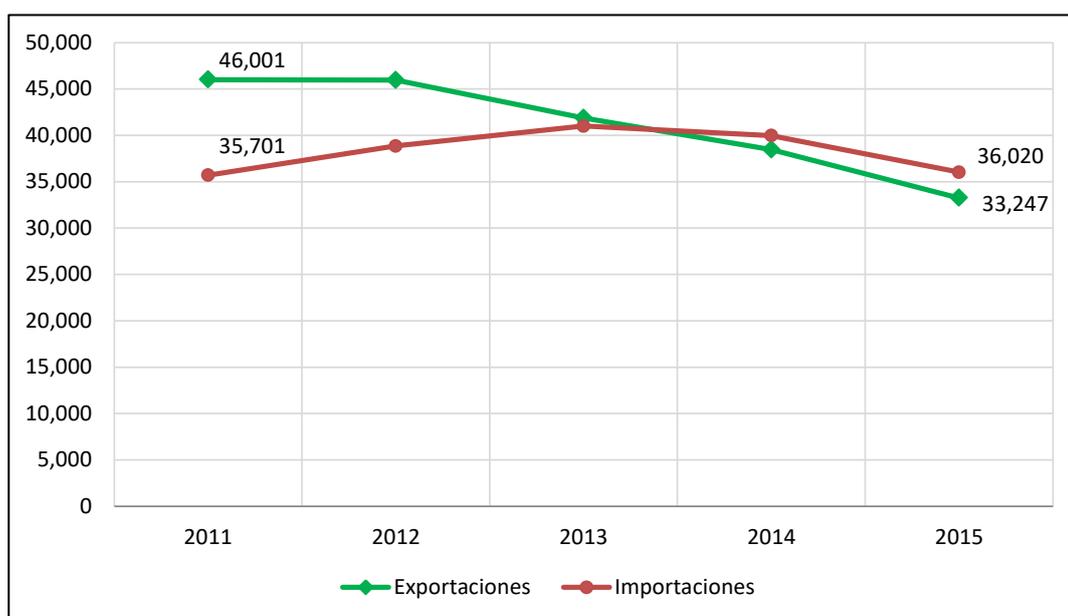
Fuente: INEI (2016); FMI (2016).

Elaboración: Autores de esta tesis.

1.1.4. Balanza comercial

En el análisis de los resultados de comercio internacional de Perú en los últimos cinco años se observa una tendencia preocupante. El país ha tenido un descenso del 22% en el volumen de exportaciones, pasando de 46,001 millones de dólares en el año 2011, a 33,247 millones de dólares para el año 2015. En cambio, el valor de las importaciones se ha mantenido en valores parecidos, siendo de 35,701 millones de dólares para el año 2011 y 36,020 millones para el año 2015, experimentando un leve incremento del 1%. Estos valores implican que existe una balanza comercial negativa en los años 2014 y 2015 tal y como se muestra en la figura 1.4, situación que debe ser revertida cuanto antes y la cual puede ser explicada por una pérdida de competitividad de los productos peruanos en los mercados internacionales.

Figura 1.1.4. Evolución de las exportaciones y las importaciones a Perú en el periodo 2011-2015 (millones de dólares)



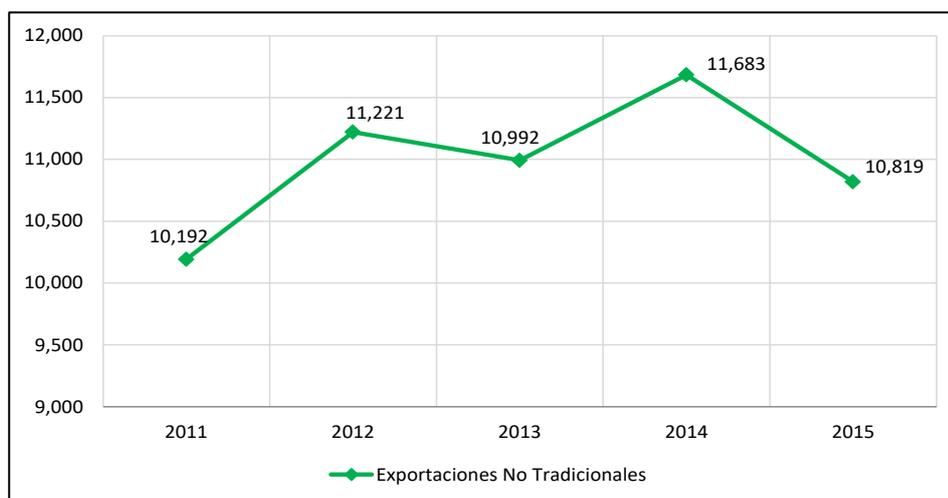
Fuente: INEI (2016).

Elaboración: Autores de esta tesis.

La caída de las exportaciones es principalmente explicada por la caída en las exportaciones de minerales (exportaciones tradicionales), uno de los productos que más exporta Perú. Sin embargo, analizando los valores de las exportaciones no tradicionales también se observa un estancamiento en su evolución positiva. En la figura 1.5 se observa la evolución de las exportaciones no tradicionales. El valor de las exportaciones no tradicionales en el año 2011 era de 10,192 millones de dólares,

mientras que en el año 2015 fue de 10,819 millones de dólares, lo que supone un incremento de tan solo el 6% en 5 años.

Figura 1.1.5. Evolución de las exportaciones no tradicionales

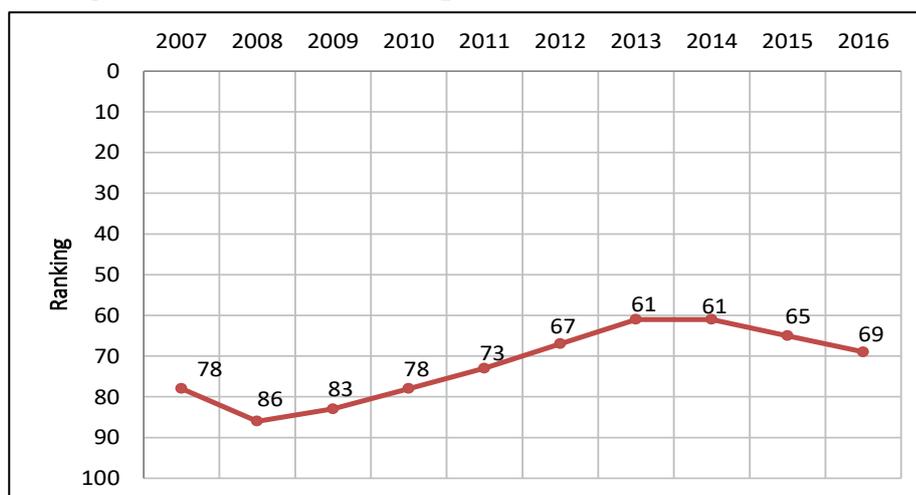


Fuente: INEI (2016).
Elaboración: Autores de esta tesis.

1.1.5. Índice de Competitividad Global

El Índice Global de Competitividad (IGC), ranking expuesto en el Reporte de Competitividad Global (RCG) que publica anualmente el Foro Económico Mundial, se observa como Perú ha descendido del puesto 61° en el que se encontraba en los años 2013 y 2014, hasta la posición 69° en el año 2016. En la figura 1.6 se evidencia esta pérdida de competitividad del país, tal y como ya mostraban algunos indicios los valores de exportaciones.

Figura 1.1.6. Índice de Competitividad Global (ICG) de Perú

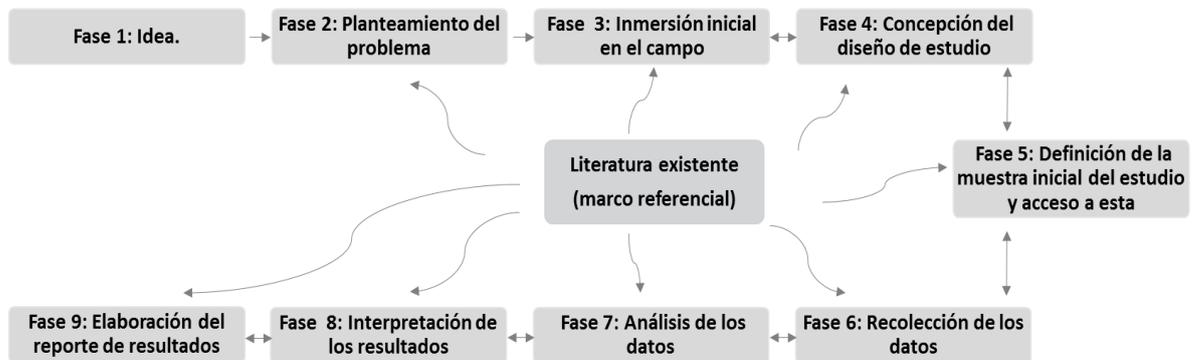


Fuente: Foro Económico Mundial (2015).
Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXOS CAPÍTULO II

Anexo 2.1. Detalle del proceso de Investigación

Figura 2.1.1. Esquema en investigación de tipo cualitativa



Fuente: Hernández et al., 2010.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 2.2. Listado de expertos invitados y entrevistados

Este anexo comprende (i) el listado de expertos invitados y (ii) el listado de expertos entrevistados.

2.2.1. Listado de expertos invitados

Para el desarrollo de esta investigación se invitaron un total de cincuenta y nueve (59) expertos. El 54% de los mismos son nacionales y el 46% son internacionales. Dada la problemática interna de las ZEE, es importante conocer la opinión de los principales actores nacionales, entre los que se encuentran las ZEE de Perú, MINCETUR, el MEF, el Ministerio de Producción, y los organismos de promoción de inversiones, entre otros.

Por otro lado el 97% de los expertos invitados son de América Latina y el 3% de España. Como se observa en la tabla 2.2.1.

Tabla 2.2.1. Listado de países de los expertos contactados

Países	Total	%
Brasil	1	2%
Chile	2	3%
Colombia	5	8%
Costa Rica	4	7%
El Salvador	1	2%
España	2	3%
Guatemala	1	2%
Honduras	1	2%
Nicaragua	1	2%
Panamá	3	5%
Perú	32	54%
Puerto Rico	1	2%
República Dominicana	1	2%
Uruguay	4	7%
Total	59	100%

Elaboración: Autores de esta tesis.

En el caso de los expertos internacionales, estos tienen experiencia en el desarrollo, gestión, investigación y/o apoyo en ZEE. En la tabla 2.2.2 se observan los expertos invitados, y las organizaciones a las que pertenecen o han pertenecido. Para verificar la experiencia se trató de incluir por lo menos los tres últimos cargos desempeñados por los expertos, en caso tal esta información estuviese disponible.

Tabla 2.2.2. Lista de los expertos invitados

Inv.	Experto	País	Empresa / Organización	Cargo
E1	Oscar Picón González	Perú	Picón & Asociados S.A.C.	Socio - Abogado experto en materia tributaria (2008 - actualidad)
			Proinversión	Asesor legal en materia tributaria - Proinversión (2000-2004)
			Tribunal Fiscal	Vocal Tribunal Fiscal (1995-2000)
E2	Rene Cornejo	Perú	Universidad ESAN	Profesor Universidad ESAN (1990 - Actualidad)
			Presidencia de la Republica	Presidente del Consejo de Ministros (2014)
			Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento	Ministro - Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2011-2014)
			Proinversión	Director Ejecutivo Proinversión (2004 - 2007)
E3	Eduardo Mcbride	Perú	Universidad ESAN	Profesor (2000 - actualidad)
			Peru China Chamber Of Commerce	Ex Presidente (2004 – 2013)
E4	Bernard Gilchrist	Colombia	Zona Franca Parque Central	Gerente General (2009 - actualidad)
			Central S.A.	Gerente General (2003 - actualidad)
			Cámara de Comercio de Cartagena	Ex Director Ejecutivo
E4-1	Jorge Saavedra	Colombia	Zona Franca Parque Central	Gerente de Operaciones (2011- actualidad)
			Zona Franca de Palmaseca	Director de Operaciones (2006 - 2011)
			Zona Franca de Palmaseca	Jefe Jurídico (2006 - 2008)
E5	Martin Gustavo Ibarra	Colombia	Araújo Ibarra & Asociados S.A.	Presidente (40 años de experiencia en temas relacionados con comercio exterior y ZEE, a través de diferentes organizaciones incluido el Banco Mundial. El Dr. Ibarra lidero la implementación del régimen de ZEE en China)
			Asociación de Zonas Francas de las América	Presidente Honorario y fundador
			World Free Zones Organization WFZO	Vicepresidente Junta Directiva
E6	Jaime Granados	Costa Rica	Banco Interamericano de Desarrollo. (BID)	Especialista en Comercio - Departamento de Integración y Programas Regionales del Banco Interamericano de desarrollo

Esta tabla continúa en la siguiente página.

Continuación de la tabla 2.2.2. Lista de expertos invitados

Inv.	Experto	País	Empresa / Organización	Cargo
E7	María Camila Moreno	Colombia	Asociación de Zonas Francas de las Américas	Directora Ejecutiva (2014 - Actualidad)
			Araújo Ibarra & Asociados S.A.	Consultor de Comercio Internacional (2011 - 2013)
E8	Juan Pablo Rivera	Colombia	Asociación de Zonas Francas de las Américas	Presidente Junta Directiva
			Grupo ZFB (Zona Franca de Bogotá)	Presidente - CEO (2000 - actualidad)
			World Free Zones Organization WFZO	Miembro de la Junta Directiva
E9	Ricardo Muñoz	Panamá	Asociación de Zonas Francas de Panamá - AZOFRAP	Expresidente (2013-2015)
			Asociación de Zonas Francas de las Américas	Secretario Asociación de Zonas Francas de las Américas
			BPO'S PANAMA FREE ZONE, Inc.	Presidente y CEO (2014 - actualidad)
			Telepuerto Panamá S.A.	Expresidente (2013)
E10	Johnny R. Fernández	Puerto Rico	Zona Libre del Sur	Director Ejecutivo
			Asociación de Zonas Francas de las Américas	Segundo Vicepresidente
E11	Aida Maduro	Panamá	Asociación de Zonas Francas de Panamá - AZOFRAP	Presidente
			SUCASA-PANEXPORT	Gerente
			Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP)	Vicepresidenta
E12	Orlando Dovat	Uruguay	Cámara de Zonas Francas del Uruguay	Presidente Consejo Directivo
			Zonamerica	Presidente Board of Directors (1990 - actualidad)
			Zonamerica	Presidente y CEO (1990 - 2009)
E13	Lydia Cazaban Regusci	Uruguay	Cámara de Zonas Francas del Uruguay	Gerente General (2012 - actualidad)
E13-1	Juan Operti	Uruguay	Cámara de Zonas Francas del Uruguay	Director Ejecutivo
			Katoen Natie	Gerente de Logística América del Sur (1998 - actualidad)
			Costa Oriental	Director Logístico (2007 - actualidad)
E14	Juan Carlos Mathews	Perú	Universidad del Pacífico Lima-Perú	Director Maestría Negocios Globales (2010 - actualidad)
			PROMPERÚ	Director de Exportaciones (2009 - 2010)
			USAID Mype Competitiva	Director Ejecutivo (2005 - 2009)

Esta tabla continúa en la siguiente página.

Continuación de la tabla 2.2.2. Lista de expertos invitados

Inv.	Experto	País	Empresa / Organización	Cargo
E15	José Tomás Contreras	República Dominicana	Asamblea de la Asociación Dominicana de zonas Francas (ADOZONA)	Presidente Junta Directiva (2015 - actualidad)
			PIISA	Vicepresidente Ejecutivo
			PIISA	Gerente General
E16	Álvaro Valverde Palavicini	Costa Rica	Asociación de Empresas de Zonas Francas de Costa Rica – AZOFRAS	Director Ejecutivo
E17	Ricardo Alcázar Viacava	Perú	Zona Franca de Tacna	Presidente del Directorio (2015 - Actualidad)
			CENTRUM Católica Graduate Business School	Profesor de Marketing Internacional (2013 - actualidad)
			Universidad de Lima	Profesor de Marketing Internacional (2008 - actualidad)
E18	Víctor Miranda Monteza	Perú	Zona Franca de Tacna	Gerente General (2015 - actualidad)
			Zona Franca de Tacna	Jefe de la Oficina de Administración y Finanzas (2015, 2 meses)
			Gobierno Regional de Lambayeque	Jefe de la Oficina Regional de Administración (2011 - 2014)
E19	Luis Alberto Torres Paz	Perú	PROMPERU	Director de Promoción de Exportaciones (2012 - actualidad)
			Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico	Secretario Pro Tempore (2015 - actualidad)
			Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico	Sherpa del Capitulo Peruano del consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico (2012 - actualidad)
E20	Carlos Wong	Costa Rica	Zona Franca Coyol SA	Gerente General (2007 - actualidad)
			Asociación de Empresas de Zonas Francas de Costa Rica – AZOFRAS	Vicepresidente
E21	Alvaro Carballo	Costa Rica	Zona Franca Coyol SA	Presidente y socio (2007 - actualidad)
E22	Rebecca Martins Garcia	Brasil	Superintendencia Zona Franca de Manaus	Superintendente (2010 - actualidad)
E23	Edgar Manuel Vásquez Vela	Perú	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Viceministro de Comercio Exterior (2013 - actualidad)
E24	Surse Pierpoint	Panamá	Zona Libre de Colon	Gerente General (1984 - actualidad)
E25	Blanca Magali Silva Velarde-Álvarez	Perú	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Ministra (2013 - actualidad)
			Ministerio de la Producción	Viceministra de Mype e Industria (2012 - 2013)

Esta tabla continúa en la siguiente página.

Continuación de la tabla 2.2.2. Lista de expertos invitados

Inv.	Experto	País	Empresa / Organización	Cargo
E26	Jorge Pacora Fuentes	Perú	ZED ILO	Gerente General / Director de Promoción (2010 - Actualidad)
			Municipalidad Distrital Ilabaya - Tacna	Abogado (2008 - 2010)
			Zona Franca de Tacna	Jefe de Técnica Aduanera (2000 - 2008)
E27	Eduardo Rivera Torres	Perú	ZED ILO	Director de Operaciones e Infraestructura (2011 - actualidad)
				Gerente General
				Dirección de Operaciones e Infraestructura (2009 - 2010)
				Cargos varios (1992 - 2009)
E28	Hernán Salinas Gómez	Perú	ZED ILO	Director de Promoción y Desarrollo (2011 - actualidad)
				Especialista en Registro y Control (2007 - 2011)
E29	Guillermo Cabieses Maggiolo	Perú	ZED Paita	Gerente General (más de 10 años)
E29 - 1	Ronald Fernando Phlucker Acaro	Perú	ZED Paita	Director de Operaciones (2006 - actualidad)
			Axis Global Logistics	Jefe de Operaciones (2003-2016)
E30	Marco Castro Manrique	Perú	ZED MATARANI	Gerente General (2013 - actualidad)
			ZED MATARANI	Director de Operaciones (2012 - 2013)
			MC LOGISTICA INTEGRAL	Gerente de Operaciones (2010 - 2012)
E31	Álvaro Antonio Gálvez Calderón	Perú	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú	Director de la Dirección de Zonas Económicas Especiales (2015 -.actualidad)
				Director de la Ventanilla Única de Comercio Exterior
				Ex Director de Promperú
E31 - 1	Marco del Castillo	Perú	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú	Asesor Legal del Ministerio de Comercio Exterior
E32	Jessica Luna	Perú	Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU)	Gerente General (2015- actualidad)
			Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU)	Sociedad de Comercio Exterior del Perú - COMEXPERU (2012-2015)
			IADB - Inter American Development Bank (BID)	Trade Expert (2005 .2012)
E33	José Luis Noriega Cooper	Perú	Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU)	Presidente del Directorio (2016 - actualidad)

Esta tabla continúa en la siguiente página.

Continuación de la tabla 2.2.2. Lista de expertos invitados

Inv.	Experto	País	Empresa / Organización	Cargo
E34	Jorge Rochabrun Gamarra	Perú	Asociación de Exportadores ADEX	Ex Gerente General (2014-2016)
			Ciudad Saludable	Director Ejecutivo (2011 - 2013)
			Grupo Ciudad Saludable	Gerente Corporativo de Comunicación Estratégica y Marketing (2011 - 2009)
E35	Patricio Sesnich Stewart	Chile	Zona Franca de Iquique (ZOFRI)	Presidente Directorio (2016 - actualidad)
			Zona Franca de Iquique (ZOFRI)	Ex Director (2002 -2010)
			Agencia de Aduana Patricio Sesnich y Cia.ltda	Socio Propietario (1977 - Actualidad)
E36	Petar Alexandar Tudur Backulic	Chile	Zona Franca de Iquique (ZOFRI)	Gerente General y Presidente (2015 - actualidad)
			Mostro Contenidos	Socio y CEO (2011 - 2013)
			Redeo	Socio y CEO (2007 - 2014)
E37	Alfredo Raudez	Nicaragua	Corporación de Zonas Francas (Nicaragua)	Gerente General
E38	Oliveros Cerrato	Honduras	Asociación de Zonas Francas de Honduras	Presidente
E39	Araceli Ríos	Perú	Proinversión	Directora (e) de Servicios al Inversionista (2014 - actualidad)
				Sub Directora de Servicios al Inversionista (2013 - 2014)
				Sub Directora de Fortalecimiento de Capacidades (2012 - 2013)
E40	Jorge Valverde Caman	Perú	Proinversión	Especialista en Inversiones de la Dirección de Servicios al Inversionista
E41	Alberto Infante Ángeles	Perú	Asociación de Exportadores ADEX	Gerente General (2016 - actualidad y del 2008 al 2011)
			Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A.	Miembro de Directorio (2016- actualidad)
			AVIO	Presidente del Directorio (2014 - actualidad)
E41-1	Carlos González Mendoza	Perú	Asociación de Exportadores ADEX	Gerente de Estudios Económicos (2001 - actualidad)
E42	Piero Ghezzi Solis	Perú	Ministerio de la Producción	Ministro (2014 - 2016)
E43	Carlos Gustavo Carrillo Mora	Perú	Ministerio de la Producción	Viceministro de MYPE e Industria (2014 - actualidad)
E44	Alonso Segura Vasi	Perú	Ministerio de Economía y Finanzas	Ministro (2014 - 2016)

Esta tabla continúa en la siguiente página.

Continuación de la tabla 2.2.2. Lista de expertos invitados

Inv.	Experto	País	Empresa / Organización	Cargo
E45-1	Irene González Soto	Perú	Ministerio de Economía y Finanzas	Directora de Consumo y Tributación Sobre el Comercio Exterior (15 años en el MEF)
E46	Angélica Graciela Matsuda Matayoshi	Perú	Ministerio de Economía y Finanzas	Directora Ejecutiva del Consejo Nacional de la Competitividad (2011 - actualidad)
E47	Roberto Anguis	Perú	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú	Funcionario de la Dirección de Zonas Económicas Especiales
			ZOFRATACNA	Gerente General (16 Años)
				Gerente de Operaciones
E48	Isidoro Hodara	Uruguay	Zonamerica	Vicepresidente (1997 - actualidad)
			Universidad ORT - Uruguay	Catedrático de Comercio Internacional (1990 - actualidad)
			Varias empresas e instituciones , tanto locales como internacionales	Consultor Senior en Asuntos de Comercio Exterior (1990 - Actualidad)
E49	José Antonio Escobar	El Salvador	Cámara de la Industria Textil, Confección y Zonas Francas del Salvador	Presidente
E50	Fanny D. Estrada	Guatemala	Asociación Guatemalteca de Exportaciones - AGEXPORT	Directora de la División de Competitividad
E51	Marco Antonio Camacho	Perú	Ministerio de Economía y Finanzas	Director General de Política de Ingresos Público
E52	Pedro Escolano	España	ConSORCI de la Zona Franca de Barcelona	Adjunto a dirección Zona Franca Aduanera
E52	Jaume Martí	España	ConSORCI de la Zona Franca de Barcelona	Adjunto a dirección Zona Franca Aduanera

Nota: el orden del listado corresponde al número de la invitación realizada.

Fuentes: LinkedIn, páginas web de las empresas descritas en el cuadro y entrevistados.

Elaboración: Autores de esta tesis.

2.2.2. Listado de expertos entrevistados

El total de las entrevistas realizadas fueron 24, pero 2 de los entrevistados no autorizaron la grabación de la entrevista ni ser citados en este documento por políticas de las instituciones donde laboran (Proinversión y el MEF). En dichas entrevistas se nos brindó información de gran utilidad. En la tabla 2.2.3 se relaciona el listado de los expertos entrevistados.

Tabla 2.2.3. Listado de los expertos entrevistados

Inv.	Experto	País	Empresa / Organización	Cargo
E1	Oscar Picón González	Perú	Picón & Asociados S.A.C.	Socio - Abogado experto en materia tributaria (2008 - actualidad)
			Proinversión	Asesor legal en materia tributaria - Proinversión (2000-2004)
			Tribunal Fiscal	Vocal Tribunal Fiscal (1995-2000)
E2	Rene Cornejo	Perú	Universidad ESAN	Profesor Universidad ESAN (1990 - Actualidad)
			Presidencia de la Republica	Presidente del Consejo de Ministros (2014)
			Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento	Ministro - Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2011-2014)
			Proinversión	Director Ejecutivo Proinversión (2004 - 2007)
E3	Eduardo Mcbride	Perú	Universidad ESAN	Profesor (2000 - actualidad)
			Peru China Chamber Of Commerce	Ex Presidente
			AGROPESA	Ex Presidente (1995 -2005).
E5	Martin Gustavo Ibarra	Colombia	Araújo Ibarra & Asociados S.A.	Presidente (40 años de experiencia en temas relacionados con comercio exterior y ZEE, a través de diferentes organizaciones incluido el Banco Mundial. El Dr. Ibarra lidero la implementación del régimen de ZEE en China)
			Asociación de Zonas Francas de las América	Presidente Honorario y fundador
			World Free Zones Organization WFZO	Vicepresidente Junta Directiva
E6	Jaime Granados	Costa Rica	Banco Interamericano de Desarrollo. (BID)	Especialista en Comercio y Coordinador para Centro América - Departamento de Integración y Programas Regionales del Banco Interamericano de desarrollo
E7	María Camila Moreno	Colombia	Asociación de Zonas Francas de las Américas	Directora Ejecutiva (2014 - Actualidad)
			Araújo Ibarra & Asociados S.A.	Consultor de Comercio Internacional (2011 - 2013)
E8	Juan Pablo Rivera	Colombia	Asociación de Zonas Francas de las América	Presidente Junta Directiva
			Grupo ZFB (Zona Franca de Bogotá)	Presidente - CEO (2000 - actualidad)

Esta tabla continúa en la siguiente página.

Continuación de la tabla 2.2.3. Lista de expertos entrevistados

Inv.	Experto	País	Empresa / Organización	Cargo
E10	Johnny R. Fernández	Puerto Rico	Zona Libre del Sur	Director Ejecutivo
			Asociación de Zonas Francas de las Américas	Segundo Vicepresidente
E11	Aida Maduro	Panamá	Asociación de Zonas Francas de Panamá - AZOFRAP	Presidente
			SUCASA-PANEXPORT	Gerente
			Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP)	Vicepresidenta
E13	Lydia Cazaban Regusci	Uruguay	Cámara de Zonas Francas del Uruguay	Gerente General (2012 - actualidad)
E13-1	Juan Operti	Uruguay	Cámara de Zonas Francas del Uruguay	Director Ejecutivo
			Katoen Natie	Gerente de Logística América del Sur (1998 - actualidad)
			Costa Oriental	Director Logístico (2007 - actualidad)
E15	José Tomás Contreras	República Dominicana	Asamblea de la Asociación Dominicana de zonas Francas (ADOZONA)	Presidente Junta Directiva (2015 - actualidad)
			PIISA	Vicepresidente Ejecutivo
			PIISA	Gerente General
E17	Ricardo Alcázar Viacava	Perú	Zona Franca de Tacna	Presidente del Directorio (2015 - Actualidad)
			CENTRUM Católica Graduate Business School	Profesor de Marketing Internacional (2013 - actualidad)
			Universidad de Lima	Profesor de Marketing Internacional (2008 - actualidad)
E23	Edgar Manuel Vásquez Vela	Perú	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Viceministro de Comercio Exterior (2013 - actualidad)
E26	Jorge Pacora Fuentes	Perú	ZED ILO	Gerente General / Director de Promoción (2010 - Actualidad)
			Municipalidad Distrital Ilabaya - Tacna	Abogado (2008 - 2010)
			Zona Franca de Tacna	Jefe de Técnica Aduanera (2000 - 2008)
E27	Eduardo Rivera Torres	Perú	ZED ILO	Director de Operaciones e Infraestructura (2011 - actualidad)
				Gerente General
				Dirección de Operaciones e Infraestructura (2009 - 2010)
				Cargos varios (1992 - 2009)

Esta tabla continúa en la siguiente página.

Continuación de la tabla 2.2.3. Lista de expertos entrevistados

Inv.	Experto	País	Empresa / Organización	Cargo	
E29-1	Ronald Fernando Phlucker Acaro	Perú	ZED Paíta	Director de Operaciones (2006 - actualidad)	
			Axis Global Logistics	Jefe de Operaciones (2003-2016)	
E30	Marco Castro Manrique	Perú	ZED MATARANI	Gerente General (2013 - actualidad)	
			ZED MATARANI	Director de Operaciones (2012 - 2013)	
			MC LOGISTICA INTEGRAL	Gerente de Operaciones (2010 -2012)	
E31	Álvaro Antonio Gálvez Calderón	Perú	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú	Director de la Dirección de Zonas Económicas Especiales (2015 -.actualidad)	
				Director de la Ventanilla Única de Comercio Exterior	
				Ex Director de Promperú	
E31-1	Marco del Castillo	Perú	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú	Asesor Legal del Ministerio de Comercio Exterior	
E47	Roberto Anguis	Perú	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú	Funcionario de la Director de la Dirección de Zonas Económicas Especiales	
				ZOFRATACNA	Gerente General (16 Años)
					Gerente de Operaciones
E48	Isidoro Hodara	Uruguay	Zonamerica	Vicepresidente (1997 - actualidad)	
			Universidad ORT - Uruguay	Catedrático de Comercio Internacional (1990 - actualidad)	
			Varias empresas e instituciones , tanto locales como internacionales	Consultor Senior en Asuntos de Comercio Exterior (1990 - Actualidad)	

Nota: el orden del listado corresponde al número de la invitación realizada.

Fuentes: LinkedIn, páginas web de las empresas descritas en el cuadro y entrevistados.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 2.3. Formato de entrevista a expertos

- 1) ¿Cuáles cree usted que son los factores críticos de éxito para zonas francas/ZEE?
- 2) ¿Podría usted indicarnos cuales son las características (variables) principales de cada uno de esos factores?
- 3) ¿Qué índices de medición pueden ser utilizados para los FCE anteriormente descritos?
- 4) ¿Cómo se mide el éxito de una zona franca/ZEE? ¿Qué variables miden el éxito de una zona franca/ZEE?
- 5) ¿Cuáles considera usted que serían las zonas francas/ZEE exitosas en la región de América Latina con las cuales Perú se pueda comparar al momento de realizar el estudio?
- 6) ¿Cuáles considera usted que son los *stakeholders* más relevantes para el desarrollo de zonas francas o ZEE estratégicas?
- 7) ¿Considera usted importante la creación de un marco legal general para las zonas francas/ZEE de un país?
- 8) ¿Qué características debería tener el marco legal de zonas francas/ZEE, para contribuir al desarrollo de las mismas en un país?
- 9) ¿Considera usted apropiado que se concesione la administración de la zona franca/ZEE a una empresa privada? ¿Cree que estas concesiones son positivas o negativas? ¿Por qué?

- 10) ¿Cree usted que los tratados de libre comercio y los lineamientos de la Organización Mundial del Comercio se contraponen al desarrollo de zonas francas/ZEE? ¿Por qué?
- 11) ¿A partir de los FCE que nos ha comentado, podría usted recomendarnos una o más ubicaciones donde colocar zonas francas/ZEE estratégica que aumenten la competitividad de Perú?
- 12) ¿Qué pensaría usted acerca de proponer la creación de una zona franca/ZEE estratégica en el puerto del Callao (puerto que maneja más del 90% de la movilización de TEUS del país) o en su área de influencia?
- 13) ¿Cuáles son los organismos principales donde podemos encontrar información estadística referente a las zonas francas en su país? ¿Sería posible que a través de la organización a la cual usted pertenece u otros organismos se nos conceda información estadística de las zonas francas/ZEE de Latino América y/o país específico tales como: inversión extranjera directa, No. de empleos generados en cada zona, No. de empresas ubicadas en la zona, tipos de empresas ubicadas, porcentaje de las exportaciones de cada zona franca en el total de exportaciones del país, entre otras? Lo anterior con fines académicos (opcional).
- 14) ¿Podría usted referirnos a otros expertos a los cuales podamos entrevistar?

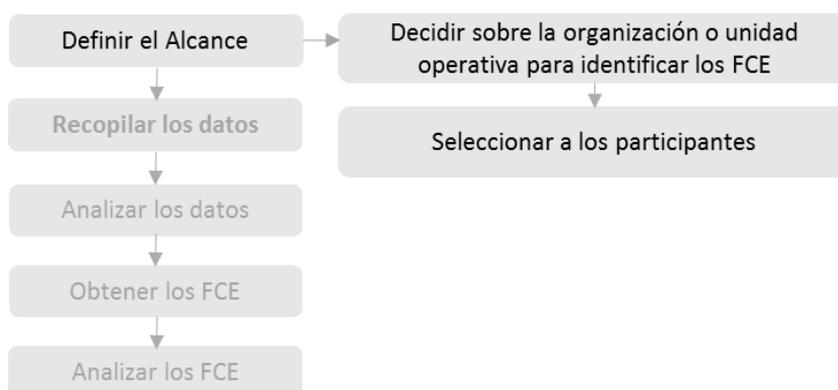
Anexo 2.4. Metodología para determinar los FCE

El método propuesto por Caralli et al. (2004) se basa en cinco actividades básicas: (i) definir el alcance, (ii) recopilar los datos, (iii) analizar los datos, (iv) obtener los FCE y (v) analizar los FCE, cada una de las cuales se describen a continuación.

(i) Definir el alcance de los FCE

Debido a que los FCE existen a lo largo de la organización, la jerarquía de los FCE y el nivel de los mismos (es decir la empresa o la unidad operativa) deben tenerse en cuenta al determinar el alcance cuando se aplica el método de FCE. Una vez determinado el nivel, se identifican los participantes que se incluirán en el ejercicio. Esta primera actividad tiene dos actividades principales, tal como se detalla en la figura 2.4.1.

Figura 2.4.1. Definir el alcance

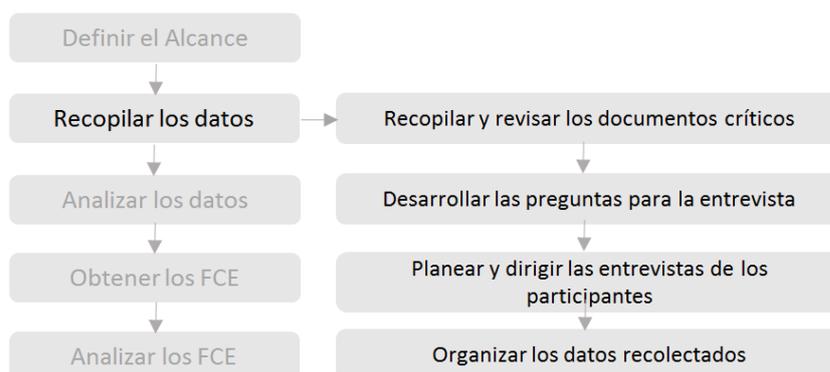


Fuente: Caralli et al., 2004.
Elaboración: Autores de esta tesis.

(ii) Recopilar los datos

Esta segunda actividad utiliza dos medios para la obtención de los datos: (i) la revisión de documentos críticos y (ii) la realización de entrevistas. Ambas técnicas de recolección de datos deberían ser usadas. Existen otros métodos de recolección de datos que pueden ser utilizados, como por ejemplo los cuestionarios y encuestas. Sin embargo, estas técnicas pueden introducir sesgos e impedir el diálogo, por lo tanto no son tan recomendables. Dentro esta segunda actividad existen cuatro actividades principales, las cuales se detallan en la figura 2.4.2.

Figura 2.4.2. Recopilar los datos



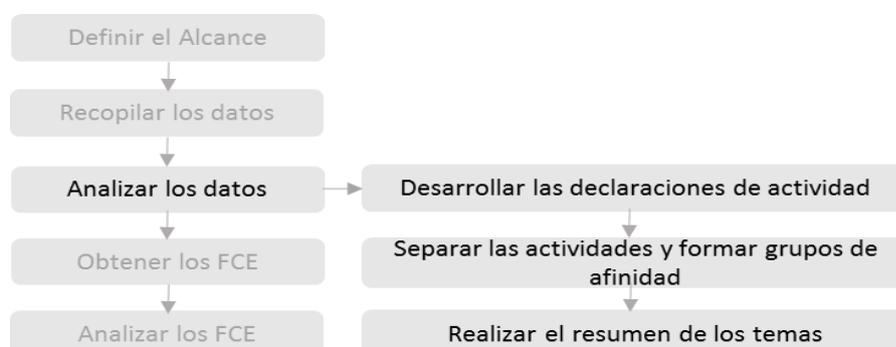
Fuente: Caralli et al., 2004.
Elaboración: Autores de esta tesis.

(iii) Analizar los datos

El propósito de esta tercera actividad es clasificar y analizar los datos en bruto, de modo que se puedan extraer los FCE. Esto requiere del moldeo y estructuración de los datos en componentes básicos de un FCE. Este proceso de "normalización" prepara los datos de manera que se desvinculen del personal que los proporcionó (para evitar el sesgo), sean resumidos en su significado esencial (para eliminar la ambigüedad), y se integren en piezas manejables o entidades que se puedan analizar.

Para la aplicación de este proceso de normalización se crearon dos conceptos importantes: (i) declaraciones de actividades y (ii) temas de soporte, que conjuntamente con el análisis de afinidad proporciona un proceso coherente para extraer los FCE. Ver figura 2.4.3.

Figura 2.4.3. Analizar los datos

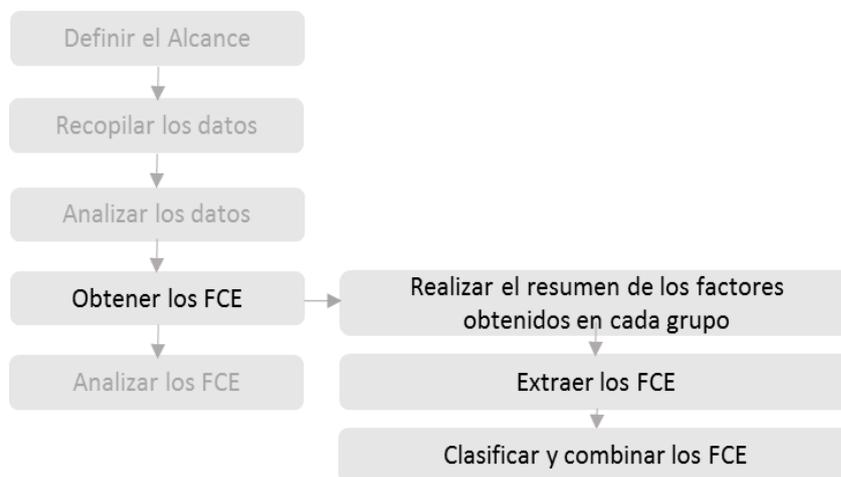


Fuente: Caralli et al., 2004.
Elaboración: Autores de esta tesis.

(iv) Obtener los FCE

Los FCE se extraen en lugar de ser creados. Estos FCE son extraídos de los datos en bruto recogidos durante todo el proceso y se forman de las declaraciones de actividad, las agrupaciones de afinidad, y finalmente los temas de soporte. Los FCE parecen tener más claridad, facilidad de uso e impacto cuando se pueden resumir en forma breve y concisa, captando la intención y la descripción esencial de los mismos. El método sugiere que la descripción de los FCE tenga pocas palabras (generalmente menos de 10) con el fin de comunicarlos efectivamente. En la figura 2.4.4 se puede observar las actividades principales de este punto.

Figura 2.4.4. Obtener los FCE

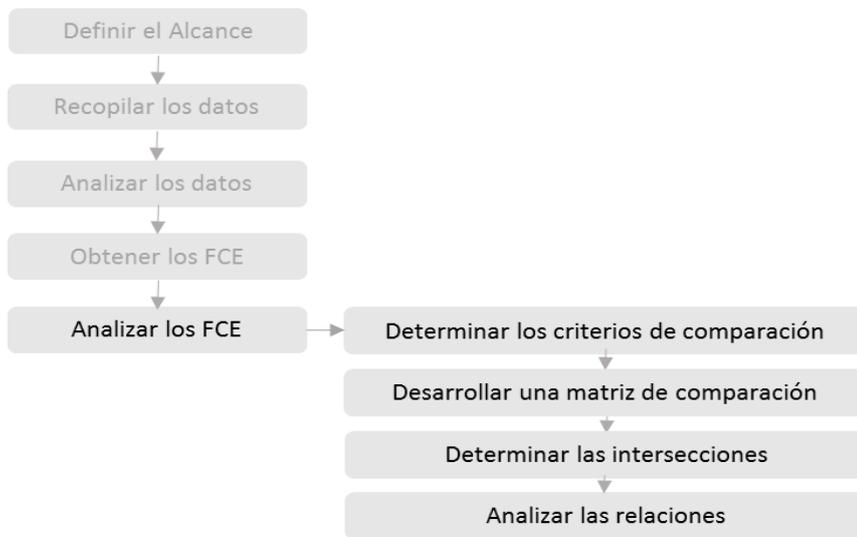


Fuente: Caralli et al., 2004.
Elaboración: Autores de esta tesis.

(v) Analizar los FCE

Los FCE se pueden utilizar para muchos propósitos, dado que se utilizan en muchas iniciativas importantes de la organización. Los FCE se pueden orientar y comparar. Una de las claves para hacer esta comparación es realizar el análisis de afinidad utilizando los FCE como uno de los criterios de comparación. De esta quinta actividad se derivan cuatro actividades primarias, las cuales se detallan en la figura 2.4.5.

Figura 2.4.5. Analizar los FCE



Fuente: Caralli et al., 2004.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 2.5. Medición de los atributos para la identificación de stakeholders

Con el fin de realizar la medición de los atributos para la identificación de stakeholders, Falção y Fontes (1999) explicitaron las variables de poder, legitimidad y urgencia, definidas en el modelo conceptual de Mitchell et al., para que sean medibles y posibles de cuantificar.

A continuación se indica la escala de clasificación para la medición de los atributos según Falção y Fontes (1999).

(i) Medición de poder

En la evaluación del grado de poder que tienen los actores (potenciales stakeholders) se tomará en cuenta (i) la sensibilidad y (ii) disponibilidad de los recursos de poder que tiene cada uno de los actores identificados. Para medir el grado de sensibilidad se ha determinado un valor de 0 para cuando no haya sensibilidad y 3 para cuando haya máxima sensibilidad. En el caso de la disponibilidad se aplicará la misma escala, siendo 0 el valor asignado cuando el actor no tiene el recurso analizado y 3 el valor asignado cuando el actor tiene influencia máxima.

El grado de poder de cada actor se obtendrá de la multiplicación del grado de sensibilidad del recurso por el de disponibilidad del actor de dicho recurso. El grado de poder total se obtendrá de la sumatoria de todos los grados de poder parciales.

(ii) Medición de legitimidad

Para determinar el grado de legitimidad se consideran dos perspectivas: (i) la del inversionista y (ii) la sociedad. La evaluación se realizará en función de que las acciones de cada actor sean apropiadas, evaluando el grado de deseabilidad para el inversionista (legitimidad micro-social), asignándole un valor de 0 si las acciones se perciben como no apropiadas o indeseables y un valor de 3 cuando las acciones del actor son legítimas y altamente deseables para el inversionista. Asimismo, se evaluará el grado de deseabilidad de las acciones de cada actor para la sociedad (legitimidad macro-social), teniendo en cuenta los mismos rangos asignados para el inversionista.

El grado de deseabilidad total de los actores se obtendrá mediante la multiplicación de los niveles de deseabilidad atribuidos al inversionista y a la sociedad.

(iii) Medición de urgencia

Se evaluará la urgencia tomando en consideración dos variables: (i) sensibilidad temporal y (ii) criticidad. Para medir el grado de sensibilidad temporal de cada uno de los actores, se asignará la escala de 0 a 3, siendo 0 el valor que indica una baja sensibilidad, es decir que existe una aceptación total por la demora, y 3 si tiene una alta sensibilidad, es decir que no existe aceptación de la demora.

Para el grado de criticidad, se aplicará la misma escala, siendo 0 el valor asignado a factores no críticos y 3 el valor asignado para factores con criticidad alta, los cuales implicarían pérdidas.

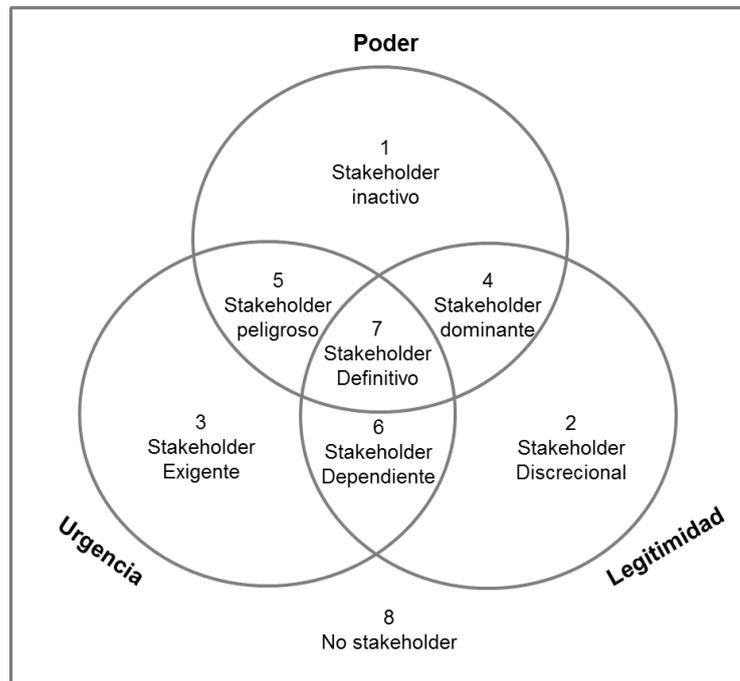
El grado de urgencia total se obtendrá multiplicando el nivel de sensibilidad temporal y el de criticidad.

Resultado

Luego de realizar las mediciones individuales de los atributos de poder, legitimidad y urgencia, se realizará el cálculo del índice de preponderancia. Este se obtendrá de la multiplicación de los valores normalizados de los atributos. Para calcular ese valor es necesario totalizar el grado de cada atributo y dividirlo entre la media de los valores de dicho atributo. Si el resultado es mayor a 1, el poder del stakeholder está sobre la media y de ser menor a 1, el poder del stakeholder está por debajo.

En la figura 2.5.1 se muestran los 7 tipos de stakeholders y los atributos definidos.

Figura 2.5.1. Relación de la tipología de stakeholders y los atributos del modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997)



Fuente: Mitchell et al. 1997.

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXOS CAPÍTULO III

Anexo 3.1. Clasificación funcional de zonas francas

Se describen a continuación la clasificación funcional de zonas francas según Granados (2005).

i) Por actividad económica: comercialización o procesamiento

Algunas ZF se especializan en la comercialización de mercancías o servicios¹, lo que implican una transformación productiva mínima. Por otro lado, existen las ZF donde se realiza procesamiento industrial, realizándose una transformación de los productos mediante insumos importados y/o nacionales. Esta transformación exige de mayores controles aduaneros en caso el producto sea destinado al mercado interno del país, dado que podría existir una afectación si hubiera empresas en territorio nacional que se dedicaran a producir los mismos bienes, ante la presencia de las ventajas o beneficios que reciben las empresas establecidas en la zona (Granados, 2005).

En Centroamérica, se encuentra la Zona Libre de Colón en Panamá, una zona de comercialización ubicada en el *hub* comercial más importante del hemisferio occidental, dado que dispone de una red logística multimodal que le permite tener acceso tanto al mar Caribe como al océano Pacífico (Zona Libre de Colón, s.f., párr. 1).

Como ejemplo de zona franca de procesamiento, cabe destacar a la Zona Franca de San Isidro, la cual es “una de las principales zonas francas privadas industriales de la República Dominicana, [...] en la que se encuentran instaladas más de 35 empresas reconocidas mundialmente” (Zona Franca San Isidro, S.A., s.f., párr. 1).

ii) Por sector económico: mercancías o servicios

Esta clasificación se sustenta en el tipo de actividades que se desarrollan en la zona franca (ZF), lo que define el diseño de la misma y su regulación. En el caso de ZF dedicadas al sector servicios, y debido a la intangibilidad propia de estos, no se

¹ Las actividades de servicios pueden ser almacenamiento, empaquetado, prueba, etiquetado, limpieza y reacondicionamiento para el transporte, entre otras.

prestan al control aduanero aplicado a las mercancías. Por otro lado, cada país define en su regulación los servicios que permite en sus ZF, lo que debe tenerse en consideración por parte de las empresas que en ellas quieren instalarse (Granados, 2005).

Según Pinzón (2013), los principales usuarios de las ZF en Colombia son empresas de servicios, las cuales representan el 65%, mientras que las empresas del sector manufacturero representan el 35%.

Según la revista FDI (2015), la Zona Franca Santander de Colombia es la pionera en dedicarse a la industria de servicios globales y fue elegida como la mejor ZF de Sudamérica en el ranking elaborado por esta revista en el año 2015², siendo una zona altamente recomendada a los inversores.

iii) Por destino de la producción: mercado interno o externo

Esta clasificación tiene implicancias en la localización, las condiciones y los instrumentos de control en la ZF. Una ZF orientada exclusivamente a la exportación tendrá facilidades aduaneras y no afectará la producción nacional (al contrario, puede incentivar la necesidad de insumos nacionales). Por otro lado, también existen países que usan las ZF para facilitar la instalación de empresas destinadas a la comercialización y procesamiento de mercancías para el mercado interno. Normalmente, se trata de países con mercados internos muy grandes, como el caso de EE.UU. o Brasil, con el propósito de igualar el producto nacional con la producción extranjera que ingresa al mercado. (Granados, 2005).

En Brasil se encuentra la Zona Franca de Manaus, la cual algunas veces es calificada como una zona franca de importación, dado que permite que su producción sea vendida de manera irrestricta en el mercado interno (Granados, 2005).

iv) Por alcance de sus actividades: generales o subzonas

Con más frecuencia las legislaciones contemplan el establecimiento de ZF en parques industriales donde radican empresas de distintos rubros. Adicionalmente, existe la posibilidad de autorizar qué empresas individuales, geográficamente

² El FDI Intelligence elabora el ranking *Global Free Zones of the Year*. El FDI Magazine es una publicación asociada al diario británico "Financial Times", que se selecciona a las mejores ZFs en su clase en las respectivas regiones del mundo.

separadas de la ZF general, puedan beneficiarse del régimen de ZF como una *subzona* adscrita a la ZF general. Las legislaciones tienden a aceptar esta forma de ZF por razones físicas de ubicación de las empresas. De nuevo, depende de la regulación de cada país para que ambos tipos de ZF coexistan (Granados, 2005).

La Zona Franca Bahía Blanca Cnel. Rosales es la primera y única ZF en Argentina que tiene “la posibilidad de trasladar los beneficios del régimen franco en calidad de usuario directo a emprendimientos productivos, comerciales o de almacenamiento fuera de un área operativa” (Zona Franca Buenos Aires Sur S.A., s.f., párr. 2).

Anexo 3.2. Tablas de Factores Críticos de Éxito para ZEE

Tabla 3.2.1. Apoyo gubernamental y sus respectivas variables

FCE	Variable de Medición	Variable Descriptiva	Referencias
Apoyo gubernamental	Inversión del Estado	Apoyo institucional de marketing y promoción	Engman (2011)
		Apoyo al desarrollo de infraestructura externa	Zeng (2012), Engman (2011), Brautigam y Xiaoyang (2011), Dhingra et al. (2009)
		Inversión en capital humano en la región	McCallum (2011), Burgaud y Farole (2011)
		Inversión en I+D y tecnología	Zeng (2012)
	Estrategia política	Voluntad política de los líderes	ADB(2015), Zeng(2012), Zeng (2010)
		Estrategia coherente y clara del gobierno	ADB (2015), McCallum (2011), Chen (1995)
		Disposición a flexibilizar el marco legal	ADB (2015), Engman (2011), Chen (1995)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 3.2.2. Diseño y gestión de las zonas y sus respectivas variables

FCE	Variable de Medición	Variable Descriptiva	Referencias
Diseño y gestión de las zonas	Diseño y planificación de las ZEE	Definición de objetivos	Akinci y Crittle (2008), Zeng (2012)
		Planificación del uso de las tierras	Akinci y Crittle (2008)
		Diversificación de mercados de exportación	Burgaud y Farole (2011)
	Capacidad de gestión de las ZEE	Claridad en la administración de las zonas	McCallum (2011)
		Promoción de las zonas	Akinci y Crittle (2008)
		Transparencia y relaciones con la comunidad	Brautigam y Xiaoyang (2011)
		Mantenimiento de las instalaciones	Akinci y Crittle (2008)
		Apoyo a la capacitación de la mano de obra	White (2011)
		Capacidad de gestión de la zona	Radulescu y Woon citados por Auruskeviciene et al. (2007), Granados (2005)
		Provisión de infraestructura interna	Provisión de infraestructura básica
	Provisión de servicios básicos	Provisión de instalaciones	Auruskeviciene et al. (2007)
		Provisión de electricidad	Shakir y Farole (2011)
		Provisión de gas	Shakir y Farole (2011)
	Provisión de servicios de valor agregado	Provisión de telecomunicaciones	Auruskeviciene et al. (2007)
		Infraestructura de negocios	Shakir y Farole (2011)
		Infraestructura administrativa	Shakir y Farole (2011)
		Infraestructura de soporte	Shakir y Farole (2011)
		Seguridad	Shakir y Farole (2011), Akinci y Crittle (2008), Auruskeviciene et al. (2007)
	Sistema integrado de información	KMI citado por Yang (2009)	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 3.2.3. Localización y sus respectivas variables

FCE	Variable de Medición	Variable Descriptiva	Referencias
Localización	Proximidad a infraestructura de conexión	Proximidad a infraestructura de conexión	Zeng (2012), Chiu et al. (2011), Dhingra et al. (2009), Akinci y Crittle (2008), Auruskeviciene et al. (2007)
		Proximidad a hubs de transporte (conectividad)	ADB (2015), Auruskeviciene et al. (2007)
		Proximidad a infraestructura de calidad	ADB (2015), Auruskeviciene et al. (2007)
		Costos de transporte	Dhingra et al. (2009)
	Proximidad a mercados	Proximidad a mercados internacionales	Zeng (2012)
		Tamaño del mercado local	ADB (2015), Meng (2003)
		Proximidad a principales ciudades	Zeng (2012)
		Proximidad a regiones de rápido desarrollo	White (2011)
	Proximidad a recursos del negocio	Proximidad a los recursos y proveedores	Dhingra et al. (2009)
		Proximidad a las industrias	White (2011), Dhingra et al. (2009)
		Proximidad a clusters relacionados	ADB (2015), Engman (2011)
		Disponibilidad de las materias primas	ADB (2015), Dhingra et al. (2009)
		Disponibilidad de bienes y terrenos	Dhingra et al. (2009)
		Disponibilidad de financiamiento	Dhingra et al. (2009)
		Disponibilidad de mano de obra	ADB (2015), Zeng (2012), Dhingra et al. (2009), Auruskeviciene et al. (2007), Granados (2005)
		Disponibilidad de mano de obra especializada	Dhingra et al. (2009), Zeng (2012), Granados (2005)
		Disponibilidad de mano de obra no calificada	Dhingra et al. (2009), Zeng (2012)
		Disponibilidad de mano de obra calificada	Dhingra et al. (2009), Akinci y Crittle (2008), White (2011), Meng (2003), KMI citado por Yang (2009), McCallum (2011)
		Costo de mano de obra	ADB (2015), Engman (2011), Dhingra et al. (2009)
		Costo de energía	Meng (2003)
		Costo de terrenos	ADB (2015), Dhingra et al. (2009), Zeng (2012), Meng (2003)
	Disponibilidad de infraestructura de conexión	Disponibilidad de infraestructura de conexión	Zeng (2015), Zeng (2012), Zeng (2010), Dhingra et al. (2009) Auruskeviciene et al. (2007), Aggarwal (2005), Granados (2005)
	Disponibilidad de servicios básicos	Disponibilidad de infraestructura básica	Zeng (2015), Zeng (2012), Zeng (2010), Dhingra et al. (2009), Auruskeviciene et al. (2007)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 3.2.4. Marco legal y sus respectivas variables

FCE	Variable de Medición	Variable Descriptiva	Referencias
Marco legal	Requerimientos básicos de operación	Actividades permitidas	Akinci y Crittle (2008)
		Requisitos de operación	Akinci y Crittle (2008)
		Requerimientos de importación y exportación	Akinci y Crittle (2008)
	Claridad normativa	Claridad en la regulación	Chiu et al. (2011)
		Eficiencia del sistema normativo	Zeng (2012)
		Estabilidad de las leyes y reglamentos	Auruskeviciene et al. (2007)
		Desarrollo de un marco administrativo eficiente	Zeng (2012)
	Equidad normativa	Posibilidad de operación privada	McCallum (2011), Shakir y Farole (2011), Akinci y Crittle (2008)
		Igualdad de condiciones para usuarios nacionales e internacionales	Akinci y Crittle (2008)
		Protección al inversionista	Shakir y Farole (2011)
		Alineamiento con estándares de la OIT	Akinci y Crittle (2008)
	Fortaleza institucional	Efectividad del regulador	Burgaud y Farole (2011)
		Autonomía del administrador	Zeng (2012), Chiu et al. (2011), Shakir y Farole (2011), Akinci y Crittle (2008)
		Autonomía del regulador	Burgaud y Farole (2011), Shakir y Farole (2011), Akinci y Crittle (2008)
	Simplicidad de procesos	Nivel de burocracia	Akinci y Crittle (2008), Auruskeviciene et al. (2007)
Simplicidad aduanera		Zeng (2012), Chiu et al. (2011), Akinci y Crittle (2008), KMI citado por Yang (2009)	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 3.2.5. Política de incentivos y sus respectivas variables

FCE	Variable de Medición	Variable Descriptiva	Referencias
Política de incentivos	Incentivos tributarios	Incentivos tributarios	Zeng (2015), ADB (2015), Zeng (2012), Burgaud y Farole (2011), McCallum (2011), Dhingra et al. (2009), Aggarwal (2005), Auruskeviciene et al. (2007), Zeng (2010), Chiu et al. (2011)
		Exenciones de impuesto a la propiedad	Burgaud y Farole (2011)
		Plazo de los incentivos tributarios	Burgaud y Farole (2011), McCallum (2011)
		Incentivos a los inversionistas	Zeng (2012), Akinci y Crittle (2008)
	Incentivos aduaneros	Incentivos aduaneros a las importaciones	Zeng (2015), Zeng (2012), Burgaud y Farole (2011), Zeng (2010)
		Incentivos para el encadenamiento local	Burgaud y Farole (2011), White (2011)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 3.2.6. Vínculos con la economía y sus respectivas variables

FCE	Variable de Medición	Variable Descriptiva	Referencias
Vínculos con la economía	Vínculos con el desarrollo local	Entrenamiento de mano de obra	Meng (2003)
		Inversión en investigación y desarrollo	White (2011)
		Transferencia de tecnología	Moberg (2015), Zeng (2015), Zeng (2012), Zeng 2010)
		Generación de conocimiento e innovación	Zeng (2015), Zeng (2012), Zeng 2010)
		Generación de economías de escala y eficiencia empresarial	Zeng (2015) ,Zeng (2012), Zeng 2010)
	Vínculos con la economía local	Vínculos con las empresas domésticas	ADB (2015), Zeng (2012), Brautigam y Xiaoyang (2011), White (2011), Dhingra et al. (2009), Meng (2003)
		Vínculos con los clusters industriales	Zeng (2012)
		Dinamismo y emprendimiento del sector privado	Engman (2011)
		Vínculo con el mercado local	Burgaud y Farole (2011)
	Vínculos con la economía internacional	Existencia de tratados preferenciales con el país	ADB (2015), Burgaud y Farole (2011)
		Inclusión de ZEE en tratados de comercio internacionales	Akinci y Crittle (2008)
		Uso efectivo de tratados de libre comercio	Engman (2011)
		Vínculos con el mercado internacional	Zeng (2015) , Zeng (2012) , Zeng (2010)
		Atracción de IED	Zeng (2015) , Zeng (2012) , Bräutigam y Xiaoyang (2011), Zeng (2010),
		Atracción de tecnologías extranjeras	Zeng (2012), Bräutigam y Xiaoyang (2011), Meng (2003)
		Atracción de empresas	Zeng (2015)
		Generación de divisas	Zeng (2015) , Zeng (2012) , Zeng (2010)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 3.3. Definiciones de Variables de Medición de FCE

3.3.1. Apoyo gubernamental

Se han determinado 2 variables de medición que describen el FCE *Apoyo gubernamental*: (i) *Inversión del Estado* y (ii) *Estrategia política*. En base a la literatura revisada, se realiza la descripción de las variables a continuación.

Inversión del Estado

La variable de inversión del Estado se refiere al apoyo económico que puede aportar el gobierno nacional a las ZEE. Este apoyo económico puede tomar diversas formas, como un apoyo económico dirigido al desarrollo de infraestructura en la región o próximo a las ZEE. En China, por ejemplo, se consideró crítico para el éxito de sus ZEE la gran inversión en infraestructura como agua, electricidad, gas, teléfono, carreteras y puertos (Zeng, 2012). Otro tipo de apoyo económico que puede ocurrir es la promoción proveniente de instituciones de naturaleza estatal para atraer inversionistas a las ZEE. En el caso de Honduras, la Agencia Nacional de Exportaciones y Promoción de las Inversiones ha establecido oficinas de promoción en centros textiles importantes de Estados Unidos para así conectar a grandes compañías textiles con operadores de la ZEE (Engman, 2011).

Estrategia política

La variable de estrategia política toma en consideración la importancia que el régimen de ZEE tiene para el gobierno de un país en sus planes de desarrollo. Si un gobierno crea y gestiona políticas alineadas para la creación de un ambiente favorable para el desarrollo de ZEE, estas tendrán mayores posibilidades de tener éxito. Algunas de las características consideradas en esta variable medición son la voluntad política de los líderes y la disposición a flexibilizar el marco legal. Sobre este último concepto, como lo menciona Chen (1995), los Estados y sus gobiernos de menor nivel juegan un rol fundamental ajustando la estructura industrial y las políticas relevantes para adaptarse a condiciones cambiantes a nivel local, nacional e internacional.

3.3.2. Diseño y gestión de las zonas

Se han determinado 5 variables de medición que describen el FCE *Diseño y gestión de las zonas*: (i) *Diseño y planificación de las ZEE*, (ii) *Capacidad de gestión*

de las ZEE, (iii) *Provisión de infraestructura interna*, (iv) *Provisión de servicios básicos* y (v) *Provisión de servicios de valor agregado*. En base a la literatura revisada, se realiza la descripción de las variables a continuación.

Diseño y planificación de las ZEE

Esta variable de medición se refiere a la planificación previa de la ZEE y el diseño asociado para cumplir las funciones concretas al que se quiere destinar la zona. A diferencia de las demás variables del factor, esta no recae tan sólo en la administración de la zona, sino también en la entidad encargada de la regulación, creación de la zona y/o el Estado. El diseño y la planificación contiene los elementos: (i) definición de objetivos de la ZEE, (ii) planificación del uso de las tierras, y (iii) diversificación de mercados de exportación. Con relación a la diversificación de mercados de exportación, se puede apreciar lo ocurrido con el sector de ZEE de República Dominicana. Este país, tenía sus ZEE destinadas al sector textil, las que ocupaban más del 50% de las exportaciones del país. Debido a la creciente competencia asiática en el sector textil, se vio rápida y profundamente afectado ya que en unos pocos años llegó a perder hasta la mitad de sus exportaciones en ese rubro (Burgaud y Farole, 2011).

Capacidad de gestión de las ZEE

Esta categoría incluye las acciones tomadas por la administración de la ZEE. Disponer de una administración de la ZEE eficiente en el manejo de temas relevantes como la promoción de la zona, la transparencia y las relaciones con la comunidad, el mantenimiento de las instalaciones y la capacitación de la mano de obra hace que el éxito de la zona sea más fácilmente alcanzable. Un aspecto también determinante para esta variable es qué tan clara es la administración de la zona. Como lo menciona McCallum (2011), si no se dispone de claridad en el poder y alcance de los miembros de la administración de la zona (gobiernos provinciales y locales por ejemplo), se puede crear una confusión e incertidumbre para los funcionarios elegidos y los negocios implicados.

Provisión de infraestructura interna

Esta variable de medición toma en consideración a las instalaciones provistas en la ZEE por la propia administración. Esta infraestructura debe ser útil para los

usuarios, así como de buena calidad y de capacidad suficiente. Asimismo, dependiendo de la focalización de la zona y sus usuarios, puede que varíen en su naturaleza. Por ejemplo, en el caso de las ZEE de Lituania, se toma a la provisión de infraestructura como toda la infraestructura necesaria para la correcta operación de las fábricas de los usuarios (Auruskeviciene et al., 2007).

Provisión de servicios básicos

Esta variable se refiere específicamente a la provisión de servicios básicos necesarios para que opere cualquier ZEE. Es importante resaltar que no solo considera la existencia de la provisión sino también si existe el diseño y planificación para futuras necesidades de ampliación de las redes. Para esta variable se toman en consideración la provisión de electricidad, telecomunicaciones, agua, gas, entre otros servicios (Shakir y Farole, 2011).

Provisión de servicios de valor agregado

Como su mismo nombre lo explica, esta categoría evalúa la provisión de servicios de valor agregado brindados por la administración de la ZEE. Estos servicios de valor agregado representan una gran oportunidad de potenciar la demanda de la zona a través de servicios complementarios que todas las zonas necesariamente brindan. Estos posibles servicios pueden incluir por ejemplo infraestructura de negocio complementarias (Shakir y Farole, 2011), servicios de seguridad (Akinci y Crittle, 2008) y un sistema integrado de información (KMI citado por Yang, 2009).

3.3.3. Localización

Se han determinado 5 variables de medición que describen el FCE *Localización*: (i) *Proximidad a infraestructura de conexión*, (ii) *Proximidad a mercados*, (iii) *Proximidad a recursos del negocio*, (iv) *Disponibilidad de infraestructura de conexión* y (v) *Disponibilidad de servicios básicos*. En base a la literatura revisada, se realiza la descripción de las variables a continuación.

Proximidad a infraestructura de conexión

Esta variable de medición hace hincapié en la cercanía de la ZEE a infraestructura que permita que se conecte con otros mercados (nacionales e internacionales). Esta infraestructura considera principalmente a carreteras, puertos, aeropuertos y

ferrocarril. En el caso del recién mencionado TEDA, Meng (2003) destaca claramente que la selección de la localización se basó, entre otros aspectos, en la facilidad de transporte asociada al lugar seleccionado.

Proximidad a mercados

Esta variable tiene en consideración la cercanía entre la ZEE y los mercados relevantes (nacionales o internacionales) que quiera atender. Una medida para evaluar a esta variable es el tamaño del mercado local, tanto de la ciudad como del país donde se encuentra la ZEE. Otros indicadores alineados con esta variable son la distancia a regiones de rápido desarrollo o las distancias a ciudades principales. En China, se han destacado las ventajas de localización para el buen desempeño obtenido por las ZEE, localizándose en su mayoría cercanas a las principales ciudades de país (Zeng, 2010).

Proximidad a recursos del negocio

Otro elemento importante de este factor es la proximidad a recursos necesarios del negocio del usuario. No solamente es imprescindible la proximidad, sino también la calidad y cantidad suficiente para que los usuarios puedan operar y ser competitivos. Como destacan Dhingra et al. (2009), las empresas necesitan un abastecimiento constante de mano de obra calificada, maquinaria, dinero y materiales para tener un buen funcionamiento.

Disponibilidad de infraestructura de conexión

La variable de disponibilidad de infraestructura de conexión toma en consideración la calidad de esta infraestructura y la provisión del flujo adecuado para que los usuarios operen sin mayores restricciones. En este aspecto, la infraestructura de conexión cercana a la zona debería ser desarrollada para tener una competitividad de exportación (Aggarwal, 2005).

Disponibilidad de servicios básicos

Esta variable considera la disponibilidad de servicios básicos en las inmediaciones de la ZEE. Se entiende que la ZEE debería estar ubicada en una región donde exista como mínimo la provisión de servicios básicos suficientes para que esta pueda operar sin restricciones. Asimismo, tal como lo mencionan Dhingra et al. (2009), esta infraestructura básica debe provenir del gobierno y el soporte institucional.

3.3.4. Marco legal

Se han determinado 5 variables de medición que describen el FCE *Marco legal*: (i) *Requerimientos básicos de operación*, (ii) *Claridad normativa*, (iii) *Equidad normativa*, (iv) *Fortaleza institucional* y (v) *Simplicidad de procesos*. En base a la literatura revisada, se realiza la descripción de las variables a continuación.

Requerimientos básicos de operación

Esta categoría describe las condiciones que se le obliga a cumplir a una empresa para que pueda operar desde una ZEE, manteniendo los beneficios que la misma brinda. Elementos importantes de esta variable son las actividades permitidas por ley, los requisitos de operación para los usuarios en términos de inversión y/o generación de empleo, y el detalle de los requerimientos de exportación y exportación. Según Akinci y Crittle (2008), para garantizar una regulación adecuada, es necesario el desarrollo de un marco jurídico que provea de mayores facilidades administrativas (tanto para la administración de la ZEE como para sus usuarios).

Claridad normativa

La claridad normativa se refiere a la eficiencia y comprensión de las leyes y normas del régimen de ZEE de un país. Si es que las leyes vigentes sobre el régimen de ZEE son muchas, cambian constantemente y no son claras, los potenciales usuarios de ZEE no tendrán la seguridad necesaria para invertir. La importancia de esta variable se puede apreciar fácilmente en el estudio realizado por Chiu et al. (2011) en Taiwán, en el cual se incluyó a la existencia de una regulación clara dentro de los cinco factores más importantes para mejorar el ambiente operativo en las ZEE.

Equidad normativa

En esta variable de medición se considera la igualdad de condiciones que se brinda a usuarios y operadores. En el caso de los usuarios, se deberían dar condiciones similares para los usuarios nacionales e internacionales. Por otro lado, en el caso de los operadores, se debería dar igual opción (al menos a futuro en el caso la zona requiera de un impulso inicial estatal) a que hubiera operadores privados que gestionen las ZEE. Bajo el mismo lineamiento, Akinci y Crittle (2008) resalta la necesidad de un marco legal que delimite claramente los criterios de selección del operador privado.

Fortaleza institucional

Un factor importante para el establecimiento de una ZEE en un determinado país es el marco institucional en el que se desarrollará, dado que existen diversas instituciones involucradas, entre las que destacan ministerios y organismos públicos supervisores. Asimismo, es importante destacar la necesidad de una gestión autónoma que tenga voz y voto en las decisiones del Estado que les afecte. Regresando al ejemplo del BEPZA, el operador de ZFE en Bangladesh, se considera que el hecho de que esta institución reporte directamente a la oficina del primer ministro, es un factor crítico que le permite apoyar de forma eficiente a los inversores de sus ZEE (Shakir y Farole, 2011).

Simplicidad de los procesos

En esta variable se analiza el nivel de complejidad de los procesos que tienen que seguir los usuarios de ZEE para primero instalarse en la zona y luego operar. Se toma en consideración los procesos aduaneros y administrativos. Dentro de los cinco factores mencionados por Chiu et al. (2011) para mejorar el ambiente operativo de las ZEE, se debe considerar la necesidad de un procedimiento aduanero simple.

3.3.5. Política de incentivos

Se han determinado 2 variables de medición que describen el FCE *Política de incentivos*: (i) *Incentivos tributarios* e (ii) *Incentivos aduaneros*. En base a la literatura revisada, se realiza la descripción de las variables a continuación.

Incentivos tributarios

Los incentivos suelen estar vinculados a exoneraciones de impuestos directos, como es el caso del impuesto a la renta. En esta variable de medición se puede considerar no sólo la exoneración, sino también el plazo de vigencia del incentivo. En el caso de Bangladesh, se ofrecen incentivos decrecientes. Se brinda un beneficio por 15 años, de los cuales los primeros 10 años no se pagan impuestos y los siguientes 5 años se paga la mitad (Shakir y Farole, 2011).

Incentivos aduaneros

Una ZF, por definición, incluye beneficios aduaneros relacionados con la extraterritorialidad de la zona, que se resumen en la exoneración del pago de derechos

arancelarios y otros derechos de importación. Por otro lado, una ZEE puede como no, tener estos beneficios. Otros incentivos que se pueden considerar en esta categoría son incentivos para la creación de encadenamiento local tanto hacia adelante como hacia atrás. En las ZF de República Dominicana, se puede observar un esfuerzo específico para motivar este encadenamiento hacia atrás ya que los proveedores nacionales no tienen que pagar aranceles de importación de materia prima que ingresa a las zonas (Burgaud y Farole, 2011).

3.3.6. Vínculos con la economía

Se han determinado 3 variables de medición que describen el FCE *Vínculos con la economía*: (i) *Vínculos con el desarrollo local*, (ii) *Vínculos con la economía local* y (iii) *Vínculos con la economía internacional*. En base a la literatura revisada, se realiza la descripción de las variables a continuación.

Vínculos con el desarrollo local

Esta variable toma en cuenta al desarrollo generado en personas y empresas locales gracias a los usuarios de las ZEE. Este desarrollo puede llevarse a cabo a través del entrenamiento del personal, la inversión en investigación y desarrollo, la generación de innovación y la transferencia de tecnología. Respecto a la transferencia de tecnología, esta se lleva a cabo generalmente cuando alguna compañía multinacional colabora estrechamente con compañías domésticas (Moberg, 2015).

Vínculos con la economía local

Los vínculos con la economía local consideran relaciones comerciales generales, tanto con empresas domésticas, proveedores y la generación de clusters industriales. Una variable que generalmente va de la mano con esta variable de medición es el dinamismo y emprendimiento del sector privado. En el régimen de ZFE en Honduras, el rol de los líderes industriales locales fue crucial para catalizar la inversión extranjera directa en el sector, lo cual luego llevó a un rápido crecimiento en exportaciones y finalmente en generación de empleo (Engman, 2011).

Vínculos con la economía internacional

Esta variable de medición comprende la medida la inversión extranjera directa a la ZEE, el número de empresas extranjeras instaladas y la generación de divisas

generada por el comercio exterior. Un impulsor de estos vínculos es la existencia de tratados de libre comercio (TLC) con el país origen. Estos TLC benefician la aparición de nuevas inversiones en ZEE, con lo que es necesario que estos tratados incluyan la posibilidad de usar las ZEE para la producción y exportación de bienes. Como destacan Akinci y Crittle (2008), algunos acuerdos de libre comercio bilaterales o multilaterales excluyen a los bienes producidos en ZEE, con lo cual se reduce la posibilidad de desarrollo de la ZEE.

Anexo 3.4. Definiciones de competitividad

Porter (1990) citado por Tănase y Tănase (2013), define “competitividad” como [l]a capacidad de las empresas o de un país para diseñar, producir y vender bienes y servicios con una serie de características (en relación con el precio y otros) que los hacen mucho más atractivos para los clientes que los productos suministrados por los otros competidores (p.84). [Traducción de los autores de esta tesis].

Según Feurer y Chaharbaghi (1994),

[l]a competitividad es relativa y no absoluta. Depende del valor generado para los accionistas y los clientes, la solidez financiera que determina la capacidad de actuar y reaccionar dentro del entorno competitivo, el potencial de las personas y la tecnología en la implementación de los cambios estratégicos necesarios (p.58). [Traducción de los autores de esta tesis].

Estos mismos autores indican que a través de un proceso de mapeo se puede medir la competitividad. El mapa de la posición competitiva reflejará

[e]l equilibrio entre la satisfacción de los valores de los clientes y accionistas y el mantenimiento de la solidez financiera. Mediante el mapeo del entorno competitivo de una organización es posible identificar las brechas competitivas. El conocimiento generado por el mapa de la posición competitiva constituye una base sólida para el desarrollo de la estrategia de negocio (p.58). [Traducción de los autores de esta tesis].

Băbăiță et al. (2007), citado por Tănase y Tănase (2013), indica que la competitividad significa

[p]roductividad, entendida como valor agregado realizado sobre la base del factor de producción utilizados. Tiene un carácter dinámico, y la novedad cumple un papel acelerador de las actividades de las empresas, que se ven obligadas a abandonar la inercia y estimular la innovación (p.84). [Traducción de los autores de esta tesis].

Porter (1991) indica que la productividad es “el valor del producto generado por una unidad de trabajo o capital. Depende tanto de la calidad y características de los productos (lo que determina los precios a que pueden venderse) y de la eficiencia con la que se producen” (p.28).

Porter (1991) indica que “el único concepto de la competitividad nacional es la productividad nacional (p.29).

Porter (1991) indica que “la principal meta de una nación es producir un alto nivel de vida para sus ciudadanos” (p.28). Asimismo indica que la capacidad para lograrlo depende de la productividad con la que se emplean los recursos (trabajo y capital).

Según Tănase y Tănase (2013), el concepto de competitividad expresa

[I]a capacidad de las empresas, economías o regiones que permanecen en la competencia que tiene lugar internamente y a nivel internacional, para obtener ciertas ventajas económicas de la misma, la competitividad representa la fuerza impulsadora en la base de la eficiencia y el progreso económico (p.83). [Traducción de los autores de esta tesis].

Por otro lado en el Reporte Global de Competitividad (2015), se define la competitividad “como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (p.43). [Traducción de los autores de esta tesis].

Según Cetindamar y Kilitcioglu (2013), “el resultado competitivo puede ser medido a través de los datos sobre el crecimiento, la exportación, el beneficio, el cliente y la sociedad” (p.20). [Traducción de los autores de esta tesis]

Para medir la competitividad es necesario compararse con pares, ya sea a nivel micro o a nivel macro, un ejemplo de esto es el Reporte Global de Competitividad anteriormente comentado, realizado para 140 países en todo el mundo.

ANEXOS CAPÍTULO IV

Anexo 4.1. Modelo de Aggarwal

En el modelo inicial de Aggarwal (2005) plantea que los factores como localización, infraestructura moderna y eficiente, un paquete de incentivos adecuado para las empresas y facilidades administrativas para evitar burocracia y corrupción aseguran un buen clima de inversión, lo que beneficia a la atracción de inversión extranjera directa. Esto a su vez ayuda, a reducir los costos de exportación, lo que aumenta la ventaja competitiva de las empresas de las zonas. De acuerdo a los 4 factores previamente expuestos, utilizó 16 variables de medición para identificar el impacto sobre la atracción de inversión extranjera directa y las exportaciones. En la figura 4.1 se muestra el modelo a ser probado empíricamente.

Figura 4.1. Modelo inicial propuesto por Aggarwal que describe la relación entre factores, variables y el desempeño de las ZFE en India, Sri Lanka y Bangladesh



Fuente: Aggarwal, 2005.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Adicionalmente, Aggarwal (2005), citando a Reuber et al., sostiene que los factores relacionados con el mercado son más importantes para las inversiones enfocadas en el mercado doméstico, mientras que los factores relacionados con los

costos son más importantes para explicar las inversiones enfocadas en las exportaciones. La encuesta realizada por Aggarwal revela que el factor determinante para que un inversor extranjero enfocado en la exportación se instale en una ZFE es el aseguramiento de costos de producción bajos.

ANEXOS CAPÍTULO V

Anexo 5.1. Evolución del marco legal de las ZEE en Perú

5.1.1. Zona Franca y Zona Comercial de Tacna

La Ley N° 27688, aprobada en marzo del año 2002, regula la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna. En ella se describen las actividades que se pueden desarrollar y las exoneraciones y beneficios tributarios tanto para los usuarios como para el operador, incluyendo el plazo de vigencia de dichas exoneraciones. También se define como será el ingreso y salida de mercancías. Dicha ley sufrió varias modificaciones, siendo las más relevantes las que presentan las leyes N° 27825 de 2002 (Ley que modifica los artículos 14° y 18° de la Ley N° 27688), Ley N° 28599 de 2005 (Ley que modifica la Ley N° 27688 y modificatorias) y Ley N° 29739 de 2011 (Ley de promoción de inversiones en la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna, que modifica la Ley N° 27688 y leyes modificatorias). Esta Ley amplía el plazo de vigencia de las actividades hasta el año 2042, anterior a esta modificación las actividades estaban autorizadas hasta el año 2022. En el Anexo 5.2 se adjuntan las leyes vigentes en la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna.

Otra ley que debe ser tomada en consideración es la Ley N° 29014 de 2007, la cual adscribe ZOFRATACNA al Gobierno Regional de Tacna, quién desde entonces es el encargado de supervisar la administración, promoción y desarrollo de la zona.

Por otro lado ZOFRATACNA está constituida como un organismo público descentralizado adscrito al Gobierno Regional de Tacna que dispone de personería jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y operativa, sujeta a la supervisión y regulación de su funcionamiento por parte del MINCETUR (ZOFRATACNA, 2015).

Asimismo, la administración de ZOFRATACNA está a cargo de un Comité de Administración, quién también asume la condición de operador en tanto no se otorgue la concesión a una persona jurídica de derecho privado. Este Comité de Administración está conformado por los siguientes miembros:

- Un representante del Gobierno Regional de Tacna

- Un representante del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
- Un representante Cámara de Comercio, Industria y Producción de Tacna (CCIPT)
- Un intendente de la Aduana de Tacna
- Un representante de la Asociación de Junta de Usuarios (AJU ZOTAC)
- Un representante de los usuarios de la ZOFRATACNA
- El Alcalde Provincial de Tacna o su Representante

El equipo operativo cuenta con:

- Un Gerente General
- Un Gerente de Operaciones
- Un Gerente de Negocios
- Un Gerente de Servicios
- Un Jefe de Asesoría Legal
- Un Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- Un Jefe de la Oficina de Administración y Finanzas

Por otro lado la ley N° 27688 de 2002, en su artículo 35°, contempla la opción de que se pueda conceder a un operador privado la concesión de la administración de dicha zona. Sin embargo, a la fecha sigue siendo operada mediante gestión pública.

5.1.2. Zonas Especiales de Desarrollo (ZED)

Después de cuatro años trabajando en la elaboración de un nuevo marco legal para estas zonas, fue aprobada la Ley N° 30446 en junio de 2016. Esta ley establece entre otras cosas el cambio de nombre, de CETICOS a ZED. Adicionalmente, amplía el de plazo de vigencia de los beneficios, exoneraciones y permanencia de las mercancías en las ZED de Ilo, Matarani y Paita, hasta el año 2042. En el Anexo 5.2 se adjuntan las leyes vigentes para las ZED y sus correspondientes modificaciones.

ZED Ilo, Matarani y Paita

Los Decretos Legislativos (D.L.) N° 842 y 864 del año 1996, siguen siendo el marco legal vigente para los entonces llamados CETICOS Ilo y Matarani, hoy denominadas ZED. En el mismo año, el D.L. N° 864 creaba el marco legal para CETICOS Paita, en la actualidad se denominó ZED Paita. Posteriormente, la Ley N°

26831 de 1997 introdujo algunas modificaciones a los D.L. N° 842, 864 y 865. Las posteriores modificatorias fueron menores, a excepción de la Ley N° 28569 de 2005 (Ley que otorga autonomía a los CETICOS), la Ley N° 29479 de 2009 (Ley que prorroga el plazo de las exoneraciones de los CETICOS, hasta el año 2022) y la Ley N° 29710 de 2011 (Ley de fortalecimiento de los CETICOS).

Igual como en el caso de la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna, en mayo de 2007, la Ley N° 29014 adscribe las ZED de Ilo, Matarani y Paita a los Gobiernos Regionales de Moquegua, Arequipa y Piura respectivamente.

El D.S. 023-96-ITINCI, y las modificatorias del D.S. 005-97-ITINCI, regulan la actividad en dichas ZED. Posteriormente se aprobó el T.U.O. por D.S. 112-97-EF, que ordena la regulación de la actividad en dichas zonas.

Las tres ZED, al igual que ZOFRATACNA, son dirigidas por una Junta de Administración conformada por representantes de las diferentes administraciones públicas. De conformidad con la Ley N° 28569 de 2005, la Junta de Administración de las ZED debe tener los siguientes miembros:

- Un representante del Gobierno Regional correspondiente
- Un representante de la Municipalidad Provincial y/o Distrital
- Un representante del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
- Un representante de la Cámara de Comercio
- Un representante de la Intendencia de Aduanas
- Un representante de los usuarios del ZED
- Un representante de la entidad administradora del ZED

ZED Loreto

En mayo de 1998, se aprobó la Ley N° 26953 para la creación de la ZED del Departamento de Loreto. Sin embargo, no fue hasta el año 2013 que se aprobó el Reglamento de Ley a través de la Resolución Ministerial 019-2013-MINCETUR. A la fecha, dicha unidad operativa no registra actividad alguna.

La Ley N° 30446, de junio de 2016, adicional a realizar el cambio de nombre de CETICO a ZED, realiza una disposición complementaria final para que el Ministerio de Economía y Finanzas, junto con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo,

realicen las disposiciones necesarias para culminar su implementación en un plazo no superior a los 60 días de entrada en vigor dicha ley.

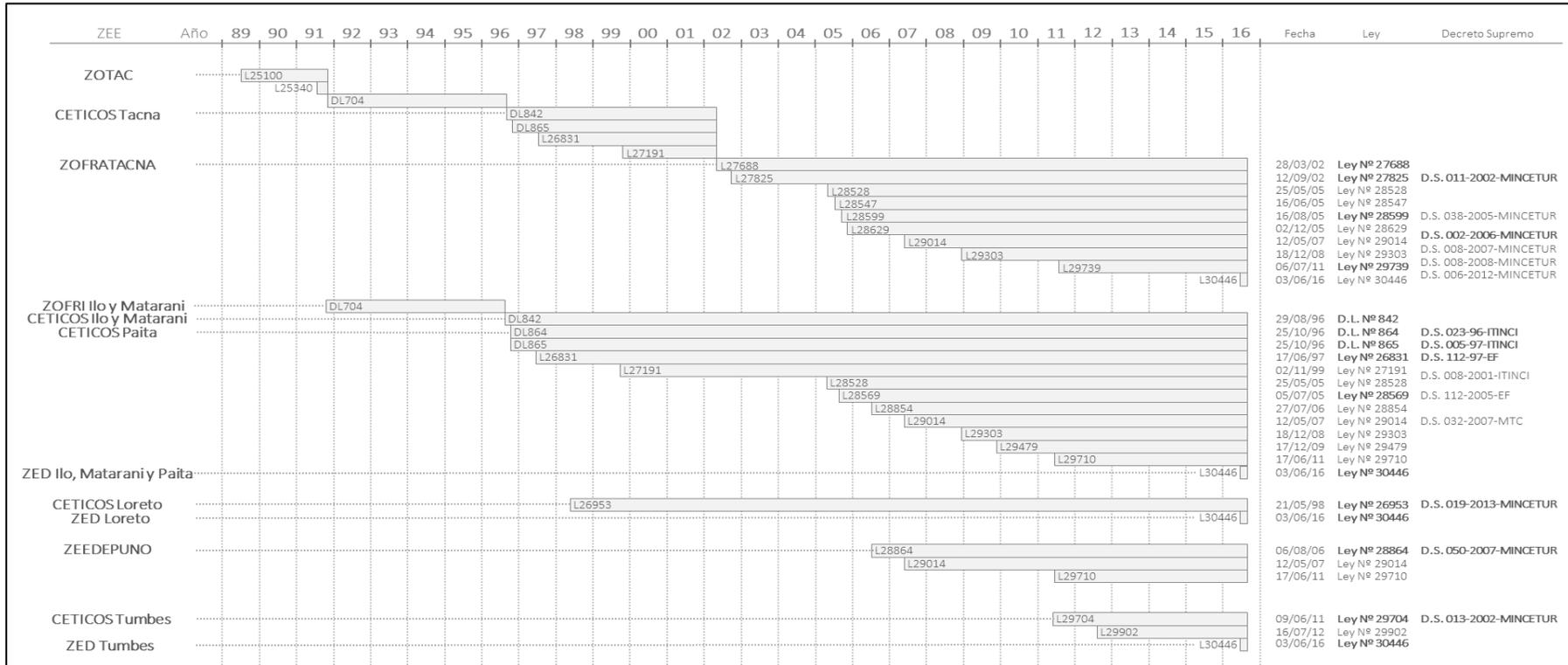
ZED Tumbes

En junio de 2011, se aprobó la Ley N° 29704 para la creación de la ZED del Departamento de Tumbes y a través de la Resolución Ministerial N° 013-2002-MINCETUR aprobó el Reglamento de Ley. Con la Ley N° 29902 de 2012 se aprobaron algunas modificatorias a la Ley inicial. Sin embargo, a la fecha dicha ZED no registra actividad alguna.

5.1.3. ZEEDEPUNO

En agosto de 2006, se aprobó la Ley N° 28864 que crea la Zona Económica Especial de Puno (ZEEDEPUNO). Posteriormente, en el año 2007 se aprobó la Resolución Ministerial 050-2007-MINCETUR con el Reglamento de Ley correspondiente. Sin embargo, hasta la fecha dicha zona no ha registrado actividad.

Figura 5.1.1. Evolución cronológica del marco legal en las ZEE en Perú



Nota: ZEE: Zonas Económicas Especiales; D.L.: Decreto Legislativo; D.S.: Decreto Supremo. A la derecha se muestran las leyes y decretos supremos vigentes.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 5.2. Leyes vigentes relevantes de ZEE en Perú

5.2.1. Ley N° 27688: Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna

TÍTULO 1 RÉGIMEN GENERAL DISPOSICIONES GENERALES

*Artículo 1.- De la finalidad de la Ley (Modificado por Ley N° 30446 – 2016)
Declárese de interés nacional el desarrollo de la Zona Franca de Tacna –ZOFRATACNA- para la realización de actividades industriales, agroindustriales, de maquila y de servicios, y de la Zona Comercial de Tacna, con la finalidad de contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible del departamento de Tacna, a través de la promoción de la inversión u desarrollo tecnológico.*

Cuando en la presente Ley se aluda a algún artículo sin remitirlo a norma alguna se entenderá que se trata de esta Ley.

(Ley N° 30446 – 2016)

Artículo 1.- De la finalidad de la Ley

Declárase de interés nacional y de necesidad pública el desarrollo de la Zona Franca de Tacna —ZOFRATACNA— para la realización de actividades industriales, agroindustriales, de maquila y de servicios, y de la Zona Comercial de Tacna, con la finalidad de contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible del departamento de Tacna, a través de la promoción de la inversión y el desarrollo tecnológico.

La declaratoria de necesidad pública a que se refiere el párrafo anterior no constituye el supuesto de excepción previsto en el artículo 71 de la Constitución Política del Perú.

Cuando en la presente Ley se aluda a algún artículo sin remitirlo a norma alguna se entenderá que se trata de esta Ley.

Artículo 2.- Definición de Zona Franca

Para efectos de la presente Ley, se entenderá por Zona Franca a la parte del territorio nacional perfectamente delimitada en la que las mercancías que en ella se internen se consideran como si no estuviesen en el territorio aduanero para efectos de los derechos e impuestos de importación, bajo la presunción de extraterritorialidad aduanera, gozando de un régimen especial en materia tributaria de acuerdo a lo que se establece en la presente Ley.

Precísase que la extraterritorialidad no alcanza al ámbito tributario no aduanero, el que se rige, en lo no previsto por la presente Ley, por las disposiciones tributarias vigentes.

Artículo 3.- Zona Franca de Tacna

La Zona Franca de Tacna, ZOFRATACNA, está constituida sobre el área física del actual CETICOS de Tacna.

Artículo 4.- Zona Comercial de Tacna

La Zona Comercial de Tacna corresponde a la actual Zona de Comercialización de Tacna y comprende el distrito de Tacna de la provincia de Tacna, así como el área donde se encuentran funcionando los mercadillos en el distrito del Alto de la Alianza de la provincia de Tacna.

Artículo 5.- Zonas de Extensión

Considérase al Parque Industrial del departamento de Tacna como Zona de Extensión, extendiéndose los beneficios establecidos en la presente Ley para la ZOFRATACNA, cuya área deberá estar perfectamente delimitada.

La superintendencia Nacional de Aduanas establecerá los controles, procedimientos, requisitos y condiciones para el ingreso y salida de las mercancías de dicha Zona.

Artículo 6.- Áreas de terreno de la Zona Franca *(Modificado por Ley N° 28599 – 2005)*
Los Usuarios previamente calificados por el Operador o Comité de Administración de la ZOFRATACNA podrán recibir onerosamente el uso de los lotes de terrenos de la Zona Franca mediante subasta pública exclusivamente para el desarrollo de las actividades señaladas en el Artículo 7 de la presente Ley.

En caso de que no se utilice el predio a que se refiere el párrafo anterior para el desarrollo de las actividades permitidas, el Estado revertirá el predio a su dominio, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 19 del Decreto Supremo N° 154-2001-EF.

El Reglamento establecerá los requisitos, procedimientos y condiciones para el ejercicio de los derechos derivados de la cesión en uso.

(Ley N° 28599 – 2005)

Artículo 6.- Áreas de terreno e infraestructura de la Zona Franca

Los usuarios previamente calificados por el Operador o el Comité de Administración de la ZOFRATACNA podrán recibir onerosamente el uso de los lotes de terrenos de la ZOFRATACNA y de ser el caso, con sus edificaciones, mediante subasta pública exclusivamente para el desarrollo de las actividades señaladas en el artículo 7 de la presente Ley. Los usuarios podrán tener la opción de compra de los lotes de terrenos y de ser el caso, con sus edificaciones, recibidos en cesión en uso o la compra inmediata, de acuerdo a lo que establezca el reglamento.

En el caso de que en el periodo de dos años no se invierta para el desarrollo de las actividades, de acuerdo a lo señalado en el reglamento de la presente Ley, el Estado revertirá el predio a su dominio, en concordancia con lo dispuesto en el artículo 19 del Decreto Supremo N° 154-2001-EF.

El Reglamento establecerá los requisitos, procedimientos y condiciones para la aplicación del presente artículo.

**TÍTULO II
RÉGIMEN ESPECIAL
CAPÍTULO 1
DE LA ZOFRATACNA**

Artículo 7.- De las actividades y exoneraciones

(Modificado por Ley N° 28599 – 2005)
En la ZOFRATACNA se podrán desarrollar actividades industriales, agroindustriales, de maquila y de servicios, los que incluyen el almacenamiento o distribución de mercancías, desembalaje, embalaje, envasado, rotulado, etiquetado, división, exhibición, y clasificación de mercancías.

(Ley N° 28599 – 2005)

En la Zona Franca, se podrán desarrollar actividades industriales, agroindustriales, de maquila, ensamblaje y de servicios, los que incluyen, el almacenamiento o distribución, desembalaje, embalaje, envasado, rotulado, etiquetado, división, exhibición, clasificación de mercancías, entre otros; así como la reparación, reacondicionamiento y/o mantenimiento de maquinaria, motores y equipos para la actividad minera, de acuerdo a la lista aprobada por resolución ministerial del Ministerio de la Producción en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas. Por decreto supremo refrendado por los Ministros de Comercio Exterior y Turismo, de la Producción y de Economía y Finanzas podrán incluirse otras actividades.

Los usuarios que realicen dichas actividades están exonerados del Impuesto a la Renta, Impuesto General a las Ventas, Impuesto Selectivo al Consumo, Impuesto de Promoción Municipal, Impuesto Extraordinario de Solidaridad, así como de todo tributo, tanto del gobierno central, regional y municipal, creado o por crearse, inclusive de aquellos que requieran de norma exoneratoria expresa, excepto las aportaciones a ESSALUD y las tasas.

Las operaciones que se efectúen entre los usuarios dentro de la ZOFRATACNA, están exoneradas del Impuesto General a las Ventas e Impuesto de Promoción Municipal.

Artículo 8.- De las exportaciones y exoneraciones *(Derogado por Ley N° 28569)*
Las empresas que se constituyan o establezcan en la ZOFRATACNA cuyas operaciones anuales correspondan en no menos del 50% a la exportación de los bienes que producen podrán acogerse a las exoneraciones mencionadas en el Artículo 7.

Estas empresas podrán efectuar otro tipo de operaciones, inclusive entre usuarios de la ZOFRATACNA, hasta por el equivalente del 50% de sus operaciones anuales, sin perder los beneficios mencionados en el Artículo 7. Dichas empresas estarán gravadas con el Impuesto a la Renta por las operaciones antes indicadas. Asimismo, estas operaciones estarán gravadas con todos los tributos que afecten las ventas, importaciones y prestaciones de servicios según corresponda, cuando se realicen en el resto del territorio nacional.

Si al final del ejercicio se determina que las operaciones de exportación de los bienes que producen fueron menor al 50%, el contribuyente estará obligado al pago del total de los derechos e impuestos de importación a que se refiere el Artículo 2 y a los tributos mencionados en el Artículo 7 de la presente Ley.

Para lo dispuesto en el presente artículo, se entenderá como "operaciones" las exportaciones, la reexpedición de mercancías al exterior y las establecidas en el Artículo 1 del Decreto Legislativo N° 821, normas modificatorias y sustitutorias, excepto las importaciones; y como "bienes que produce" los que hubiesen sido elaborados o manufacturados por los mismo usuarios de las zonas francas.

Sólo para efectos del cálculo del porcentaje a que se refieren los párrafos precedentes, las operaciones de reexpedición de mercancías al exterior se considerarán dentro del cómputo del 50% correspondiente a otras operaciones diferentes a la exportación.

Los productos fabricados por los usuarios de la ZOFRATACNA podrán ingresar al resto del territorio nacional bajo los regímenes de admisión temporal, importación temporal y reposición de mercancías en franquicia.

(Ley N° 28599 - 2005)

Artículo 8.- Operaciones destinadas al resto del territorio nacional *(Modificado por Ley N° 29739 - 2005)*
Las operaciones que efectúen los usuarios para realizar las actividades señaladas en el artículo 7 de la presente Ley, estarán gravadas con todos los tributos que afecten las ventas, importaciones y prestaciones de servicios, según corresponda, cuando se realicen para el resto del territorio nacional.

(Ley N° 29739 - 2005)

Artículo 8.- Operaciones destinadas al resto del territorio nacional

Las operaciones que efectúen los usuarios para realizar las actividades señaladas en el artículo 7 están gravadas con todos los tributos que afecten las ventas, importaciones y prestaciones de servicios, según corresponda, cuando se realicen para el resto del territorio nacional.

Los productos manufacturados en la Zofratacna cuyo destino sea el resto del territorio nacional pagan, en lo que corresponde al ad valorem, la tasa arancelaria más baja que se aplique en el país, según los acuerdos y convenios internacionales.

Por excepción, se exonera de los derechos arancelarios que graven la importación de la mercancía que se obtenga como resultado de los procesos productivos de las actividades de industria, agroindustria, maquila, ensamblaje reparación, reacondicionamiento o mantenimiento de maquinaria, motores y equipos para la actividad minera, y otras que generen valor agregado, siempre y cuando figuren en la lista aprobada por resolución ministerial del Ministerio de Economía y Finanzas en coordinación con los ministerios de Producción y de Comercio Exterior y Turismo. Dicha lista debe ser propuesta por el Comité de Administración de la Zofratacna.

Artículo.- 9 Prohibición de instalación de empresas (Derogado por Ley N° 28569 – 2005)

No podrán instalarse empresas cuyas actividades industriales y agroindustriales impliquen la producción de mercancías cuyo nivel de exportación del país haya superado los 20 millones de dólares americanos en valor FOB en cualquiera de los dos (2) últimos años inmediatos anteriores al otorgamiento de la calificación del usuario, ni actividades extractivas ni manufactureras de la lista de mercancías que será aprobada mediante decreto supremo con refrendo del Ministerio de Economía y Finanzas.

El nivel de exportación podrá ser modificado mediante decreto supremo con refrendo del Ministro de Economía y Finanzas.

(Ley N° 28599 – 2005)

Artículo 9.- Prohibición de instalación de empresas

No podrán instalarse empresas industriales y agroindustriales que se dediquen a actividades extractivas y/o manufactureras de la lista de mercancías que será aprobada mediante decreto supremo con refrendo del Ministerio de Economía y Finanzas y del Ministerio de la Producción, previa opinión técnica del Comité de Administración de la ZOFRATACNA.

Artículo 10.- De las actividades agroindustriales (Derogado por Ley N° 28599 – 2005)

Para los efectos de la presente Ley, entiéndase por actividades agroindustriales a las actividades productivas dedicadas a la transformación primaria de productos agropecuarios que se produzcan en el país y que dicha transformación se realice dentro de la ZOFRATACNA.

Respecto a las actividades productivas señaladas en el párrafo anterior, el porcentaje de exportación a que se refiere el Artículo 8 de la presente Ley, será del 50% para dichos productos y por el plazo de veinte (20) años.

Artículo 11.- Prohibición de ingreso de mercancías (Sustituido por Ley N° 29739 – 2011)

Se prohíbe el ingreso a la Zofratacna y a la Zona Comercial de Tacna de:

- a) Mercancías cuya importación al país se encuentre prohibida.
- b) Insumos químicos fiscalizados de conformidad con la Ley N° 25623.
- c) Armas y sus partes accesorias, repuestos o municiones, los explosivos o insumos y conexos de uso civil, nitrato de amonio y de sus elementos componentes.
- d) Mercancías que atenten contra la salud, el medio ambiente y la seguridad o moral públicas.
- e) Las demás que se fije por el Reglamento.

Las demás mercancías cuya importación al país se encuentre restringida, requerirán para su ingreso a la ZOFRATACNA cumplir con los requisitos establecidos en la legislación nacional vigente.

(Ley N° 29739 – 2011)

Artículo 11.- Prohibición de ingreso

Se prohíbe el ingreso a la Zofratacna y a la Zona Comercial de Tacna de lo siguiente:

- a. Bienes cuya importación al país se encuentre prohibida
- b. Armas y sus partes accesorias, repuestos o municiones, explosivos o insumos conexos de uso civil.
- c. Las mercancías que atenten contra la salud, el medio ambiente y la seguridad o moral públicas.

Artículo 12.- Residencias particulares y comercio al detalle (Sustituido por Ley N° 28599 – 2005)

En el área correspondiente a la ZOFRATACNA no se permite el establecimiento de residencias particulares ni el ejercicio del comercio al por menor o al detalle.

(Ley N° 28599 – 2005)

Artículo 12.- Residencias particulares y comercio al detalle

En el área correspondiente a la ZOFRATACNA no se permite el establecimiento de residencias particulares ni el ejercicio del comercio al por menor o al detalle, salvo el caso de vehículos usados.

Artículo 13.- Contabilidad

Los usuarios llevarán su contabilidad de acuerdo con el Código Tributario.

Artículo 14.- Ingreso y salida de mercancías

(Modificado por Ley N° 27825 – 2002)

El ingreso y la salida de mercancías de la ZOFRATACNA, desde y hacia terceros países, se efectuará a través de las aduanas de Ilo y Matarani, así como el Aeropuerto de Tacna. Cuando el ingreso y salida se realice por Aduana de jurisdicción distinta a aquellas en donde se encuentra ubicada la ZOFRATACNA, deberá efectuarse el traslado de las mercancías bajo el régimen aduanero de tránsito.

Los documentos de embarque deben consignar que las mercancías tienen por destino la ZOFRATACNA.

(Ley N° 27825 – 2002)

Artículo 14.- Ingreso y salida de mercancías

(Sustituido por Ley N° 28599 – 2005)

El ingreso y salida de mercancías de la ZOFRATACNA desde y hacia terceros países, se efectuará a través de los puertos de Ilo, Matarani, Aduanas de Tacna y el Muelle Peruano en Arica.

Cuando el ingreso y salida se realice por aduanas distintas a las mencionadas en el párrafo anterior, deberá efectuarse el traslado de las mercancías bajo el régimen aduanero de tránsito.

Los documentos de embarque deben consignar que las mercancías tienen por destino la ZOFRATACNA.

(Ley N° 28599 – 2005)

Artículo 14.- Ingreso y salida de mercancías

(Modificado por Ley N° 29739 – 2011)

El ingreso, salida de mercancías desde y hacia terceros países, se efectuará a través de los puertos de Ilo y Matarani, Aeropuerto de Tacna, Agencia Aduanera de Santa Rosa y el Muelle Peruano en Arica.

(Ley N° 29739 – 2011)

El ingreso y salida de mercancías de la Zofratacna procedentes del exterior se efectúan por cualquier aduana autorizada en el territorio nacional, con la sola presentación de la solicitud de traslado de mercancía a al Zofratacna o acogiéndose a los tratados, convenios o acuerdos internacionales de transporte de carga.

(Derogado por Ley N° 29739 – 2011)

El ingreso y salida de mercancías efectuadas por los lugares distintos a los mencionados en el párrafo anterior, se realizará bajo el régimen de tránsito sujeto a la presentación de fianza.

La salida de mercancías que tenga como destino el resto del territorio nacional, podrá acogerse a cualquiera de los regímenes, operaciones y destinos aduaneros señalados en la Ley General de Aduanas, de acuerdo a lo que se establezca en el Reglamento.

A la ZOFRATACNA podrán ingresar, mercancías, provenientes del exterior, del resto del territorio nacional, de la Zona de Extensión y de los CETICOS.

Del mismo modo, desde la ZOFRATACNA, podrá destinarse las mercancías al exterior, al resto del territorio nacional, a los CETICOS, a la Zona de Extensión y a la Zona Comercial de Tacna de acuerdo a lo señalado en el artículo 18 de la presente Ley.

Excepcionalmente se permitirá el reingreso de mercancías a la ZOFRATACNA provenientes de la Zona Comercial, la misma que no generará derecho a la devolución del Arancel Especial pagado. El comité de administración de la ZOFRATACNA autorizará dicho reingreso dando cuenta a SUNAT.

El ingreso, salida y traslado de mercancías a través de las aduanas del país, hacia y desde la ZOFRATACNA, así como el traslado de mercancías de la ZOFRATACNA hacia y desde los CETICOS y Zona de Extensión, será autorizado por SUNAT.

(Modificado por Ley N° 29739 – 2011)

Los documentos de embarque deben consignar que las mercancías tienen como destino la ZOFRATACNA.

(Ley N° 29739 – 2011)

Los documentos de embarque deben indicar que las mercancías tienen como destino la Zofratacna y que están consignadas a un usuario; y, en el caso de existir un contrato de arrendamiento financiero entre una entidad financiera y un usuario, son consignadas a nombre de la entidad financiera con la que el usuario haya suscrito dicho contrato. En este caso, las mercancías deben ser utilizadas por los usuarios en las actividades que están autorizadas para realizar.

Artículo 15.- De la permanencia de las mercancías

La permanencia de las mercancías ingresadas a la ZOFRATACNA es indefinida, sin perjuicio de lo dispuesto en el Artículo 42.

Artículo 16.- Asignación de cuotas

(Derogado por Ley N° 28599 – 2005)

Las empresas establecidas en ZOFRATACNA no participan de la asignación de cuotas otorgadas al país por terceros países y organismos internacionales, a través de convenios, acuerdos o tratados, salvo que mediante decreto supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros se autorice la participación respectiva. Tampoco les serán aplicable los beneficios correspondientes a las exportaciones.

Artículo 17.- Del régimen laboral

Los trabajadores de la ZOFRATACNA están sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

Las relaciones laborales entre el usuario de la ZOFRATACNA y sus trabajadores se sujetarán a las leyes laborales vigentes.

CAPÍTULO II DE LA ZONA COMERCIAL DE TACNA

Artículo 18.- Zona Comercial

(Modificado por Ley N° 27825 – 2002)

Para los efectos de la presente Ley, se entenderá como Zona Comercial al área geográfica determinada en el Artículo 4, en la que las mercancías que en ella se internen desde terceros países a través de los depósitos francos de la ZOFRATACNA estarán exoneradas del Impuesto General a las Ventas, Impuesto de Promoción Municipal e Impuesto Selectivo al Consumo, así como de todo impuesto creado o por crearse, incluso de aquellos que requieren de exoneración expresa, pagando únicamente un Arancel Especial.

(Ley N° 27825 – 2002)

Artículo 18.- Zona Comercial

(Modificado por Ley N° 29739 – 2011)

Para los efectos de la presente Ley, se entenderá como ZONA COMERCIAL, el área geográfica determinada en el artículo 4, en la que las mercancías que en ella se internen desde terceros países a través de los depósitos francos de la ZOFRATACNA estarán exonerados del Impuesto General a las Ventas, Impuesto de Promoción Municipal e Impuesto Selectivo al Consumo, así como de todo impuesto creado o por crearse, inclusive los que requieran de exoneración expresa, pagando únicamente un Arancel Especial.

El ingreso de las mercancías a que se refiere el párrafo anterior se realizará a través de los puertos de Ilo y Matarani, Aeropuerto de Tacna y el Muelle Peruano de Arica.

Los documentos de embarque deben consignar que las mercancías tienen por destino la ZOFRATACNA.

Los usuarios de la Zona Comercial podrán acogerse a un Régimen Simplificado de Mercancías, el mismo que será regulado en el Reglamento de la presente Ley.

Los usuarios de la Zona Comercial podrán almacenar sus mercancías provenientes de la ZOFRATACNA en un almacén ubicado fuera de la ZOFRATACNA administrado por el Comité de Administración de la ZOFRATACNA, para su posterior retiro de acuerdo a sus requerimientos de la venta de la Zona Comercial.

(Incorporado por Ley N° 28599 – 2005)

Asimismo, dichos usuarios podrán realizar la venta de mercancías producidas en el resto del país con el pago de los tributos correspondientes a dicha operación, correspondiendo a SUNAT verificar su cumplimiento y el control de dichas mercancías.

(Ley N° 29739 – 2011)

Artículo 18.- Zona Comercial

Para los efectos de la presente Ley, se entiende como Zona Comercial el área geográfica determinada en el artículo 4, en la que las mercancías que en ella se internen, que

se encuentran en la relación de bienes susceptibles de ser comercializados en dicha zona y que se han internado a través de los depósitos francos de la Zofratacna, están exoneradas del impuesto general a las ventas (IGV), impuesto de promoción municipal (IPM) e impuesto selectivo al consumo (ISC), así como de todo impuesto creado o por crearse, incluso de los que requieren de exoneración expresa, pagando únicamente un arancel especial, siempre y cuando procedan de:

(Modificado por Ley N° 30446 – 2016)

- a. Terceros países y sean ingresadas por las aduanas de Ilo y Matarani, así como por el aeropuerto de Tacna, por el muelle peruano en Arica –de acuerdo al Protocolo complementario del Tratado de 1929- y por los puntos de ingreso aduanero autorizados en la frontera con Brasil y Bolivia.

(Ley N° 30446 – 2016)

- a. Terceros países y sean ingresadas por las aduanas de Ilo, Matarani, así como por el aeropuerto de Tacna, por el muelle peruano en Arica —de acuerdo al Tratado de 1929, su Protocolo Complementario, el Acta de Ejecución de 1999 y su reglamento, así como los acuerdos complementarios que de ellos deriven— y por los puntos de ingreso aduanero autorizados en la frontera con Brasil y Bolivia.

Para efecto de lo dispuesto en el párrafo anterior, en el caso de mercancías desembarcadas en otro muelle del puerto de Arica, estas deberán ser trasladadas vía terrestre al muelle peruano en Arica, para su control aduanero y posterior transporte a la ZOFRATACNA.

- b. Terceros países y sean ingresadas por otras zonas especiales de desarrollo económico: ceticos y zonas francas.
- c. La zona franca, incluida su zona de extensión, y sean resultantes de los procesos productivos de las actividades de industria, agroindustria, maquila y ensamblaje.

Asimismo, los usuarios de la Zona Comercial pueden realizar la venta de mercancías nacionales o nacionalizadas, con el pago de los tributos correspondiente a dicha operación, correspondiendo a la Sunat verificar su cumplimiento y el control de dichas mercancías.

Artículo 19.- Del Arancel Especial, su distribución y lista de bienes (Sustituido por Ley N° 28599 – 2005)

Por decreto supremo, refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas y de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, se establecerá el porcentaje del Arancel Especial, su distribución y la relación de bienes susceptibles de ser comercializados en la Zona Comercial de Tacna.

(Ley N° 28599 – 2005)

2016) *Artículo 19.- Del Arancel Especial, su distribución y lista de bienes (Modificado por Ley N° 30446 –*

Por decreto supremo, refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas, de Comercio Exterior y Turismo y de la Producción; se establecerá el arancel especial y su distribución, conforma a la Ley N° 27825. Por decreto supremo, refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas, de Comercio Exterior y Turismo y de la Producción, previa opinión del Comité de Administración de la ZOFRATACNA, se establecerá la relación de bienes susceptibles de ser comercializados en la Zona Comercial de Tacna.

(Ley N° 30446 – 2016)

Artículo 19.- Del Arancel Especial, su distribución y lista de bienes

Por decreto supremo, refrendado por los ministros de Economía y Finanzas, de Comercio Exterior y Turismo y de la Producción; se establecerá el arancel especial y su distribución, conforme a la Ley N° 27825. Por decreto supremo, refrendado por los ministros de Economía y Finanzas, de Comercio Exterior y Turismo y de la Producción, previa opinión del Comité de Administración de la ZOFRATACNA, se establecerá la relación de bienes susceptibles de ser comercializados en la Zona Comercial de Tacna.

De lo recaudado por el arancel especial, la ZOFRATACNA deducirá un porcentaje, establecido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, para efecto de solventar los gastos administrativos, operativos y de mantenimiento en los que incurra por la captación,

recaudación y distribución del mismo. Para establecer el porcentaje de deducción, la ZOFRATACNA debe remitir al MINCETUR la información de carácter económico, financiero y administrativo que resulte necesaria.

El arancel especial, su distribución, la relación de bienes susceptibles de ingresar a la Zona Comercial de Tacna y la franquicia de compra se actualizarán cada dos años mediante decreto supremo, teniendo como base la propuesta del Comité de Administración de la ZOFRATACNA.

Artículo 20.- De las exoneraciones

(Sustituido por Ley N° 28599 – 2005)

Las operaciones de venta de bienes dentro de la Zona Comercial de Tacna, por los usuarios a las personas naturales que en calidad de turistas visiten dicha zona están exonerados del Impuesto General a las Ventas, Impuesto de Promoción Municipal e Impuesto Selectivo al Consumo y demás tributos que gravan las operaciones de venta de bienes en dicha Zona, con excepción del Impuesto a la Renta.

Las personas naturales a que se refiere el párrafo anterior podrán comprar de la Zona Comercial bienes al detalle por el monto y el volumen determinado por decreto supremo, refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas y de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.

(Ley N° 28599 – 2005)

Artículo 20.- De las exoneraciones

Las operaciones de venta de bienes dentro de la Zona Comercial de Tacna a las personas naturales que las adquieran para uso y consumo personal sin fines comerciales y/o empresariales, están exoneradas del Impuesto General a las Ventas, Impuesto de Promoción Municipal e Impuesto Selectivo al Consumo y demás tributos creados y por crearse que gravan las operaciones de venta de bienes, con excepción del Impuesto a la Renta.

Las personas naturales que adquieran bienes en la Zona Comercial, podrán acogerse a una Franquicia de Compra cuyo monto, cantidad o volumen serpa determinado por decreto supremo, refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas y de Comercio Exterior y Turismo. En tanto se apruebe dicho dispositivo se mantendrá vigente lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 202-92-EF.

Sólo las personas naturales que en calidad de turistas adquieran bienes en la Zona Comercial según lo señalado en el párrafo anterior podrán trasladarlos al resto del territorio nacional.

La primera venta de mercancías identificables entre usuarios de la Zona Comercial, de acuerdo a los requisitos que establezca el Reglamento, está exonerada del Impuesto General a las Ventas, Impuesto de Promoción Municipal e Impuesto Selectivo al Consumo y demás tributos que gravan operaciones de venta de bienes en dicha Zona, con excepción del Impuesto a la Renta.

El Comité de Administración de la ZOFRATACNA con cargo a sus recursos propios, está obligado bajo su responsabilidad, a aplicar un sistema de control de las ventas efectuadas por los usuarios de la Zona Comercial, el registro de la Franquicia de Compra, así como a verificar a los usuarios de la Zona Comercial, de acuerdo con lo que establezca el reglamento, sin perjuicio de las facultades correspondientes a SUNAT.

La SUNAT establecerá los mecanismos necesarios para la adecuada aplicación del beneficio dispuesto en el presente artículo, que incluirán entre otros la facturación y los medios de pago vigentes.

Artículo 21.- Turistas Extranjeros

La inafectación del Impuesto General a las Ventas a los sujetos comprendidos en el numeral 4 del Artículo 33 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo aprobado por Decreto Supremo N° 055-99-EF y

ubicados en el departamento de Tacna, también alcanzará cuando los servicios de hospedaje sean prestados a las personas no domiciliadas con pasaporte y aquellas comprendidas bajo el alcance del Decreto Supremo N° 002-99-IN con su Documento de Identidad Nacional y la Tarjeta de Embarque y Desembarque (TED).

TÍTULO III
DISPOSICIONES VARIAS
CAPÍTULO I
DE LOS SERVICIOS AUXILIARES

Artículo 22.- De los Servicios Auxiliares

(Modificado por Ley N° 29739 – 2011)

Se denominan Servicios Auxiliares a las actividades de servicios realizadas en el interior de la ZOFRATACNA, tales como de expendio de comida, cafeterías, bancos, telecomunicaciones, entre otros, así como servicios de consultoría y asistencia técnica prestados a los usuarios de la Zona Franca por entidades de desarrollo científico y tecnológico.

(Ley N° 29739 – 2011)

Artículo 22.- Servicios auxiliares

Se denomina servicios auxiliares a las actividades de servicio realizadas al interior de la Zofratakna, tales como el expendio de comida, cafeterías, bancos y actividades no contempladas en el artículo 7.

Artículo 23.- De beneficios a terceros

Las personas naturales o jurídicas que se dediquen a efectuar servicios auxiliares dentro de la ZOFRATACNA no gozarán de ningún beneficio que otorga la presente Ley.

No constituye exportación la introducción de servicios de servicios auxiliares a la ZOFRATACNA.

Artículo 24.- Ingreso de bienes y la presentación de servicios *(Modificado por Ley N° 29739 – 2011)*

El ingreso de bienes nacionales y la prestación de servicios provenientes del resto del territorio nacional hacia ZOFRATACNA, se considerará como una exportación definitiva o temporal, según corresponda. Si esta tiene el carácter de definitiva, le será aplicable las normas referidas a la restitución simplificada de los derechos arancelarios y del Impuesto General a las Ventas, así como cualquier otra que en materia tributaria se dicte vinculada a las exportaciones. Si tiene el carácter de temporal, al reingreso de las mercancías resultantes del proceso de perfeccionamiento pasivo al resto del territorio nacional, los tributos de importación se calcularán sobre el valor agregado.

Los bienes nacionales que ingresen a la ZOFRATACNA para efectos de maquila no podrán ser nacionalizados nuevamente, sino que deberán ser transformados o utilizados en las actividades desarrolladas o exportadas.

(Ley N° 29739 – 2011)

Artículo 24.- Ingreso de bienes y prestación de servicios

El ingreso de bienes nacionales y nacionalizados, así como la prestación de servicios provenientes del resto del territorio nacional hacia la Zofratakna, se considera como una exportación definitiva o temporal, según corresponda. Si esta tiene el carácter de definitiva, le son aplicables las normas referidas a la restitución simplificada de los derechos arancelarios y del impuesto general a las ventas (IGV), así como cualquier otra que, en materia tributaria, se dicte vinculada a las exportaciones. Si tiene el carácter de temporal, se puede optar por un internamiento temporal para perfeccionamiento pasivo a través de la solicitud de traslado. Estas operaciones no se encuentran gravadas con derechos arancelarios que graven su reimportación al país.

Los bienes (maquinarias y equipos) procedentes del resto del territorio, nacionales o nacionalizados que intervengan en el desarrollo de las actividades establecidas en la presente Ley, pueden internarse temporalmente en la Zofratakna amparados en una solicitud de traslado numerada por la aduana de Tacna.

Artículo 25.- Procedimientos Aduaneros

La Superintendencia Nacional de Aduanas está facultada para aprobar los procedimientos de ingreso y la salida de bienes de la ZOFRATACNA y de la Zona Comercial de Tacna, así como para señalar las modalidades operativas aduaneras necesarias para el mejor cumplimiento de la presente Ley y su Reglamento.

El Comité de Administración de la ZOFRATACNA está facultado para aprobar los procedimientos internos de ingreso, permanencia y salida de mercancías, incluida la salida de bienes de la Zona Comercial en concordancia con la legislación aduanera.

Artículo 26.- De la importación de equipos y maquinarias a la ZOFRATACNA (Modificado por Ley N° 29739 – 2011)

La importación de maquinarias y equipos, herramientas y repuestos de origen extranjero hacia la ZOFRATACNA gozarán de un régimen especial de suspensión del pago de derechos e impuestos de aduanas y demás tributos que gravan la importación.

(Ley N° 29739 – 2011)

Artículo 26.- Importación de maquinarias y equipos, herramientas, repuestos y materiales de construcción a la Zofratacna

La importación de maquinarias y equipos, herramientas, repuestos y materiales de construcción de origen extranjero hacia la Zofratacna goza de un régimen especial de suspensión del pago de derechos e impuestos de aduanas y demás tributos que grava la importación.

El régimen especial de suspensión a que se refiere el párrafo anterior alcanza a los bienes en tanto permanezcan al servicio de las actividades desarrolladas dentro de la ZOFRATACNA.

Dichos bienes pueden internarse al resto del país, previo cumplimiento de las normas administrativas aplicables a las importaciones y el pago de los derechos de importación correspondiente al valor residual del bien de acuerdo a los procedimientos establecidos por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

CAPÍTULO III DEL CONTROL INTERNO Y SANCIONES

Artículo 27.- Áreas cercadas

Las áreas donde funciona la ZOFRATACNA deben estar cercadas o separadas del resto del territorio nacional, con entradas y salidas controladas a través de un sistema de vigilancia y seguridad interna, para garantizar el movimiento de bienes, de acuerdo a lo dispuesto en la presente Ley y normas complementarias.

Para la Zona de Extensión se aplicará lo dispuesto en el Artículo 5 de la presente Ley.

Artículo 28.- Sistema de vigilancia

El Comité de Administración o el Operador de la ZOFRATACNA, organizarán y pondrán en funcionamiento el sistema de vigilancia, control y seguridad interna a que se refiere el artículo precedente, en coordinación con la Superintendencia Nacional de Aduanas y el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales o la entidad a la que este delegue.

Artículo 29.- Control Aduanero

El Comité de Administración o el Operador de la ZOFRATACNA deberán acondicionar un área física para las tareas de supervisión documentaria de los funcionarios de la Superintendencia Nacional de Aduanas.

Artículo 30.- Responsabilidades sobre las mercancías

Los Usuarios son responsables de la tenencia, mantenimiento y destino final de toda la mercancía introducida o procesada en la ZOFRATACNA.

Artículo 31.- De la verificación de las obligaciones

El Comité de Administración o el Operador de la ZOFRATACNA verificará el cumplimiento de todas las obligaciones que los Usuarios adquieran en virtud de esta Ley, sus reglamentos, los contratos que celebren y especialmente, de conformidad con el Reglamento, los inventarios de mercancías o materias primas que se encuentren en los depósitos de los Usuarios.

Artículo 32.- Supervisión

El Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales o la entidad a la que este delegue, supervisará a la ZOFRATACNA y a la Zona Comercial de Tacna, de acuerdo a los lineamientos de la presente Ley y a lo establecido en el Reglamento.

Asimismo, actuará como segunda instancia administrativa para efectos de la aplicación de sanciones administrativas al Operador y al Usuario de la ZOFRATACNA y de la Zona Comercial de Tacna y en otras que señale el Reglamento de la presente Ley.

Artículo 33.- De las infracciones y sanciones

(Modificado por Ley N° 28599 – 2005)

Las infracciones a la presente Ley y su reglamento, así como el incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por el Usuario y el Operador, serán sancionadas por el Comité de Administración en primera instancia y por el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales o la entidad a la que este delegue, en segunda instancia. Dependiendo de la gravedad de cada caso, las sanciones serán las siguientes, sin perjuicio de las acciones civiles o penales que correspondan:

- a) Multa hasta el 1% (uno por ciento) sobre el monto de la inversión prevista*
- b) Cancelación de la autorización otorgada al Usuario o de la concesión otorgada al Operador.*

Por decreto supremo refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas y de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, se aprobará el Reglamento de Infracciones y Sanciones aplicables a la presente Ley.

(Ley N° 28599 – 2005)

Artículo 33.- Infracciones y Sanciones

(Modificado por Ley N° 29739 – 2011)

Las infracciones a la presente Ley y a su reglamento, así como el incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por el usuario, serán sancionadas por el Comité de Administración en primera instancia y por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo o la entidad a la que este delegue, en segunda y última instancia. Dependiendo de la gravedad de cada caso, las sanciones se clasifican en leves, graves, y muy graves y serán las siguientes sin perjuicio de las acciones civiles o penales que correspondan.

(Ley N° 29739 – 2011)

Las infracciones a la presente Ley y a su reglamento, así como el incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por el usuario, son sancionadas por la Gerencia General de la Zofratacna en primera instancia, correspondiéndole al Directorio del Comité de Administración de la Zofratacna intervenir en segunda y última instancia, para la atención de recursos de apelación.

Dependiendo de la gravedad de cada caso las infracciones se clasifican en leves, graves y muy graves y, sin perjuicio de las acciones civiles o penales que correspondan, son sancionadas a través de lo siguiente.

(Modificado por Ley N° 29739 – 2011)

- a) *Multa en base a la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) vigente en la fecha de cometida la infracción, la cual dependiendo de su clasificación será entre 1 UIT y 100 UIT. Su tipificación, calificación y graduación se establecerá en el reglamento.*

(Ley N° 29739 – 2011)

- a) Multa en base a la unidad impositiva tributaria (UIT) vigente en la fecha de cometida la infracción.
b) Suspensión de la autorización otorgada al usuario
c) Cancelación de la autorización otorgada al usuario

(Modificado por Ley N° 29739 – 2011)

Por decreto supremo, refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas y de Comercio Exterior y Turismo a propuesta del Comité de Administración, se aprobará el Reglamento de Infracciones y Sanciones aplicables a la presente Ley.

(Ley N° 29739 – 2011)

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a propuesta del Comité de Administración de la Zofratacna y mediante decreto supremo, aprueba el correspondiente reglamento de infracciones y sanciones aplicables según la presente Ley.

TÍTULO IV DEL RÉGIMEN LEGAL Y ADMINISTRATIVO CAPÍTULO I DEL OPERADOR

Artículo 34.- Definición

El Operador es la persona jurídica de derecho privado, titular de la concesión para realizar las actividades de promoción, dirección y administración exclusivamente dentro del perímetro de la ZOFRATACNA, en los términos que establezca la concesión, encontrándose bajo supervisión del Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales o la entidad a la que este delegue.

El plazo y las condiciones para el otorgamiento de la concesión serán determinados en el Reglamento de la presente Ley.

En tanto no se otorgue la concesión a persona jurídica de derecho privado, la condición de Operador será ejercida por el Comité de Administración a que se refiere el Artículo 39 de la presente Ley.

Artículo 35.- De la concesión

La concesión a persona jurídica de derecho privado será otorgada mediante concurso público, de acuerdo con las reglas fijadas por el Texto Único Ordenado de normas con rango de ley que regulan la entrega en concesión al sector privado de las obras públicas de infraestructura y de servicios públicos, Decreto Supremo N° 059-96PCM y modificatorias.

Artículo 36.- De las atribuciones

Son atribuciones del Operador las siguientes

- a) Promover, dirigir, administrar y operar la ZOFRATACNA y la Zona Comercial de Tacna, debiendo construir la infraestructura necesaria para la instalación y funcionamiento de los usuarios en dichas Zonas.
b) Otorgar la calificación de usuario de acuerdo con las actividades permitidas de realizarse en dichas Zonas.

- c) Celebrar los contratos de cesión en uso oneroso de espacios físicos y/o usuario, de conformidad con el Reglamento Interno aprobado por el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.
- d) Las demás relacionadas con el desarrollo de las actividades de la respectiva Zona.

Estas atribuciones son aplicables al Comité de Administración en tanto ejerza la función de Operador.

Artículo 37.- De las obligaciones

El Operador está obligado a:

- a) Promover y facilitar el desarrollo de las actividades enunciadas en el Artículo 5 de la presente Ley.
- b) Organizar y proyectar el plan de desarrollo armónico e integral de la ZOFRATACNA y la Zona Comercial de Tacna.
- c) Contar con infraestructura y equipamiento que impliquen la utilización de tecnologías acordes con los estándares internacionales.
- d) Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno aprobado por el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.
- e) Habilitar en la ZOFRATACNA infraestructura básica, tal como pavimentos, áreas verdes, redes de agua, energía eléctrica, telecomunicaciones y cualquier otra clase de infraestructura que permita la prestación adecuada de servicios.
- f) Construir o autorizar la construcción de edificaciones, almacenes y demás instalaciones de la ZOFRATACNA.
- g) Velar por el cumplimiento de las normas vigentes sobre protección y seguridad, conservación del medio ambiente, áreas verdes y de la flora y fauna peruana establecidas en las leyes.
- h) Informar al Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales de las infracciones a esta Ley y sus reglamentos.
- i) Promover, en coordinación con el gobierno regional y local respectivo, la celebración de convenios de cooperación técnica y económica internacional y el desarrollo de proyectos en la ZOFRATACNA.
- j) Presentar anualmente un informe ante el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales sobre su gestión administrativa, financiera y contable.

Estas obligaciones son aplicables al Comité de Administración en tanto ejerza la función de Operador.

Artículo 38.- Recursos

Constituyen recursos del Operador los siguientes:

- a) El producto de los derechos, cesión en uso oneroso de espacios físicos y tarifas que perciba como contraprestación de servicios.
- b) Los recursos que se obtengan mediante Cooperación Técnica Internacional.
- c) Las donaciones.
- d) Los demás adquiridos conforme a ley.

Tratándose del Comité de Administración, adicionalmente a los recursos señalados en el párrafo precedente, contará con un porcentaje del Arancel Especial aplicable a la introducción de bienes a la Zona Comercial de Tacna, a que se refiere el Artículo 19 de la presente Ley.

(Ley N^o 29739 – 2011)

Los servicios brindados con carácter de exclusividad por el comité de administración e incluso aquellos consignados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) constituyen tasas.

(Ley N° 29739 – 2011)

Artículo 38-A.- Exoneraciones tributarias para el funcionamiento administrativo del sistema

El operador se encuentra exonerado del pago del impuesto a la renta (IR), impuesto general a las ventas (IGV), impuesto selectivo al consumo (ISC), impuesto de promoción municipal (IPM), impuesto predial (IP), impuesto vehicular (IV) y todo tributo creado o por crearse, inclusive de aquellos que requieren de norma exoneratoria expresa, por los predios, terrenos e infraestructura registrada a su nombre, permitiéndose el ingreso de maquinarias, equipos, herramientas, repuestos y materiales de construcción, con suspensión de derechos, que sean destinados al funcionamiento y operatividad del sistema.

Artículo 39.- Del Comité de Administración

El Comité de Administración, a que se refiere el Artículo 34, es un organismo descentralizado autónomo del Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, con autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y operativa, sujeta a supervisión por parte del mencionado Ministerio o la entidad a la que este delegue.

Su organización estructural está conformada por el Comité de Administración y la Gerencia General.

Dicho Comité de Administración estará integrado por:

- a) Un representante del Gobierno Regional, quien lo presidirá.
- b) Un representante del Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales
- c) Un representante de la Cámara de Comercio, Industria y Producción de Tacna.
- d) El Intendente de la Aduana de Tacna.
- e) Un representante de la Asociación de Junta de Usuarios –AJU ZOTAC-.
- f) Un representante de los usuarios de la ZOFRATACNA.
- g) El Alcalde Provincial de Tacna o su representante.

Los representantes de las entidades públicas serán designados mediante resolución del titular correspondiente; tratándose de representantes del sector privado, éstos serán acreditados mediante comunicación efectuada por el titular de la institución respectiva.

CAPÍTULO II DEL USUARIO

Artículo 40.- Definición

Se considera Usuario a toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera, que celebra contrato de cesión en uso oneroso de espacios físicos y/o usuario con el Operador, para desarrollar cualquiera de las actividades establecidas en los Artículos 7 y 18 de la presente Ley, según corresponda.

Artículo 41.- De las obligaciones

El usuario tiene las siguientes obligaciones:

- a) Iniciar sus operaciones en un plazo no mayor de dos (2) años contado a partir de la suscripción del contrato de cesión en uso con el Operador, salvo en aquellos casos en que la naturaleza de la actividad exija un plazo mayor.
- b) Implementar la infraestructura necesaria, respetando el plan de desarrollo armónico e integral de la ZOFRATACNA.
- c) Contar con infraestructura y equipamiento que impliquen la utilización de tecnologías acordes con los estándares internacionales.
- d) Cumplir con las normas vigentes sobre protección y seguridad, conservación del medio ambiente, áreas verdes y de flora y fauna peruana.
- e) Cumplir con el Reglamento interno de la ZOFRATACNA.

(Ley N° 29739 – 2011)

Artículo 41-A.- Domicilio fiscal

La designación de domicilio fiscal del usuario para acogerse a las exoneraciones tributarias contempladas en los artículos 7 y 20 debe efectuarse conforme a lo establecido en el artículo 11 del Decreto Supremo 135-99-EF, que aprueba el Texto Único Ordenado del Código Tributario, sustituido a la vez por el artículo 6 del Decreto Legislativo 953, que modifica artículos del Texto Único Ordenado del Código Tributario aprobado por Decreto Supremo 135-99-EF y modificatorias.

TÍTULO V DE LA VIGENCIA

Artículo 42.- Vigencia

(Modificado por Ley N° 29739 – 2011)

La presente Ley regirá a partir de la vigencia del Reglamento correspondiente. Las exoneraciones a que se refiere la presente Ley tendrán una vigencia de 20 años a partir de la vigencia del Reglamento, con excepción del Impuesto a la Renta, en cuyo caso regirá desde el primer día del año calendario siguiente a la entrada en vigencia del Reglamento.

(Ley N° 29739 – 2011)

Se amplía la vigencia de las exoneraciones por un plazo de 30 años, computado a partir de la entrada en vigencia de la Ley modificatoria 29739 (2011).

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y COMPLEMENTARIAS

PRIMERA.- La administración de CETICOS de Tacna continuará a cargo del actual Comité de Administración de ZOTAC, hasta la conformación del nuevo Comité de Administración, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 39 de la presente Ley.

SEGUNDA.- Mediante decreto supremo refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas y de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales en un plazo de 90 días se dictarán las normas reglamentarias y complementarias para la mejor aplicación de esta Ley, en el cual se fijarán los plazos de adecuación del CETICOS de Tacna y de la Zona de Comercialización al nuevo tratamiento fijado por esta Ley.

TERCERA.- Precísase que a partir de la vigencia de la presente Ley, no resultan aplicables a la ZOFRATACNA y a la Zona Comercial de Tacna las disposiciones contenidas en el Decreto Legislativo N° 842 y demás normas modificatorias y complementarias.

(Sustituido por Ley N° 28629 – 2005)

Las empresas establecidas en el CETICOS de Tacna que realicen las actividades de reparación reacondicionamiento de vehículos usados, a la entrada en vigencia de la presente Ley, continuarán desarrollando sus actividades al interior de la ZOFRATACNA por un plazo de 3 años.

(Ley N° 28629 – 2005)

(Derogado por Ley N° 29303 – 2008)

Las empresas establecidas en el CETICOS de Tacna que realicen las actividades de reparación y reacondicionamiento de vehículos usados, a la entrada en vigencia de la presente Ley, continuarán desarrollando sus actividades al interior de la ZOFRATACNA hasta el 18 de diciembre del 2008.

(Ley N° 29303 – 2008)

Establécese el 31 de diciembre de 2010 como plazo límite de la culminación de las actividades de reparación y reacondicionamiento de vehículos usados a que se refiere la tercera disposición transitoria y complementaria de la Ley N° 27688, Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna, modificada por Ley N° 28629, siendo dicho plazo improrrogable.

CUARTA.- Precísase que para efectos de lo dispuesto en el Artículo 6, el Reglamento establecerá los procedimientos especiales que aplicarán el Operador o el Comité de Administración de la ZOFRATACNA.

QUINTA.- El Comité de Administración se encuentra facultado para exigir coactivamente el pago de una acreencia o la ejecución de una obligación de hacer o no hacer, conforme a la Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva, Ley N° 26979.

SEXTA.- Para efectos de la aplicación de lo dispuesto en el Artículo 19, los Ministerios de Economía y Finanzas y de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales tendrán un plazo de 60 días contando desde la jubilación de la presente Ley.

SÉPTIMA.- Por decreto supremo refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas y de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales y con el voto aprobatorio de Consejo de Ministros, se podrán aprobar proyectos de inversión para el desarrollo turístico del departamento de Tacna aplicándose los beneficios establecidos o que se establezcan por ley.

5.2.2. D.S. N° 112-97 Actual: Aprueban Texto Único Ordenado de las normas con rango de ley emitidas en relación a los CETICOS

De conformidad con la Tercera Disposición Transitoria y Complementaria de la Ley N° 27688, publicada el 28-03-2002, se precisa que desde la vigencia de esta Ley, no resultan aplicables a la ZOFRATACNA y la Zona Comercial de Tacna las disposiciones contenidas en el Decreto Legislativo N° 842 y demás normas modificatorias y complementarias.

CONCORDANCIAS:

D.S. N° 011-2006-MINCETUR (ROF del Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios-CETICOS Matarani)

D.S. N° 013-2006-MINCETUR (ROF - CETICOS PAITA)

D.S. N° 014-2006-MINCETUR (ROF del Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios - CETICOS ILO)

D.S. N° 032-2007-MTC (Regulan procedimiento para la realización de la actividad de reparación y/o reacondicionamiento de maquinaria y equipo en los CETICOS)

R. N° 146-2009-SUNAT-A (Aprueban Procedimiento de “Exportación Temporal para Reimportación en el Mismo Estado y Exportación

Temporal para Perfeccionamiento Pasivo” INTA-PG.05 (versión 3)

Ley N° 29710 (Ley de fortalecimiento de los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (CETICOS)

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, mediante los Decretos Legislativos N°s. 842 y 864, se declaró de interés prioritario el desarrollo de las zonas sur y norte del país, creándose sobre la base del área e infraestructura de las Zonas Francas Industriales de Ilo, Matarani y Paita y de la Zona de Tratamiento Especial Comercial de Tacna, los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios -CETICOS- de Ilo, Matarani y Tacna y de Paita;

Que, mediante el Decreto Legislativo N° 865, se precisó y amplió el Decreto Legislativo N° 842;

Que, mediante la Ley N° 26831, se ha efectuado modificaciones a los Decretos Legislativos N°s. 842, 864 y 865;

Que, el Artículo 8 de la citada Ley ha dispuesto que el Poder Ejecutivo, mediante Decreto Supremo refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas y de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, aprobará el Texto Único Ordenado de las normas con rango de ley emitidas en relación a los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios -CETICOS;

De conformidad con lo establecido en el Artículo 8 de la Ley N° 26831;

DECRETA:

Artículo 1.- Apruébese el Texto Único Ordenado de las normas con rango de Ley emitidas en relación a los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios -CETICOS- de Ilo, Matarani y Tacna y de Paita, el mismo que consta de dos (2) Títulos, quince (15) artículos, tres (3) Disposiciones Varias, cinco (5) Disposiciones Transitorias y una (1) Disposición Final, cuyo texto forma parte integrante del presente Decreto Supremo.

Artículo 2.- El presente Decreto Supremo será refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas y de Industria, Turismo Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los veintinueve días del mes de agosto de mil novecientos noventa y siete.

**TEXTO UNICO ORDENADO DE LAS NORMAS CON RANGO DE LEY
EMITIDAS EN RELACION A LOS CENTROS DE EXPORTACION,
TRANSFORMACIÓN, INDUSTRIA, COMERCIALIZACION Y SERVICIOS -
CETICOS
TITULO I
DISPOSICIONES GENERALES SOBRE CETICOS**

Artículo 1.- Declárase de interés prioritario el desarrollo de las zonas sur y norte del país mediante la promoción de la inversión privada en infraestructura de la actividad productiva y de servicios. El desarrollo de la zona sur se realizará sobre la base del Eje Matarani-Ilo-Tacna. El desarrollo de la zona norte se realizará sobre la base del Eje Paita-Piura-Sullana-Tumbes.

(Artículo 1 del Decreto Legislativo N° 842 y Artículo 1 del Decreto Legislativo N° 864)

Artículo 2.- Créase sobre la base del área e infraestructura de las Zonas Francas Industriales de Ilo, Matarani y Paita y de la Zona de Tratamiento Especial Comercial de Tacna - ZOTAC, los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios, CETICOS, de Ilo, Matarani y Tacna, así como de Paita, destinados a la realización de dichas actividades.

En dichos Centros se podrán prestar servicios de reparación, reacondicionamiento de mercancías, modificaciones, mezcla, envasado, maquila, transformación, perfeccionamiento activo, distribución y almacenamiento de bienes, entre otros.

Por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas se autorizará la lista de actividades productivas y de servicios que podrán instalarse en dichos CETICOS.

(Artículo 2 del Decreto Legislativo N° 842 y Artículo 2 del Decreto Legislativo N° 864)

Artículo 3.- Las empresas que se constituyan o establezcan en los CETICOS de Ilo, Matarani y Tacna y en el de Paita, hasta el 31 de diciembre del año 2004 y cuyas operaciones anuales correspondan en no menos del 92% a la exportación de los bienes que producen, estarán exoneradas hasta el 31 de diciembre del año 2012 del Impuesto a la Renta, Impuesto General a las Ventas, Impuesto de Promoción Municipal, Impuesto de Promoción Municipal

Adicional, Impuesto Selectivo al Consumo, Contribución al FONAVI, así como de todo impuesto, tasa, aportación o contribución, tanto del gobierno central como municipal, incluso de aquellos que requieren de norma exoneratoria expresa. (1)

Estas empresas podrán efectuar otro tipo de operaciones inclusive entre usuarios de un CETICOS, hasta por el equivalente del 8% de sus operaciones anuales, sin perder el beneficio establecido en este artículo. Dichas empresas estarán gravadas con el Impuesto a la Renta por las operaciones antes indicadas. Asimismo, estas operaciones estarán gravadas con todos los tributos que afecten las ventas, importaciones y prestaciones de servicios según corresponda, cuando se realicen en el resto del territorio nacional, excepto lo dispuesto en los Artículos 12 y 13 del presente Texto Único Ordenado.

Si al final del ejercicio se determina que las operaciones de exportación de los bienes que producen fueron menor al 92%, el contribuyente estará obligado al pago del total del Impuesto a la Renta que corresponda a dicho ejercicio, así como de la Contribución al FONAVI por todos los meses del mismo ejercicio.

Para lo dispuesto en el presente artículo, se entenderá como "operaciones" las exportaciones, la reexportación de mercancías al exterior y las establecidas en el Artículo 1 del Decreto Legislativo N° 821 excepto las importaciones; y como "bienes que produce" los que hubiesen sido elaborados o manufacturados por los mismos usuarios de los CETICOS.

Sólo para efectos del cálculo del porcentaje a que se refieren los párrafos precedentes, las operaciones de reexportación de mercancías al exterior se considerarán dentro del cómputo del 8%.

Los productos fabricados por los usuarios de los CETICOS, podrán ingresar al resto del territorio nacional bajo los regímenes de admisión temporal, importación temporal y reposición de mercancías en franquicia. (2)(3)

(Artículo 3 del Decreto Legislativo N° 842, precisado por el Artículo 2 del Decreto Legislativo N° 865 y sustituido por el Artículo 1 de la Ley N° 26831; Artículo 3 del Decreto Legislativo N° 864 sustituido por el Artículo 2 de la Ley N° 26831)

(1) De conformidad con la Primera Disposición Modificatoria de la Ley N° 28569, publicada el 05 Julio 2005, se modifica el artículo 3 del presente Texto Único Ordenado de las Normas con Rango de Ley emitidas con relación a los CETICOS, respecto al plazo de constitución de las empresas y el plazo de las exoneraciones hasta el 31 de diciembre de 2012.

(2) De conformidad con la Décimo Tercera Disposición Complementaria Derogatoria y Final de la Ley N° 28569, publicada el 05 Julio 2005, se deja sin efecto la aplicación del porcentaje previsto en el presente Artículo.

(3) Artículo modificado por el Artículo 1 de la Ley N° 29710, publicada el 17 junio 2011, cuyo texto es el siguiente:

Artículo 3. El desarrollo de las actividades autorizadas en los Ceticos del país está exonerado del impuesto a la renta, impuesto general a las ventas, impuesto selectivo al consumo, impuesto de promoción municipal, así como de todo tributo, tanto del Gobierno Central como de los gobiernos regionales y de las municipalidades, creado o por crearse, incluso de los que requieran de norma exoneratoria expresa, excepto las aportaciones a EsSalud y las tasas.

La transferencia de bienes y la prestación de servicios entre los usuarios instalados en los Ceticos están exoneradas del impuesto a la renta, impuesto general a las ventas, impuesto selectivo al consumo y de cualquier otro impuesto creado o por crearse, incluso de los que requieran exoneración expresa.

Estas exoneraciones se aplican hasta el 31 de diciembre de 2022 conforme al plazo que establece la Ley 29479, Ley que prorroga el plazo de las exoneraciones de los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (Ceticos).

CONCORDANCIAS:

D.S. N° 008-2001-ITINCI

Ley N° 28569, 2da. Disp.Comp.Derog y Final

Ley N° 29479, Art. 1

Ley N° 29710, Segunda Disp.Compl. Final (Ley de fortalecimiento de los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (CETICOS))

Artículo 4.- Los CETICOS de Ilo, Matarani y Tacna, así como de Paita, se consideran Zonas Primarias Aduaneras. En ese sentido, las mercancías que ingresen a dichos Centros, desembarcadas únicamente por los puertos de Ilo y Matarani, o de Paita, respectivamente, no están afectos al pago de derechos arancelarios, Impuesto General a las Ventas, Impuesto Selectivo al Consumo, Impuesto de Promoción Municipal, Impuesto de Promoción Municipal Adicional y demás tributos que gravan las mismas, incluyendo los que requieran mención expresa y podrán ser objeto de reexpedición al exterior.

El ingreso de mercancías al resto del territorio nacional proveniente de dichos centros estará sujeto a los derechos arancelarios, Impuesto General a las Ventas, Impuesto Selectivo al Consumo, Impuesto de Promoción Municipal, Impuesto de Promoción Municipal Adicional y demás tributos de importación que corresponda.

(Primer y segundo párrafo del Artículo 4 del Decreto Legislativo N° 842. Artículo 4 del Decreto Legislativo N° 864, Artículo 5 del Decreto Legislativo N° 865)

Artículo 5.- Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo anterior, autorízase el ingreso de mercancías provenientes del exterior por cualquiera de las Aduanas de la República, con destino a los CETICOS, siempre y cuando se trate de mercancías destinadas a su reexpedición al exterior o de mercancías extranjeras que siendo transformadas en los CETICOS sean exportadas al exterior. El ingreso de las mercancías antes señaladas por Aduanas de jurisdicción diferente a la de algún CETICOS, se efectuará bajo el régimen aduanero de tránsito. ()*

(*) Primer párrafo sustituido por la Segunda Disposición Modificatoria de la de la Ley N° 28569, publicada el 05 Julio 2005, cuyo texto es el siguiente:

Artículo 5.- Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo anterior, autorízase el ingreso de mercancías provenientes del exterior por cualquiera de las Aduanas de la República, con destino a los CETICOS, para su nacionalización, reexpedición al exterior, o de mercancías extranjeras que siendo transformadas en los CETICOS sean exportadas al exterior; dicho ingreso se efectuará bajo el régimen aduanero de tránsito.

Si las mercancías no han ingresado al País por los puertos de Ilo, Matarani o Paita, deberán necesariamente salir por dichos puertos. ()*

(*) Segundo Párrafo dejado sin efecto por Segunda Disposición Modificatoria de la de la Ley N° 28569, publicada el 05 Julio 2005.

Lo dispuesto en el párrafo anterior, no es aplicable a las mercancías a que se refiere el Decreto Legislativo N° 843. ()*

(*) Tercer Párrafo dejado sin efecto por Segunda Disposición Modificatoria de la de la Ley N° 28569, publicada el 05 Julio 2005.

Para el adecuado control y supervisión de lo dispuesto en el presente artículo, la Superintendencia Nacional de Aduanas dispondrá las acciones necesarias que cautelen el interés fiscal.

(Artículo 6 de la Ley N° 26831)

Artículo 6.- Autorízase el transporte de mercancías en tránsito aduanero entre los CETICOS de Ilo, Matarani y Tacna.

(Artículo 6 del Decreto Legislativo N° 842)

Artículo 7.- El ingreso de mercancías nacionales y la prestación de servicios provenientes del resto del territorio nacional hacia los CETICOS de Ilo, Matarani y Tacna, así como de Paita, se considerará como una exportación. Si ésta tiene el carácter de definitiva, le será aplicable las normas referidas a la restitución simplificada; de los derechos arancelarios y del Impuesto General a las Ventas, así como cualquier otra norma que en materia tributaria se dicte vinculada a las exportaciones.

Las mercancías nacionales que ingresen a los CETICOS para efectos de maquila, no podrán ser nacionalizadas nuevamente, sino que deberán ser transformadas o utilizadas en la actividad desarrollada o exportadas.

(Artículo 5 del Decreto Legislativo N° 842, Artículo 5 del Decreto Legislativo N° 864)

Artículo 8.- A partir de la fecha de vigencia de la Ley N° 26831 y hasta el 31 de diciembre del año 2012, los ingresos que se obtengan por la reexportación al exterior de mercancías extranjeras desde un CETICOS, están exonerados del Impuesto a la Renta. Asimismo, durante el mismo período, las operaciones que se efectúen entre los usuarios dentro de un CETICOS, *estarán exoneradas del Impuesto General a las ventas e Impuesto de Promoción Municipal.* (*)

(Artículos 3 y 4 de la Ley N° 26831)

(*) De conformidad con la Única Disposición Complementaria Derogatoria de la Ley N° 29710, publicada el 17 junio 2011, se deroga la exoneración para las operaciones que se efectúen entre los usuarios dentro de un Ceticos contenida en el presente artículo.

Artículo 9.- Amplíese a los insumos y materias primas utilizadas en el proceso productivo el beneficio del pago fraccionado de los derechos arancelarios en nueve (9) cuotas iguales de vencimiento semestral, a que se refiere el D.S. N° 37-96-EF.

Los contribuyentes podrán acogerse a lo dispuesto en el párrafo anterior, siempre que renuncien a los regímenes especiales respecto a los tributos del Gobierno Central, concedidos por leyes sectoriales y/o por zona geográfica.

Lo dispuesto en los párrafos anteriores sólo será de aplicación para aquella mercancía desembarcada en los puertos de Ilo, Matarani o Paita.

(Artículo 7 del Decreto Legislativo N° 842, Artículo 6 del Decreto Legislativo N° 864)

**TITULO II
REGIMEN ESPECIAL DEL CETICOS TACNA Y LA ZONA DE
COMERCIALIZACION DE TACNA – ZOTAC**

Artículo 10.- El CETICOS Tacna está constituido sobre la base del área de 394.5 hectáreas que comprende el Complejo de Depósitos Francos de Tacna, ubicado en el km. 1,303 de la carretera Panamericana Sur.

La Zona de Comercialización de Tacna comprende el distrito de Tacna de la provincia de Tacna, así como el área donde se encuentran funcionando los mercadillos en el distrito del Alto de la Alianza de la provincia de Tacna, con exclusión del área del CETICOS Tacna a que se refiere el párrafo anterior.

(Artículo 1 del Decreto Legislativo N° 865)

Artículo 11.- Extiéndase al CETICOS de Tacna los beneficios del arancel especial a que se refiere el Artículo 17 del Decreto Legislativo N° 704, aplicable de acuerdo a lo establecido mediante Decreto Supremo N° 13-96-EF y Resolución de Superintendencia de Aduanas N° 247-96 .

Precísase que las mercancías que ingresen a la Zona de Comercialización de Tacna provenientes del CETICOS de Tacna, desembarcadas por los puertos de Ilo y Matarani y comprendidas en la relación aprobada por Decreto Supremo N° 13-96-EF, estarán afectas únicamente a un arancel especial del 8%, quedando inafectas de los tributos que graven la importación. Dicho Arancel se aplicará sobre el valor CIF Aduanero o sobre el valor de adquisición de los bienes por el usuario de la Zona de Comercialización de Tacna, el que resulte mayor.

Manténgase vigente la distribución del arancel especial antes mencionado. Por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas se podrá modificar la tasa del referido arancel especial, su distribución, así como la relación de mercancías sujetas al mismo.

(Tercer párrafo del Artículo 4 del Decreto Legislativo N° 842, Artículo 3 del Decreto Legislativo N° 865, sustituido por el Artículo 5 de la Ley N° 26831)

Artículo 12.- Precísase que la venta de bienes comprendidos en la relación a que se refiere la norma señalada en el artículo anterior, dentro de la Zona de Comercialización de Tacna, está exonerada del Impuesto General a las Ventas, Impuesto de Promoción Municipal, Impuesto de Promoción Municipal Adicional y del Impuesto Selectivo al Consumo.

También está exonerada de los tributos mencionados en el párrafo anterior, la venta de bienes comprendidos en la relación de bienes susceptibles de ser comercializados en la Zona de Comercialización de Tacna que efectúen los usuarios de CETICOS Tacna a los usuarios de la Zona de Comercialización de Tacna.

(Artículo 3, Decreto Legislativo N° 865, sustituido por el Artículo 6, Ley N° 26831)

Artículo 13.- Las personas naturales que, en calidad de turistas visiten la Zona de Comercialización de Tacna, podrán comprar bienes por los montos y volúmenes que se señalen por Decreto Supremo. Para tal efecto, se continuará aplicando lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 202-92-EF.

(Artículo 3, Decreto Legislativo N° 865, sustituido por el Artículo 5, Ley N° 26831)

Artículo 14.- Autorízase a los usuarios de la Zona de Comercialización de Tacna debidamente registrados ante la administración del CETICOS Tacna y hasta el 31 de diciembre de 1999, el ingreso por el Puesto de Control de Santa Rosa de las

mercancías que se encuentran en la lista de bienes susceptibles de ser comercializados en la Zona de Comercialización de Tacna, hasta el límite de US\$ 2,000 por despacho y hasta un máximo de US\$ 10,000 por mes.

El traslado de las mercancías a que se refiere el párrafo anterior hasta el CETICOS Tacna, se efectuará bajo control aduanero, e ingresarán al almacén de la administración de dicho Centro para su posterior retiro, previo pago del arancel especial, por parte del comerciante autorizado.

La Superintendencia Nacional de Aduanas en un plazo no mayor de 10 días calendario, dictará las normas operativas que resulten necesarias, para el cumplimiento de lo dispuesto en el presente artículo.

(Artículo 7, Ley N° 26831)

Artículo 15.- Precísase que la exoneración del Impuesto a la Renta dispuesta por el Decreto Supremo N° 057-90-PCM y normas modificatorias aplicables a los usuarios de los depósitos francos ha tenido vigencia hasta el 31 de diciembre de 1996.

(Artículo 9, Ley N° 26831)

DISPOSICIONES VARIAS

Primera.- Deróguese el Decreto Legislativo N° 704.
(Artículo 10 del Decreto Legislativo N° 842)

Segunda.- Por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas se podrán establecer zonas de extensión con las características del CETICOS Paita en las provincias de Piura, Tumbes y Sullana.

(Artículo 7 del Decreto Legislativo N° 864)

Tercera.- Amplíase al CETICOS Paita las disposiciones establecidas por el Artículo 3 del Decreto Legislativo N° 843 para los vehículos automotores que sean desembarcados por el puerto de Paita y que cumplan con las características del citado dispositivo.

(Tercera Disposición Transitoria del Decreto Legislativo N° 864)

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- La Administración de los CETICOS de Ilo, Matarani y Paita corresponderá a la CONAFRAN y la Administración del CETICOS Tacna corresponderá a la ZOTAC, en tanto no se publique el reglamento respectivo. ()*

(Primera Disposición Transitoria de los Decretos Legislativos N°s. 842 y 864 respectivamente)

(*) Primera Disposición Transitoria derogada por la Undécima Disposición Complementaria Derogatoria y Finales de la Ley N° 28569, publicada el 05 Julio 2005.

Segunda.- Con el objeto de consolidar los ejes de desarrollo a constituir en la zona sur del país, declárase de prioridad nacional la prestación de servicios públicos y la construcción, mejoramiento, rehabilitación, mantenimiento, según sea el caso, de las carreteras Ilo - Matarani e Ilo - Desaguadero.

(Artículo 8 del Decreto Legislativo N° 842)

Tercera.- La Comisión de Promoción de la Inversión Privada - COPRI- deberá dar prioridad a la privatización de los servicios públicos a cargo de las empresas estatales en las zonas mencionadas en el Artículo 1 del presente Texto Único Ordenado, en los puertos, aeropuertos, ferrocarriles, servicios eléctricos y otros a efectos que estos servicios sean transferidos al sector privado.

(Segunda Disposición Transitoria de los Decretos Legislativos N°s 842 y 864 respectivamente)

Cuarta.- La Comisión de Promoción de Concesiones Privadas (PROMCEPRI) promoverá prioritariamente el otorgamiento en concesión de obras o servicios públicos, necesarios para el desarrollo del Eje Matarani-Ilo-Tacna, así como de las principales carreteras de la red vial nacional ubicadas en dichas zonas.

(Tercera Disposición Transitoria del Decreto Legislativo N° 842)

Quinta.- Las empresas establecidas en la Zona Franca de Ilo a la entrada en vigencia del Decreto Legislativo N° 842, mantendrán los beneficios establecidos para dicha zona, según lo establecido en el Decreto Legislativo N° 704 y sus respectivos contratos.

(Cuarta Disposición Transitoria del Decreto Legislativo N° 842)

DISPOSICION FINAL

Única.- Mediante Decreto Supremo refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas y de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales se podrán dictar las normas reglamentarias y complementarias para la mejor aplicación de los Decretos Legislativos N°s. 842 y 864 y de la Ley N° 26831.

(Artículo 9 del Decreto Legislativo N° 842, Artículo 8 del Decreto Legislativo N° 864 y Artículo 10, Ley N° 2683)

5.2.3. Ley N° 28528: Ley que regula el traslado de mercancías con destino a la ZOFRATACNA, los CETICOS y terceros países

Artículo 1°.- Traslado de mercancía con destino a la ZOFRATACNA

Autorízase, bajo control aduanero, el traslado de mercancías por vía marítima ingresada por el Puerto del Callao hacia los Puertos de Ilo y Matarani, para su destino final, los Depósitos Francos de la ZOFRATACNA. El traslado, se efectuará con la sola presentación de la Solicitud de Traslado, acogiéndose a los procedimientos y beneficios tributarios contemplados en la Ley N° 27688, modificada por la Ley N° 27825.

Dicha autorización es aplicable para la salida de mercancías por vía marítima proveniente de los Depósitos Francos de la ZOFRATACNA por los Puertos de Ilo y Matarani, hacia el Puerto del Callao, para su destino final el exterior.

Lo indicado en los párrafos anteriores regirá para la Zona Franca y la Zona Comercial de Tacna por el plazo que establece su ley.

Artículo 2°.- Traslado de mercancía con destino a los CETICOS

Autorízase, bajo control aduanero, el traslado de mercancías por vía marítima ingresadas por el Puerto del Callao hacia los Puertos de Ilo, Matarani y Paita para su destino final a los CETICOS de Ilo, Matarani y Paita, respectivamente. El traslado se efectuará con la sola presentación de la Solicitud de Traslado, acogiéndose a los procedimientos y beneficios tributarios contemplados en los Decretos Legislativos núms. 842 y 864, así como sus modificatorias.

Lo dispuesto en el presente artículo es aplicable a las mercancías a que se refiere el Decreto Legislativo N° 843.

Dicha autorización es aplicable para la salida de mercancías por vía marítima proveniente de los CETICOS por los Puertos de Ilo, Matarani y Paita, hacia el Puerto del Callao, para su destino final al exterior.

Artículo 3°.- Traslado de mercancías por vía marítima desde y hacia el Puerto del Callao sujetas a Tránsito Internacional Terrestre de mercancías desde y hacia terceros países a través de los Puertos de Ilo, Matarani y Paita

Autorízase, bajo control aduanero, el traslado de mercancías por vía marítima, ingresadas por el Puerto del Callao hacia los Puertos de Ilo, Matarani y Paita con destino final a terceros países, dentro de la normatividad y los convenios internacionales vigentes.

La autorización prevista en el párrafo anterior es igualmente aplicable para las mercancías procedentes de terceros países, para su traslado marítimo por los Puertos de Ilo, Matarani y Paita, hacia el Puerto del Callao, para su destino final al exterior.

Dicha autorización se efectuará con la sola presentación de la Solicitud de Traslado ante la autoridad aduanera respectiva.

Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación.
En Lima, a los veintinueve días del mes de abril de dos mil cinco.

5.2.4. Ley N° 28569: Ley que otorga autonomía a los CETICOS

TÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

Capítulo I Del Objeto y Finalidad

Artículo 1°.- Objeto y finalidad de la Ley

Otórgase autonomía a los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios– CETICOS de Ilo, Matarani y Paíta, con la finalidad de contribuir al desarrollo de las zonas sur y norte del país.

Cuando en la presente Ley se haga referencia a los CETICOS entiéndase a los de Ilo, Matarani y Paíta.

Capítulo II De los CETICOS

Artículo 2°.- Objetivo de los CETICOS

Es objetivo de los CETICOS generar polos de desarrollo a través del incremento de la mano de obra directa e indirecta, los niveles de consumo en las zonas de influencia, el nivel de exportaciones en general y la consolidación del desarrollo socio económico regional.

Los CETICOS son organismos descentralizados autónomos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, con autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y operativa, sujeta a la supervisión y regulación por parte de la CONAZEDE.

TÍTULO II DE LA ADMINISTRACIÓN

Capítulo I Estructura Orgánica

Artículo 3°.- De la estructura orgánica

La estructura orgánica básica de los CETICOS está conformada por una Junta de Administración y la Gerencia General; y, los demás que apruebe la Junta de Administración.

Artículo 4°.- Impedimentos

Los miembros de la Junta de Administración, el Gerente General y demás funcionarios no pueden por sí, ni por interpósita persona, ser propietario, director, administrador, funcionario o representante legal ni apoderado de los usuarios de los CETICOS, con excepción de los representantes de los usuarios, bajo pena de destitución y sanción a que hubiere lugar, de acuerdo a ley.

Capítulo II

Junta de Administración

Artículo 5º.- De la Junta de Administración

La Junta de Administración es el órgano máximo de dirección de los CETICOS, está conformada por los siguientes miembros:

- a) Un representante del Gobierno Regional
- b) Un representante de la municipalidad provincial y/o distrital donde se ubica el CETICOS, según corresponda
- c) Un representante del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
- d) Un representante de la Cámara de Comercio donde se ubica el CETICOS
- e) Un representante de la Intendencia de Aduanas donde se ubique el CETICOS
- f) Un representante de los usuarios donde se ubica el CETICOS
- g) Un representante de la entidad administradora del Puerto donde se ubica el CETICOS.

Los representantes del sector público son designados por resolución del titular del pliego y los del sector privado mediante documentación que acredite la designación.

El Presidente de la Junta de Administración es elegido anualmente entre sus miembros. La primera elección se realizará dentro de los primeros 15 días calendario de aprobada la presente Ley. El Presidente de la Junta de Administración sólo tiene voto dirimente.

La Junta de Administración tiene su sede en el lugar donde se ubica el CETICOS.

En caso de no existir Cámara de Comercio o Intendencia de Aduanas en la localidad donde esté ubicado el CETICOS, integrará la Junta de Administración un representante de la Cámara de Comercio o de la Intendencia de Aduanas de la provincia o del departamento, según corresponda.

Artículo 6º.- De las funciones de la Junta de Administración

Son funciones de la Junta de Administración del correspondiente CETICOS:

- a) Aprobar las políticas generales para la consecución de sus fines, en concordancia con los lineamientos probados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
- b) Aprobar el Plan de Desarrollo Institucional y el Plan Operativo Anual
- c) Establecer los objetivos y metas para los CETICOS
- d) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones y directivas
- e) Aprobar los planes y programas de actividades que le presente el Gerente General
- f) Dirigir el CETICOS, en concordancia con los planes y programas aprobados para el cumplimiento de sus objetivos
- g) Establecer las políticas internas del CETICOS, y determinar las prioridades para la aplicación de sus recursos
- h) Preparar el Programa de Actividades y el Programa de Inversiones así como el Presupuesto de Inversión para cada año calendario
- i) Evaluar, controlar y verificar la gestión de la Gerencia General.

- j) Aprobar los mecanismos de control y supervisión para el buen funcionamiento del CETICOS, a propuesta de la Gerencia General.
- k) Emitir resoluciones y directivas, en el ámbito de su competencia
- l) Elaborar el Reglamento de Organización y Funciones, para su aprobación por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- m) Aprobar el Reglamento Operativo
- n) Aprobar los estudios y proyectos relacionados con el CETICOS
- o) Aprobar los Estados Financieros y la Memoria correspondiente al ejercicio anterior, que le presente la Gerencia General
- p) Aprobar y ejecutar el Presupuesto Anual que le presente la Gerencia General.
- q) Aprobar la contratación de los servicios de auditoría externa para analizar los estados financieros del CETICOS
- r) Orientar, coordinar y supervisar el plan de desarrollo del CETICOS

Capítulo III Gerencia General

Artículo 7º.- De la Gerencia General

La Gerencia General es la máxima autoridad ejecutiva del CETICOS, ejerce la representación legal de la entidad. Es designado por la Junta de Administración.

Artículo 8º.- De las funciones de la Gerencia General

Son funciones de la Gerencia General del correspondiente CETICOS:

- a) Representar a la entidad, pudiendo delegar la misma
- b) Ejecutar los acuerdos de la Junta de Administración
- c) Organizar y dirigir la gestión interna y operativa del CETICOS, cautelando el cumplimiento de sus objetivos y planes, conforme a los lineamientos generales aprobados por la Junta de Administración
- d) Dirigir la gestión del CETICOS, controlando el cumplimiento de sus objetivos, metas, planes y programas
- e) Evaluar semestralmente el funcionamiento y grado de desarrollo del CETICOS
- f) Proponer a la Junta de Administración las normas operativas para el eficiente y correcto funcionamiento del CETICOS, incluyendo las regulaciones de control y supervisión
- g) Conducir la marcha administrativa, económica, financiera y técnica del CETICOS.
- h) Poner en conocimiento de la Junta de Administración los asuntos de su competencia, cuidando que las propuestas sean acompañadas de los informes correspondientes
- i) Coordinar esfuerzos entre los CETICOS existentes, los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, ZOFRATACNA e Instituciones Públicas y Privadas vinculadas directa o indirectamente a los planes y programas del CETICOS
- j) Proponer a la Junta de Administración el Programa de Inversiones y de Actividades para cada año calendario.
- k) Contratar al personal del CETICOS

- l) Participar en las sesiones de la Junta de Administración en calidad de secretario; con voz pero sin voto
- m) Conducir la formulación de los Estados Financieros y la Memoria Anual de los CETICOS
- n) Formular el proyecto de presupuesto y controlar la ejecución del mismo
- o) Proponer a la Junta de Administración los cuadros de asignación de personal; así como los niveles remunerativos
- p) Celebrar, dentro del ámbito de su competencia, los contratos, documentos comerciales, escrituras públicas y demás documentos necesarios para la buena marcha del CETICOS, dando cuenta a la Junta de Administración.
- q) Aprobar el otorgamiento de autorización de instalación y funcionamiento a los usuarios del CETICOS, de conformidad con lo que establezca el Reglamento Operativo
- r) Establecer las sanciones aplicables en caso de incumplimiento por parte de los usuarios de las leyes, reglamentos, resoluciones y directivas aplicables
- s) Celebrar los contratos de cesión en uso a título oneroso o venta de los lotes
- t) Promover y ejecutar las inversiones y reinversiones del CETICOS
- u) Promover y realizar programas de capacitación y entrenamiento en los aspectos vinculados con el CETICOS y el comercio exterior
- v) Las demás que le otorgue la Junta de Administración
- w) Las demás que establezca la Ley General de Sociedades

TÍTULO III
RÉGIMEN ECONÓMICO Y LABORAL
Capítulo I
Régimen Económico

Artículo 9º.- De los recursos económicos

Son recursos de los CETICOS:

- a) Los directamente recaudados
- b) Los aportes de la cooperación nacional e internacional
- c) Las donaciones
- d) Los demás conforme a ley

Capítulo II
Régimen Laboral

Artículo 10º.- Del régimen laboral

El Personal de los CETICOS está sujeto al régimen laboral de la actividad privada.

TÍTULO IV
USUARIO

Artículo 11º.- Del Usuario

Se considera Usuario a toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera, que celebra un contrato de cesión en uso oneroso de espacios físicos con la Gerencia General del CETICOS; o aquel, que adquiere la propiedad, a través de un contrato de compraventa para desarrollar cualquiera de las actividades señaladas en el artículo 7º

del Decreto Supremo N° 023-96-ITINCI, sustituido por el artículo 1° del Decreto Supremo N° 005-97-ITINCI; incluidas las actividades de la agroindustria.

Artículo 12°.- De las obligaciones

Los usuarios de los CETICOS tienen las siguientes obligaciones:

- a. Iniciar sus actividades en un plazo no mayor de dos (2) años, contados a partir de la suscripción del contrato de cesión en uso oneroso o de la celebración del contrato de compraventa; caso contrario, se revierte la propiedad al CETICOS
- b. Implementar la infraestructura necesaria, respetando el Plan de Desarrollo Armónico e Integral del CETICOS
- c. Cumplir las normas vigentes sobre protección y seguridad, conservación del medio ambiente, áreas verdes, flora y fauna, así como las disposiciones que dicte la Junta de Administración.
- d. Cumplir con las normas operativas que aprueba la Junta de Administración
- e. Utilizar los espacios dentro del recinto de los CETICOS, sólo para desarrollar las actividades previstas en el artículo 11° de la presente Ley
- f. Los usuarios de los CETICOS, son responsables de la tenencia y destino final, de toda mercancía introducida o procesada en el mismo

Artículo 13°.- Del ingreso de maquinaria y equipos

Las maquinarias y equipos de los usuarios de los CETICOS podrán ingresar temporalmente al país o salir al extranjero para su reparación o mantenimiento, previa autorización de la Gerencia General y la Intendencia de Aduanas de la jurisdicción donde se encuentra ubicado el CETICOS; asimismo, los usuarios harán entrega de las garantías económicas correspondientes.

TÍTULO V DE LA CONAZEDE

Artículo 14°.- Creación de CONAZEDE

Créase la Comisión Nacional de Zonas Especiales de Desarrollo – CONAZEDE, en adelante CONAZEDE, como organismo público descentralizado del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; encargado de supervisar los CETICOS y Zonas Francas.

La CONAZEDE goza de autonomía técnica, funcional, económica, administrativa y financiera.

Artículo 15°.- Estructura orgánica

Mediante decreto supremo se regula la estructura orgánica de la CONAZEDE, considerando como sus órganos de dirección un Consejo Directivo y un Director Ejecutivo.

El Consejo Directivo está integrado por:

- a) Un representante del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, quien la presidirá
- b) Un representante del Ministerio de Economía y Finanzas
- c) Un representante del Ministerio de la Producción

- d) Un representante de la Cámara de Comercio donde se ubica el CETICOS
- e) Un representante de la Cámara de Comercio de Tacna

En caso de no existir Cámara de Comercio en la localidad donde esté ubicado el CETICOS, integrará el Consejo Directivo un representante de la Cámara de Comercio de la provincia o del departamento, según corresponda.

Artículo 16°.- Recursos

La CONAZEDE tiene los siguientes recursos:

- a) Los directamente recaudados
- b) Los aportes de la cooperación técnica y financiera nacional e internacional
- c) Las donaciones aceptadas y aprobadas de acuerdo a la normatividad sobre la materia
- d) Los recursos establecidos en el Presupuesto del Sector
- e) El cinco por ciento (5%) de los ingresos mensuales facturados por cada uno de los CETICOS
- f) Cualquier otro ingreso o aporte de carácter público o privado

Artículo 17°.- Funciones de la CONAZEDE

Son funciones de la CONAZEDE las siguientes:

- a) Formular y proponer al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo las normas y directivas necesarias para la supervisión de los CETICOS y las Zonas Francas, encargándose de la ejecución de las mismas
- b) Regular los CETICOS en coordinación con la Junta de Administración
- c) Emitir directivas generales para su funcionamiento
- d) Emitir directivas generales para la supervisión de los CETICOS y las Zonas Francas
- e) Aplicar las sanciones que se establecerán mediante decreto supremo refrendado por el Ministro de Comercio Exterior y Turismo, de conformidad con lo previsto en el artículo 230° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Artículo 18°.- Régimen Laboral

Los trabajadores de la CONAZEDE están sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

DISPOSICIONES MODIFICATORIAS

PRIMERA.- Modifícase el artículo 3° del Texto Único Ordenado de las Normas con Rango de Ley emitidas con relación a los CETICOS, Decreto Supremo N° 112-97-EF, respecto al plazo de constitución de las empresas y el plazo de las exoneraciones hasta el 31 de diciembre de 2012.

SEGUNDA.- Sustitúyese el primer párrafo y déjase sin efecto el segundo y tercer párrafos del artículo 5° del Texto Único Ordenado de las Normas con Rango de Ley emitidas con relación a los CETICOS, Decreto Supremo N° 112-97-EF, bajo los siguientes términos:

“**Artículo 5°.-** Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo anterior, autorízase el ingreso de mercancías provenientes del exterior por cualquiera de

las Aduanas de la República, con destino a los CETICOS, para su nacionalización, reexpedición al exterior, o de mercancías extranjeras que siendo transformadas en los CETICOS sean exportadas al exterior; dicho ingreso se efectuará bajo el régimen aduanero de tránsito.”

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS, DEROGATORIAS Y FINALES

PRIMERA.- La Junta de Administración podrá proponer al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo que autorice, mediante decreto supremo, con voto aprobatorio del Consejo de Ministros un área geográfica debidamente delimitada dentro de la jurisdicción donde se ubican los CETICOS, como zona de extensión de los mismos, beneficiándose de los mismos derechos.

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria establecerá los controles, procedimientos, requisitos y condiciones para el ingreso y salida de las mercancías de dicha zona.

SEGUNDA.- Autorízase el desarrollo de la actividad agroindustrial y de agroexportación en los CETICOS. Entendiéndose por actividad agroindustrial la transformación primaria de productos agropecuarios que se produzcan en el país. Dicha transformación se deberá realizar dentro de los CETICOS o las Zonas de Extensión. Las actividades productivas señaladas en el párrafo anterior se regirán por lo previsto en el artículo 3° del Decreto Supremo N° 112-97-EF y por la presente Ley.

TERCERA.- Otórgase un plazo de treinta (30) días calendario para que el Ministerio de Economía y Finanzas establezca y apruebe el procedimiento a seguir para la realización de la actividad de maquila y ensamblaje en los CETICOS.

CUARTA.- Otórgase un plazo de treinta (30) días calendario para que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones apruebe el procedimiento a seguir para la realización de la actividad de reparación y/o reacondicionamiento de maquinaria y equipo por los usuarios que realizan dicha actividad.

QUINTA.- Facúltase a los CETICOS a exigir coactivamente el pago de una acreencia o la ejecución de una obligación de hacer o no hacer, conforme a la Ley N° 26979 - Ley de Procedimientos de Ejecución Coactiva.

SEXTA.- En el caso de CETICOS – Ilo, se considera como recurso, además de lo previsto en el artículo 9° de la presente Ley, el porcentaje proveniente de la distribución del Arancel Especial, derivado de la aplicación de la Ley N° 27825 que modifica la Ley N° 27688, Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna.

SÉTIMA.- Desactívase la Comisión Nacional de Zonas Francas, Zonas de Tratamiento Especial y Zonas Especiales de Desarrollo, CONAFRAN.

OCTAVA.- La ex CONAFRAN, dentro de los sesenta (60) días calendario siguientes a la fecha de publicación de la presente Ley, transferirá su patrimonio activo y pasivo a los CETICOS, según les corresponda.

NOVENA.- El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, dentro de los sesenta (60) días calendario siguientes a la fecha de publicación de la presente Ley, constituirá una Comisión de Transferencia del acervo documental, bienes y personal de la ex CONAFRAN a CONAZEDE.

DÉCIMA.- La ex CONAFRAN, en un plazo no mayor de sesenta (60) días calendario contados a partir de la vigencia de la presente Ley, transferirá a la Junta de Administración del CETICOS – Ilo los saldos provenientes del arancel especial del diecisiete por ciento (17%)

recaudados por la Ex – CETICOS Tacna, en aplicación del Decreto Legislativo N° 842; así como los saldos provenientes del arancel especial del cinco por ciento (5%), recaudados por la ZOFRATACNA, en aplicación de la Ley N° 27688 y el Decreto Supremo N° 021-2003-MINCETUR.

UNDÉCIMA.- Derógase la Primera Disposición Transitoria del Decreto Supremo N° 112-97-EF, el segundo párrafo de la Segunda Disposición Transitoria del Decreto Supremo N° 023-96-ITINCI, la Disposición Transitoria Única del Decreto Supremo N° 016-96-MTC y toda norma que se oponga a la presente Ley.

DUODÉCIMA.- Las mercancías podrán permanecer en los CETICOS hasta el año 2012.

DÉCIMO TERCERA.- Déjase sin efecto la aplicación del porcentaje previsto en el artículo 3° del Texto Único Ordenado de Normas con Rango de Ley emitidas con relación a los CETICOS, Decreto Supremo N° 112-97-EF. Deróganse los artículos 8° y 9° de la Ley N° 27688, modificada por la Ley N° 27825.

DÉCIMO CUARTA.- SUNAT dictará, en un plazo de treinta (30) días calendario contados a partir de la entrada en vigencia de la presente Ley, las normas de procedimiento aduanero complementario para la mejor aplicación de la presente Ley.

DÉCIMO QUINTA.- Derógase la Disposición Única Complementaria de la Ley N° 28528.

Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación. En Lima, a los nueve días del mes de junio de dos mil cinco.

5.2.5. Ley N° 29014: Ley que adscribe los CETICOS de Ilo, Matarani y Patia a los Gobiernos Regionales de Moquegua, Arequipa y Piura; La ZOFRATACNA al Gobierno Regional de Tacna; y ZEEDEPUNO al Gobierno Regional de Puno

Artículo 1°.- Objeto de la Ley

Adscribanse los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios - CETICOS de Ilo, Matarani y Paita a los Gobiernos Regionales de Moquegua, Arequipa y Piura, respectivamente; el Comité de Administración de la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna – ZOFRATACNA al Gobierno Regional de Tacna; y el Comité de Administración de la Zona Económica Especial de Puno – ZEEDEPUNO al Gobierno Regional de Puno.

Estas entidades mantendrán la personería jurídica de derecho público, autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y operativa, otorgada por la Ley N° 28569, Ley que otorga autonomía a los CETICOS; Ley N° 27688, Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna; Ley N° 28864, Ley de la Zona Económica Especial de Puno – ZEEDEPUNO, así como por sus normas de creación y las que regulan su organización y su funcionamiento.

El Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios – CETICOS Loreto, creado por la Ley N° 26953, será adscrito al Gobierno Regional de Loreto, una vez que se emita el reglamento de la mencionada norma, manteniendo su personería jurídica y autonomía en los mismos términos y condiciones establecidos en el segundo párrafo para los CETICOS de Ilo, Matarani y Paita; para ZOFRATACNA y para ZEEDEPUNO.

Artículo 2°.- Funciones de los Gobiernos Nacional y Regional

El Gobierno Nacional propondrá la política de las Zonas Francas, de las de Tratamiento Especial Comercial, de las Zonas Especiales de Desarrollo, de las Zonas Económicas Especiales y de los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios – CETICOS; asimismo supervisará y regulará el funcionamiento de estos organismos, respetando su autonomía.

Los gobiernos regionales se encargarán, de conformidad con las normas aplicables a su gestión, de supervisar la administración, la promoción y desarrollo de los organismos referidos en el primer párrafo, en sus respectivos ámbitos territoriales.

Artículo 3°.- Reglamentación

Mediante decreto supremo, refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros, los Ministros de Economía y Finanzas y de Comercio Exterior y Turismo y con la opinión previa de los respectivos gobiernos regionales, se dictarán las normas reglamentarias y complementarias para la adecuada implementación de lo dispuesto por la presente Ley.

Artículo 4°.- Normas derogatorias

Deróganse o dejáanse sin efecto, según corresponda, las disposiciones que se opongan a la presente Ley.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

ÚNICA.- Reglamentación de la Ley N° 26953

En un plazo no mayor de sesenta (60) días calendario, computados a partir de la vigencia de la presente Ley, mediante decreto supremo refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas y de Comercio Exterior y Turismo, se deberá cumplir con emitir el reglamento de la Ley N° 26953, Ley de Creación del Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios - CETICOS Loreto.

Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación.
En Lima, a los cuatro días del mes de mayo de dos mil siete.

5.2.6. Ley N° 29303: Ley que modifica el plazo que fija la tercera disposición transitoria y complementaria de la Ley N° 27688, modificada por la ley N° 28629, y fija plazo para la culminación de las actividades de reparación y reacondicionamiento de vehículos usados en los CETICOS y la ZOFRATACNA

Artículo 1°.- De la modificación de la tercera disposición transitoria y complementaria de la Ley N° 27688, modificada por la Ley N° 28629, y fijación de plazo para la culminación de las actividades de reparación y [«acondicionamiento de vehículos usados en la ZOFRATACNA

Establécese el 31 de diciembre de 2010 como plazo límite para la culminación de las

actividades de reparación y reacondicionamiento de vehículos usados a que se refiere la tercera disposición transitoria y complementaria de la Ley N° 27688, Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna, modificada por la Ley N° 28629, siendo dicho plazo improrrogable.

Artículo 2°.- Modificación de los requisitos mínimos de calidad para la importación de vehículos automotores de transporte terrestre usados

Modifícase el artículo 1° del Decreto Legislativo N° 843, por el que restablecen la importación de vehículos automotores usados a partir del 1 de noviembre de 1996, en los siguientes términos:

"**Artículo 1°.** - A partir del 1 de noviembre de 1996, queda restablecida la importación de vehículos automotores de transporte terrestre usados, de carga o pasajeros, que cumplan con los requisitos mínimos de calidad que se señala a continuación:

a) Que tengan una antigüedad no mayor de cinco (5) años, con excepción de los vehículos usados menores con motor de encendido por compresión diesel, cuya importación queda prohibida a partir del 1 de enero de 2009. U)" -

Artículo 3°.- Exportación de vehículos

Autorízase la exportación de vehículos reacondicionados en la ZOFRATACNA y/o los

CETICOS, los mismos que no requieren para su ingreso cumplir con los requisitos de antigüedad y recorrido establecidos en el Decreto Legislativo N° 843 y sus normas complementarias y reglamentarias.

Dicha actividad será reglamentada por el Poder Ejecutivo en un plazo de sesenta (60) días mediante decreto supremo, refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y el Ministro de

Comercio Exterior y Turismo.

Artículo 4°.- Comisión para el Desarrollo de las Zonas de Tratamiento Especial

Créase una comisión especial encargada de estudiar, analizar y proponer alternativas económica y técnicamente viables que permitan la implementación dentro de la ZOFRATACNA de actividades alternativas a la reparación y

reacondicionamiento de vehículos usados, que sean sostenibles y contribuyan de modo efectivo al desarrollo de las zonas de tratamiento especial de Tacna. Dicha comisión está integrada por representantes de las siguientes entidades:

- Del Ministerio de la Producción;
- Del Ministerio de Economía y Finanzas;
- Del Ministerio del Ambiente;
- Del Ministerio de Energía y Minas;
- Del Ministerio de Transportes y Comunicaciones;
- Del Gobierno Regional de Tacna, quien la presidirá.

Los representantes son designados por resolución ministerial o resolución presidencial regional, según corresponda, debiendo instalarse la comisión, a más tardar, a los treinta (30) días subsiguientes a la fecha de entrada en vigencia de la presente Ley. El plazo para entregar, su informe y conclusiones al señor Presidente del Consejo de Ministros es, a más tardar, el 30 de marzo de 2009.

Artículo 5°.- Plazo de culminación de las actividades de los CETICOS

Establécese el 31 de diciembre de 2012 como plazo límite para la culminación de las actividades de reparación y reacondicionamiento de vehículos usados en los CETICOS de Matarani, Ilo y Paita, a que se refiere el artículo 3° del Decreto Legislativo N° 843.

Artículo 6°.- Derogación de normas

Deróganse el segundo párrafo de la tercera disposición transitoria y complementaria de la Ley N° 27688, Ley de Zona Franca y Comercial de Tacna, modificada por las Leyes núms. 27825 y

28629; el Decreto Supremo N° 016-96-MTC; y los demás dispositivos que se opongán a la presente Ley.

Artículo 7°.- Vigencia de la Ley

La presente Ley entra en vigencia a partir del día siguiente de su publicación, con excepción del artículo 6° que entra en vigencia el 1 de enero de 2011.

Comuníquese al señor Presidente de la República para su publicación.

En Lima, a los dieciséis días del mes de diciembre del año dos mil ocho.

5.2.7. Ley N° 29479: Ley que proroga el plazo de las exoneraciones de los CETICOS

Artículo 1°.- Ampliación del plazo

Las empresas constituidas, que se constituyan o establezcan en los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (Ceticos) gozan, hasta el 31 de diciembre del 2022, de todos los beneficios a que se refiere el artículo 3° del Decreto Supremo num. 112-97-EF y sus modificatorias.

Artículo 2°.- Permanencia de mercancías en los Ceticos

Las mercancías permanecerán en los Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (Ceticos) para el desarrollo de las actividades permitidas hasta el 31 de diciembre de 2022.

Artículo 3°.- Plan estratégico y evaluación periódica

3.1 A los seis (6) meses de entrada en vigencia de la presente Ley, los Ceticos de Ilo, Matarani y Paita remiten, bajo responsabilidad, a las Comisiones de Comercio Exterior y Turismo y de Economía, Banca, Finanzas e Inteligencia Financiera del Congreso de la República: a los ministerios de Comercio Exterior y Turismo y de Economía y Finanzas; y a los gobiernos regionales de su jurisdicción el Plan Estratégico 2010-2022 del correspondiente Centro de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (Ceticos) de conformidad con el Plan Nacional de Exportaciones (Penx) y los Planes Estratégicos Regionales de Exportación de las regiones de influencia.

3.2 Los Ceticos de Ilo, Matarani y Paita presentan, bajo responsabilidad, dentro del primer mes de cada año un informe anual sobre su impacto en el desarrollo regional a las Comisiones de Economía, Banca, Finanzas e Inteligencia Financiera y de Comercio Exterior y Turismo del Congreso de la República; a los Ministerios de Economía y Finanzas y de Comercio Exterior y Turismo, y a los gobiernos regionales de su jurisdicción. Dicho informe debe contener como mínimo lo siguiente:

- Desarrollo de las actividades realizadas.
- Generación de empleo directo e indirecto.
- Captación de inversiones nacionales y extranjeras.
- Promoción efectiva a las Mypes.
- Productos de exportación desarrollados.
- Efectos en el desarrollo regional (sociales, económicos, etc.).
- Objetivos y metas alcanzados de acuerdo con el Plan Estratégico que se refiere el inciso 3.1.

DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA Y FINAL

Única.- Exclusión de las actividades de reparación y/o reacondicionamiento de vehículos usados realizadas en los Ceticos

Las disposiciones contenidas en el artículo 1° no son aplicables para las actividades de reparación y/o reacondicionamiento de vehículos usados realizadas en las Ceticos, cuyo plazo vence indefectiblemente el 31 de diciembre de 2012, de

conformidad con lo dispuesto en el artículo 5^o de la Ley núm. 29303, Ley que modifica el plazo que fija la Tercera Disposición Transitoria y Complementaria de la Ley núm. 27688, modificada por la Ley num. 28629, y fija plazo para la culminación de las actividades de reparación y reacondicionamiento de vehículos usados en los Ceticos y Zofratacna.

Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación.

En Lima, a los veintisiete días del mes de noviembre del dos mil nueve.

5.2.8. Ley N° 29710: Ley de fortalecimiento de los CETICOS

Artículo 1°. Modificación del artículo 3 del Texto Único Ordenado de las normas con rango de ley emitidas en relación a los Ceticos, aprobado por el Decreto Supremo 112-97-EF

Modifícase el artículo 3 del Texto Único Ordenado de las normas con rango de ley emitidas en relación a los Ceticos, aprobado por el Decreto Supremo 112-97-EF, con el texto siguiente:

“**Artículo 3.** El desarrollo de las actividades autorizadas en los Ceticos del país está exonerado del impuesto a la renta, impuesto general a las ventas, impuesto selectivo al consumo, impuesto de promoción municipal, así como de todo tributo, tanto del Gobierno Central como de los gobiernos regionales y de las municipalidades, creado o por crearse, incluso de los que requieran de norma exoneratoria expresa, excepto las aportaciones a EsSalud y las tasas.

La transferencia de bienes y la prestación de servicios entre los usuarios instalados en los Ceticos están exoneradas del impuesto a la renta, impuesto general a las ventas, impuesto selectivo al consumo y de cualquier otro impuesto creado o por crearse, incluso de los que requieran exoneración expresa.

Estas exoneraciones se aplican hasta el 31 de diciembre de 2022 conforme al plazo que establece la Ley 29479, Ley que prorroga el plazo de las exoneraciones de los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (Ceticos).”

Artículo 2°. Actividad agroindustrial y de agroexportación

Entiéndese que la actividad agroindustrial y de agroexportación autorizada para desarrollarse en los Ceticos comprende la transformación de productos agropecuarios, tanto del país como del extranjero. Dicha transformación se debe realizar dentro de los Ceticos o las zonas de extensión.

Artículo 3°. Infracciones y sanciones

Las infracciones a la normativa de los Ceticos, así como el incumplimiento de las obligaciones legales y contractuales asumidas por el usuario, son sancionadas por la gerencia general de cada Ceticos en primera instancia, debiendo determinar la segunda instancia el gobierno regional al cual se encuentra adscrito cada Ceticos, de acuerdo con lo establecido por el artículo 9 del Decreto Supremo 019-2009-PCM, Reglamento de la Ley 29014, Ley que Adscribe los Ceticos de Ilo, Matarani y Paita a los Gobiernos Regionales de Moquegua, Arequipa y Piura; ZOFRATACNA al Gobierno Regional de Tacna; y la ZEEDEPUNO al Gobierno Regional de Puno.

Dependiendo de la gravedad de cada caso, las sanciones se clasifican en leves, graves y muy graves y son las siguientes, sin perjuicio de las acciones civiles o penales que correspondan:

- a) Multa en base a la unidad impositiva tributaria (UIT) vigente en la fecha de cometida la infracción. Su tipificación, calificación y graduación se establece en el reglamento.
- b) Suspensión de la autorización otorgada al usuario.
- c) Cancelación de la autorización otorgada al usuario.

Por decreto supremo, refrendado por los Ministros de Economía y Finanzas y de Comercio Exterior y Turismo, a propuesta conjunta de las juntas de administración de los Ceticos, se aprueba el reglamento de infracciones y sanciones aplicables a la infracción de las normas legales y administrativas de los Ceticos y de lo establecido en la presente Ley.

El producto de la aplicación de multas y sanciones por infracciones de sus usuarios constituye recursos de las administraciones de cada Ceticos.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

PRIMERA. Precisión

Entiéndese que la aplicación del porcentaje a que hacía referencia el artículo 3 del Texto Único Ordenado de las normas con rango de ley emitidas en relación a los Ceticos, aprobado por el Decreto Supremo 112-97-EF, fue dejado sin efecto conforme a la décimo tercera disposición complementaria, derogatoria y final de la Ley 28569, Ley que Otorga Autonomía a los Ceticos.

SEGUNDA. Inaplicación de plazo

El plazo para las exoneraciones contempladas en el artículo 3 del Decreto Supremo 112-97-EF, a que se refiere el artículo 1, no es aplicable a la actividad de reparación o acondicionamiento de vehículos usados, cuyo plazo vence indefectiblemente el 31 de diciembre de 2012, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 5 de la Ley 29303, Ley que modifica el plazo que fija la tercera disposición transitoria y complementaria de la Ley 27688, modificada por la Ley 28629, y fija plazo para la culminación de las actividades de reparación y reacondicionamiento de vehículos usados en los Ceticos y la Zofratatna.

DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA DEROGATORIA

ÚNICA. Derogatoria

Derógase la exoneración para las operaciones que se efectúen entre los usuarios dentro de un Ceticos contenida en el artículo 8 del Texto Único Ordenado de las normas con rango de ley emitidas en relación a los Ceticos, aprobado por el Decreto Supremo 112-97-EF.

Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación. En Lima, a los tres días del mes de junio de dos mil once.

5.2.9. Ley N° 30446: Ley que establece el marco legal complementario para las Zonas Especiales de Desarrollo, la Zona Franca y la Zona Comercial de Tacna

Artículo 1°.- Cambio de denominación de los CETICOS

A partir de la entrada en vigencia de la presente Ley, los centros de exportación, transformación, industria, comercialización y servicios (CETICOS), se denominan zonas especiales de desarrollo (ZED).

Artículo 2°.- Declaración de interés nacional

Declárase de interés nacional el funcionamiento de las zonas especiales de desarrollo (ZED), con el objeto de promover la estabilidad de las inversiones, fomentar el empleo, contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible y promover la competitividad e innovación en las regiones donde se ubican.

Artículo 3°.- Ampliación de plazo de vigencia de los beneficios, las exoneraciones y la permanencia de mercancías en las ZED

Amplíase hasta el 31 de diciembre de 2042 el plazo de vigencia de los beneficios, exoneraciones y permanencia de mercancías en las zonas especiales de desarrollo (ZED) de Ilo, Matarani y Paita.

Artículo 4°.- Constitución de las ZED como “punto de llegada”

Las zonas especiales de desarrollo (ZED) constituyen “punto de llegada” sin menoscabo de su condición de zona primaria aduanera de trato especial. El ingreso de mercancías destinadas a las ZED cancelará los regímenes aduaneros temporales y el transporte internacional de mercancías.

Artículo 5°.- Mercancías autorizadas para ingresar a las ZED

A las zonas especiales de desarrollo (ZED) puede ingresar cualquier mercancía con excepción de las siguientes:

- a) Bienes cuya importación al país se encuentre prohibida.
- b) Armas y sus partes accesorias, repuestos o municiones, explosivos o insumos conexos de uso civil.
- c) Mercancías que atenten contra la salud, el medio ambiente y la seguridad o moral públicas.

Artículo 6°.- Delimitación de zonas de extensión de las ZED

Mediante decreto supremo refrendado por los ministros de Economía y Finanzas, de Comercio Exterior y Turismo y de la Producción, a propuesta de las juntas de administración de las zonas especiales de desarrollo (ZED) correspondientes, en coordinación con el gobierno regional al cual se encuentran adscritos, se delimitará el área a ser considerada como zona de extensión de las ZED.

Las ZED podrán implementar en las zonas de extensión hasta el 30% del terreno que tienen asignado, para la instalación de empresas que realicen actividades diferentes a las permitidas en dichas zonas, las cuales no gozarán de ningún beneficio tributario otorgado por ley para las ZED.

Artículo 7°.- Modificación del artículo 1 de la Ley 27688, Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna

Modifícase el artículo 1 de la Ley 27688, Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna, el que queda redactado con el texto siguiente:

“Artículo 1°.- De la finalidad de la Ley

Declárase de interés nacional y de necesidad pública el desarrollo de la Zona Franca de Tacna —ZOFRATACNA— para la realización de actividades industriales, agroindustriales, de maquila y de servicios, y de la Zona Comercial de Tacna, con la finalidad de contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible del departamento de Tacna, a través de la promoción de la inversión y el desarrollo tecnológico.

La declaratoria de necesidad pública a que se refiere el párrafo anterior no constituye el supuesto de excepción previsto en el artículo 71 de la Constitución Política del Perú.

Cuando en la presente Ley se aluda a algún artículo sin remitirlo a norma alguna se entenderá que se trata de esta Ley”.

Artículo 8°.- Modificación del inciso a. del artículo 18 de la Ley 27688, Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna

Modifícase el inciso a. del artículo 18 de la Ley 27688, Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna, el que queda redactado con el texto siguiente:

“Artículo 18°.- Zona Comercial

(...)

a. Terceros países y sean ingresadas por las aduanas de Ilo, Matarani, así como por el aeropuerto de Tacna, por el muelle peruano en Arica —de acuerdo al Tratado de 1929, su Protocolo Complementario, el Acta de Ejecución de 1999 y su reglamento, así como los acuerdos complementarios que de ellos deriven— y por los puntos de ingreso aduanero autorizados en la frontera con Brasil y Bolivia.

Para efecto de lo dispuesto en el párrafo anterior, en el caso de mercancías desembarcadas en otro muelle del puerto de Arica, estas deberán ser trasladadas vía terrestre al muelle peruano en Arica, para su control aduanero y posterior transporte a la ZOFRATACNA.

(...)”.

Artículo 9°.- Modificación del artículo 19 de Ley 27688, Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna

Modifícase el artículo 19 de Ley 27688, Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna, el que queda redactado con el texto siguiente:

“Artículo 19°.- Del Arancel Especial, su distribución y lista de bienes

Por decreto supremo, refrendado por los ministros de Economía y Finanzas, de Comercio Exterior y Turismo y de la Producción; se establecerá el arancel especial y su distribución, conforme a la Ley N° 27825. Por decreto supremo, refrendado por los ministros de Economía y Finanzas, de Comercio Exterior y Turismo y de la Producción, previa opinión del Comité de Administración de la ZOFRATACNA, se establecerá la relación de bienes susceptibles de ser comercializados en la Zona Comercial de Tacna.

De lo recaudado por el arancel especial, la ZOFRATACNA deducirá un porcentaje, establecido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, para efecto de solventar los gastos administrativos, operativos y de mantenimiento en los que incurra por la captación, recaudación y distribución del mismo. Para establecer el porcentaje de deducción, la ZOFRATACNA debe remitir al MINCETUR la información de carácter económico, financiero y administrativo que resulte necesaria.

El arancel especial, su distribución, la relación de bienes susceptibles de ingresar a la Zona Comercial de Tacna y la franquicia de compra se actualizarán cada dos años mediante decreto supremo, teniendo como base la propuesta del Comité de Administración de la ZOFRATACNA”.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES Y DEROGATORIAS

PRIMERA. Modificación del numeral 12 del Apéndice V de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo

Modifícase el numeral 12 del Apéndice V “OPERACIONES CONSIDERADAS COMO EXPORTACIÓN DE SERVICIOS” del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, aprobado por el Decreto Supremo 055-99-EF y normas modificatorias, de acuerdo con el texto siguiente:

“12. El suministro de energía eléctrica a favor de sujetos domiciliados en el exterior, siempre que sea utilizado fuera del país; así como el suministro de energía eléctrica a favor de los sujetos domiciliados en las Zonas Especiales de Desarrollo (ZED). El suministro de energía eléctrica comprende todos los cargos que le son inherentes, contemplados en la legislación peruana”.

SEGUNDA. Derogaciones

Deróganse los artículos 1 y 2 de la Ley 29479, Ley que proroga el plazo de las exoneraciones de los centros de exportación, transformación, industria, comercialización y servicios (CETICOS); la primera disposición modificatoria y la primera disposición complementaria, derogatoria y final de la Ley 28569, Ley que otorga autonomía a los CETICOS, así como cualquier disposición que se oponga a la presente Ley.

TERCERA. Implementación de la ZED Loreto

El Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en un plazo de sesenta (60) días calendario, dictarán las disposiciones necesarias para culminar la implementación de la ZED Loreto.

POR TANTO:

Habiendo sido reconsiderada la Ley por el Congreso de la República, insistiendo en el texto aprobado en sesión del Pleno realizada el día diecinueve de noviembre de dos mil quince, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 108 de la Constitución Política del Perú, ordeno que se publique y cumpla.

En Lima, a los doce días del mes de mayo de dos mil dieciséis.

Anexo 5.3. Comparación del marco legal de ZEE en Perú

5.3.1. Actividades autorizadas

Las actividades a desarrollar en las ZEE de Perú son las siguientes³:

- Industriales
- Agroindustriales
- Ensamblaje
- Maquila
- Servicios

Cada una de las actividades es definida según la Ley o D.S. correspondiente. En el caso de la actividad industrial, el inversionista deberá tener en cuenta las actividades industriales manufactureras comprendidas en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) y las excepciones estipuladas en las subpartidas nacionales, esto en el caso de ZOFRATACNA (Literal a, Artículo 5º, D.S. 002-2006-MINCETUR).

En el caso de las ZED, el Artículo 4 de la Ley 29902 de 2012, excluye las ZED de Ilo, Matarani, Paita y Tumbes de los literales a) y b) del Artículo 7 del D.S. 023-96-ITINCI en los cuales está contenida la restricción del párrafo anterior.

De lo anterior se infiere que dentro de las ZED se pueden desarrollar actividades de manufactura o producción de mercancías sin mayores restricciones.

En cuanto a las actividades de servicio que se pueden desarrollar en las ZEE, existen diferencias entre las que se pueden desarrollar en ZOFRATACNA y las que se pueden desarrollar en las ZED. A continuación se detallan las actividades de servicios en las ZEE en la tabla 5.3.1.

³ Las actividades autorizadas para realizar en las ZEE, se encuentra reguladas principalmente por Ley N° 27688 y D.S. N° 002-2006-MINCETUR en el caso de ZOFRATACNA. En el caso de las ZED, estas actividades se encuentran reguladas principalmente por los D.S. N° 023-96-ITINCI, D.S. N° 005-97, Ley N° 28569 (05/jul/2005) y Ley N° 29710 (17/jun/2011).

Tabla 5.3.1. Actividades de servicios en las ZEE

Actividades de servicios	ZOFRATACNA	ZED
Almacenamiento de mercancías	✓	✓
Distribución de mercancías	✓	✓
Embalaje	✓	✓
Desembalaje	✓	-
Rotulado y etiquetado	✓	✓
División (redistribución o separación de lotes de mercancías)	✓	-
Clasificación (ordenamiento de las mercancías según sus características y otras)	✓	✓
Exhibición	✓	-
Envasado	✓	✓
Servicios de Call Center	✓	-
Servicios de desarrollo de software	✓	-
Reparación, reacondicionamiento y/o mantenimiento de maquinaria, motores y equipos para la actividad minera	✓	-
Actividades de reparación y reacondicionamiento de maquinarias y equipos	-	✓

Fuente: ZOFRATACNA: Ley N° 27688 de 2012 y D.S. N° 002-2006-MINCETUR. ZED: D.L. 842 y 864 de 1996, D.S. N° 023-96, D.S. N° 005-97, Ley N° 28569 de 2005, Ley N° 29710 de 2011 y demás leyes y decretos modificatorios y/o complementarios.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Entre las diferencias más relevantes, se encuentra que ZOFRATACNA tiene autorizada la prestación de servicios de call center y de servicios de desarrollo de software en su recinto, las cuales fueron introducidas mediante el D.S. 008-2008-MINCETUR, mientras que las mismas actividades de servicios no se pueden desarrollar en las ZED, lo que le permite a ZOFRATACNA tener mayores posibilidades en la atracción de la inversión ya sea nacional o extranjera.

Por otro lado, se encuentran las actividades de servicios de reparación, reacondicionamiento y/o mantenimiento de maquinaria, motores y equipos, las cuales para ZOFRATACNA están establecidas para la actividad minera, mientras que para el caso de las ZED, el servicio no está supeditado a una actividad empresarial específica,

permitiendo a los usuarios de las mismas ofrecer esta actividad a diferentes empresas, incluidas las mineras.

5.3.2. Tributación aduanera en las ZEE

La tributación aduanera de las ZEE en Perú genera beneficios y obligaciones, los que dependerán de la procedencia y destino de las mercancías, como se detalla a continuación:

- a) Ingreso de mercancías desde el exterior a las ZEE
- b) Ingreso de mercancías desde el resto del territorio nacional a las ZEE
- c) Salida de mercancías al exterior desde las ZEE
- d) Salida de mercancías al resto del territorio nacional desde las ZEE

a) Ingreso de mercancías desde el exterior a las ZEE

Las mercancías que ingresan a las ZEE desde el exterior gozan de beneficios aduaneros. En el caso de ZOFRATACNA “las mercancías que en ella se internen se consideran como si no estuviesen en el territorio aduanero, para efectos de los derechos e impuestos de importación” (Artículo 2, Ley N° 27688 de 2002, 2002). Estas mercancías pueden ingresar por cualquier punto aduanero del país.

En el caso de las ZED, como ya se había mencionado anteriormente, estas son consideradas zonas primarias aduaneras de trato especial según el artículo 2 del D.S. N° 023-96-ITINCI⁴. Asimismo en el artículo 4° del D.S. N° 112-97-EF se establece que

[l]as mercancías que ingresen a dichos centros desembarcadas únicamente por los puertos de Ilo, Matarani, o de y Paíta, respectivamente, no están afectos al pago de los derechos arancelarios, Impuesto General a las Ventas, Impuesto Selectivo al Consumo, Impuesto de Promoción Municipal, Impuesto de Promoción Municipal Adicional y demás tributos que gravan las mismas (Artículo 4. D.S. N° 112-97-EF).

De acuerdo al párrafo anterior, en el caso de las ZED existen condiciones para acceder a los beneficios aduaneros, porque están sujetos a que el ingreso de las

⁴ D.S. N° 023-96 ITINCI, Reglamento de los Centros de Exportación, Transformación, Industria Comercialización y Servicios. CETICOS.

mercancías desde el exterior se realice a través de los puertos de Ilo, Matarani o Paita. Sin embargo, se permite el ingreso de

[m]ercancías provenientes del exterior por cualquiera de las Aduanas de la República, con destino a los CETICOS, para su nacionalización, reexpedición al exterior, o de mercancías extranjeras que siendo transformadas en los CETICOS sean exportadas al exterior (Artículo 5°, D.S. N° 112-97-EF).

En la tabla 5.3.2 se muestran los beneficios aduaneros de los que gozan las ZEE para el ingreso de mercancías desde el exterior.

Tabla 5.3.2. Beneficios aduaneros al ingreso de mercancías desde el exterior a las ZEE

Beneficios aduaneros	ZOFRATACNA	ZED
No afectos al pago de Derechos Arancelarios (*)	✓	✓
No afectos al pago de IGV, ISC, IPM y demás tributos que gravan la importación (*)	✓	✓

Fuente: Ley N° 27688 de 2002, D.S. N° 112-97-EF y demás leyes y decretos modificatorios y/o complementarios.

(*) Los beneficios aduaneros para las ZED están condicionados al ingreso de la mercancía por los puertos de Ilo, Matarani y Paita.

Elaboración: Autores de esta tesis.

b) Ingreso de mercancías desde el resto del territorio nacional a las ZEE

Las mercancías que ingresan a las ZEE desde el resto del territorio nacional son consideradas como una exportación. Si este ingreso tiene el carácter definitivo, se aplicarán las normas que se refieran a la restitución simplificada de los derechos arancelarios y del IGV, así como cualquier otra disposición que se dicte en materia tributaria vinculada con las exportaciones.

En la tabla 5.3.3 se resumen los beneficios aduaneros del ingreso de mercancías a las ZEE desde el territorio nacional, siempre y cuando se trate de una exportación definitiva.

Tabla 5.3.3. Beneficios aduaneros del ingreso de mercancías desde el resto del territorio nacional a las ZEE (exportación definitiva)

Beneficios aduaneros	ZOFRATACNA	ZED
Restitución de derechos arancelarios (<i>drawback</i>)	✓	✓
Impuesto General a las Ventas	✓	✓
Cualquier norma que en materia tributaria se dicte vinculada a las exportaciones	✓	✓

Fuente: Ley N° 27688 de 2002, Ley N° 29739 de 2011 y D.L. N° 842, D.L. N° 864 de 1996, D.S. N° 112-97-EF, y demás leyes y decretos modificatorios y/o complementarios.

Elaboración: Autores de esta tesis.

c) Salida de mercancías al exterior desde las ZEE

Para las salidas de mercancías desde las ZEE al exterior aplican los beneficios propios que la ley peruana otorga a dichas zonas, es decir las exportaciones de mercancías no están afectas al pago de aranceles, IGV, ISC, IPM y todo impuesto nacional o municipal creado o por crearse. Adicionalmente, las empresas gozan de la exoneración del pago del impuesto de la renta por estas operaciones.

d) Salida de mercancías al resto del territorio nacional desde las ZEE

La salida de mercancías desde las ZEE al resto del territorio nacional se considera como una importación, debiendo pagar los tributos correspondientes.

En el caso de ZOFRATACNA, el ingreso de mercancías al resto del territorio nacional desde dicha zona

[e]stán gravadas con todos los tributos que afecten las ventas, importaciones y prestaciones de servicios, según corresponda (...) Los productos manufacturados en la Zofratacna cuyo destino sea el resto del territorio nacional pagan, en lo que corresponde al *ad valorem*, la tasa arancelaria más baja que se aplique en el país, según los acuerdos y convenios internacionales” (Artículo 8, Ley 27688 de 2002, 2002)

En el caso de las ZED, el ingreso de mercancías al resto del territorio nacional “estará sujeto a los derechos arancelarios, Impuesto General a las Ventas, Impuesto Selectivo al Consumo, Impuesto de Promoción Municipal, Impuesto de Promoción Municipal Adicional y demás tributos de importación que corresponda” (Artículo 4°, D.S. 112-97-EF de 1997, 1997).

Aunque en el caso de las ZED no se hace referencia específica al *ad valorem* en las leyes y decretos relacionados, se asume que este se encuentra comprendido dentro de los demás tributos que gravan la importación. El *ad valorem* es un derecho arancelario, cuya base imponible corresponde “al valor CIF aduanero determinado según el acuerdo del valor de la O.M.C.” (Aduanet, s.f.) y cuya tasa impositiva tiene “cuatro (4) niveles: 0%, 4%, 6% y 11% según subpartida nacional” (Aduanet, s.f.).

Dado lo anterior se generaría una diferencia entre el costo generado en los productos manufacturados en las ZEE que se ingresen al territorio nacional desde ZOFRATACNA y las ZED, esto debido a que en el primer caso pagan un *ad valorem* de 0%, mientras que en el segundo caso pagarían una tarifa de: 0%, 4%, 6% o 11%, según corresponda, en la mercadería importada.

Cabe recordar, como ya se había comentado, que en el caso de ZOFRATACNA existe la posibilidad de que las mercancías salgan con destino a la Zona Comercial de Tacna, teniendo una exención de todos los impuestos aduaneros anteriormente comentados. Para que esto sea aplicable, las mercancías deben estar incluidas en un listado autorizado y proceder del exterior del territorio nacional o ser manufacturadas en ZOFRATACNA, debiendo realizar un pago único de un arancel especial (Ley 27688 de 2002). Este arancel actualmente se sitúa en el 6% del valor de la mercancía.

En la tabla 5.3.4 se pueden observar las diferencias existentes en cuanto a la salida de mercancías desde las ZEE con destino el resto del territorio nacional.

Tabla 5.3.4. Obligaciones aduaneras generadas por la salida de mercancías al resto del territorio nacional desde las ZEE

Obligaciones aduaneras y tributarias	ZOFRATACNA	ZED
Impuesto General a las Ventas	✓	✓
Impuesto Selectivo al Consumo	✓	✓
Impuesto de Promoción Municipal	✓	✓
Arancel Especial (*)	✓	-
Ad valorem (tasa mínima) (**)	✓	-
Ad valorem (tasa regular)	-	✓
Demás tributos de importación que correspondan	✓	✓

Fuente: Ley N° 27688 de 2002, D.S. N° 112-97-EF, y demás leyes y decretos modificatorios y/o complementarios.

(*) El Arancel Especial del 6% es solo aplicable para las mercancías destinadas a la Zona Comercial de Tacna y que provienen del exterior.

(**) La tasa mínima del ad valorem es del 0% (Aduanet, s.f.). Esta tasa solo es aplicable para productos manufacturados dentro de la ZOFRATACNA.

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.3.3. Exoneraciones tributarias

a) Antecedentes de las exoneraciones tributarias

En el momento de su creación, las ZEE de Perú estaban reguladas por un mismo marco legal, el cual generaba las mismas condiciones para todos. Las zonas eran denominadas como Zona Franca Industrial (ZFI) en el caso de Ilo y Matarani, y Zonas de Tratamiento Especial Comercial de Tacna – ZOTAC. En materia tributaria no existían condiciones referidas al porcentaje de exportación para acceder a los beneficios tributarios, esto último según las Leyes N° 25100 (1989), 25340 (1991) y el D.L. N° 704 (1991). Estas leyes y decretos están actualmente derogados.

Asimismo, el tiempo de exoneración de estos beneficios se estipuló de manera igualitaria para todas las ZEE en 15 años, contados a partir de la fecha en la que se autorizara la instalación del usuario.

A partir de la entrada en vigencia de los D.L. N° 842 y 864 del año 1996, decretos con los que se crearon los CETICOS de Ilo, Matarani, Tacna sobre la base de las ZFI y ZOTAC y se creó CETICOS Paita, se presentaron los siguientes cambios:

- Se condicionaron los beneficios tributarios a la obligación de exportar no menos del 92% de los bienes que se produjeron en las ZEE.

- Las empresas que quisieran acceder a los beneficios tributarios debían instalarse en las ZEE antes del 31 de diciembre de 2004.
- El plazo de exoneración de los beneficios tributarios se estableció hasta el 31 de diciembre de 2012.

Hasta este punto las condiciones en las ZEE seguían siendo iguales para todas las zonas. Sin embargo, en el año 2002, al aprobarse la Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna (Ley N° 27688), se presentaron los siguientes cambios:

- Para ZOFRATACNA el compromiso de exportación para acceder a los beneficios tributarios se estableció en el 50% de lo que se produjese en dicha zona, mientras que para las ZED dicho compromiso seguía en 92%.
- Las empresas que se instalasen en ZOFRATACNA podían gozar de beneficios tributarios hasta el 31 de diciembre de 2022, mientras que el plazo para las ZED seguía estipulado hasta el 31 de diciembre de 2012.

Los dos puntos anteriores permitían a ZOFRATACNA competir en mejores condiciones que las ZED, para la atracción de inversiones.

En el año 2005 la Ley N° 28569 dejó sin efecto la aplicación del porcentaje de la producción que se debía destinar a la exportación en las ZEE. Este cambio se dio, primordialmente, para alinear las normativas del país con la Organización Mundial del Comercio (OMC), la cual establece que no deben existir subsidios condicionados a las exportaciones.

En cuanto a los años de exoneración estos fueron equiparados para todas las ZEE hasta el año 2022 al publicarse la Ley N° 29479 (2009). Durante siete años ZOFRATACNA gozó de mejores condiciones para competir en la atracción de inversiones.

En el año 2011, se aprobó la Ley N° 29739, con la cual se amplió el periodo de exoneraciones en ZOFRATACNA por 30 años más a partir de la entrada en vigencia de dicha Ley, extendiéndose el plazo de los beneficios hasta el año 2042. Solo hasta el año 2016, se equiparó dicho plazo de exoneraciones con el plazo de exoneraciones que tenían establecido las ZED con la entrada en vigencia de la Ley N° 30466.

En la tabla 5.3.5 se pueden observar las exoneraciones tributarias vigentes para las ZEE del país.

Tabla 5.3.5. Exoneraciones tributarias y su vigencia

Incentivos tributarios	ZOFRATACNA	ZED
Impuesto a la Renta	✓	✓
Impuesto General a las Ventas	✓	✓
Impuesto Selectivo al Consumo	✓	✓
Impuesto de Promoción Municipal	✓	✓
Todo tributo creado o por crearse	✓	✓
Vigencia de las exoneraciones	2041	2042

Fuente: Ley N° 27688 de 2002, y D.L. N° 842, D.L. N° 864 de 1996, D.S. N° 112-97-EF, Ley N° 29479 de 2009, Ley N° 29739 de 2011, Ley N° 30446 de 2016 y demás leyes y decretos modificatorios y/o complementarios.

Elaboración: Autores de esta tesis.

b) Beneficios tributarios entre usuarios de ZEE

Las leyes también disponen beneficios tributarios entre los usuarios de las ZEE. En el caso de ZOFRATACNA, la Ley hace referencia al IGV y ISC (Artículo 7°, Ley N° 27688 de 2002, 2002). En el caso de las ZED se hace referencia al Impuesto a la Renta, IGV, ISC, IPM y todo impuesto creado o por crearse (Artículo 1, Ley 29710 de 2011, 2011), tal y como se observa en la tabla 5.3.6.

Tabla 5.3.6. Beneficios tributarios entre usuarios de cada ZEE

Beneficios tributarios entre usuarios de ZEE	ZOFRATACNA	ZED
Impuesto a la Renta	-	✓
Impuesto General a las Ventas	✓	✓
Impuesto de Promoción Municipal	✓	✓
Todo tributo creado o por crearse	-	✓

Fuente: Ley N° 27688 de 2002, D.L. N° 842 y 864 de 1996, D.S. N° 112-97-EF, Ley N° 29710 (2011) y demás leyes y decretos modificatorios y/o complementarios.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede observar, existen mayores beneficios tributarios para las transacciones que se realicen entre los usuarios de las ZED. El aprovechamiento de

estos beneficios se dará siempre y cuando existan empresas que realicen actividades relacionadas o se constituyan clúster dentro de las mismas.

5.3.4. Operador de las ZEE

En la actualidad, el operador de las ZEE consiste en una administración pública formada por un Comité de Administración para ZOFRATACNA y una Junta de Administración para las ZED.

Sin embargo, ZOFRATACNA tiene previsto la concesión a un operador privado, el cual estaría bajo la supervisión del MINCETUR o de la entidad que se designe (Artículo 34, Ley 27688 de 2002, 2002). En este mismo artículo se indica que de no existir un operador privado, la condición de operador la ejercerá un Comité de Administración. Este Comité es un organismo descentralizado y autónomo del MINCETUR que cuenta “con autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y operativa, sujeta a supervisión por parte del mencionado Ministerio o la entidad a la que éste delegue” (Artículo 39, Ley 27688 de 2002, 2002).

En el caso de las ZED, no se tiene prevista la concesión a un operador privado. Su estructura orgánica está a cargo de una Junta de Administración y la Gerencia General (Artículo 3, Ley 28569 de 2005, 2005).

Otra diferencia entre ZOFRATACNA y ZED, es que en el primer caso el organismo administrador no tributa mientras que en el segundo sí debe pagar tributos, generándose una mayor exigencia para las ZED. Ver tabla 5.3.7.

Tabla 5.3.7. Operadores de las ZEE y obligaciones tributarias de las mismas

Operador autorizado	ZOFRATACNA	ZED
Operador público	✓	✓
Previsión de operador privado	✓	-
Ente gestor sujeto pago de impuestos	-	✓

Fuente: Ley N° 27688 de 2002 y Ley N° 28569 de 2005, D.L. N° 842 y 864 de 1996 y demás leyes y decretos modificatorios y/o complementarios.

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.3.5. Otros aspectos que generan diferencias entre las ZEE

a) Inversión extranjera

Una de las diferencias entre las ZEE del país, es la generada por el artículo 71 de la Constitución Política del Perú, el cual indica que

[e]n cuanto a la propiedad, los extranjeros, sean personas naturales o jurídicas, están en la misma condición que los peruanos, sin que, en caso alguno, puedan invocar excepción ni protección diplomática. Sin embargo, dentro de cincuenta kilómetros de las fronteras, los extranjeros no pueden adquirir ni poseer por título alguno, minas, tierras, bosques, aguas, combustibles ni fuentes de energía, directa ni indirectamente, individualmente ni en sociedad, bajo pena de perder, en beneficio del Estado, el derecho así adquirido. Se exceptúa el caso de necesidad pública expresamente declarada por decreto supremo aprobado por el Consejo de Ministros conforme a ley.

De cara a los inversionistas este artículo de la Constitución podría frenar la inversión extranjera directa en ZOFRATACNA, dada su proximidad a la frontera.

Asimismo en la Ley N° 30446 de 2016, establece, entre otras cosas, el hecho de

[d]eclarar de interés nacional y de necesidad pública el desarrollo de la Zona Franca de Tacna – ZOFRATACNA [...] La declaratoria de necesidad pública a que se refiere el párrafo anterior no constituye el supuesto de excepción previsto en el artículo 71 de la Constitución Política del Perú (Artículo 7°, Ley N° 30446 de 2016, 2016).

Es evidente que se debe trabajar en declarar lo antes posible la zona como “de necesidad pública”, dado que de lo contrario los esfuerzos que se están realizando podrían no ser suficientes para atraer mayores inversiones, en especial la inversión extranjera directa. Afectando de manera negativa la competitividad de dicha ZEE y la región donde se ubica.

b) Punto de llegada

Otro aspecto a tener en consideración es que la Ley N° 30446 de 2016 designó las ZED como punto de llegada. Los puntos de llegada son áreas consideradas zona primaria del territorio aduanero donde se desarrollan operaciones aduaneras vinculadas al ingreso de mercancías al país (Decreto Legislativo 1053 de 2008). Con dicha designación se consigue reducir el tiempo de traslado de las mercancías desde

los puertos hasta las ZED, a su vez que se reducen los costos asociados al depósito temporal por el que tenían que pasar las mercancías antes de ingresar a las ZED.

ANEXOS CAPITULO VI

Anexo 6.1. Análisis de contenido de las entrevistas a expertos

El presente anexo muestra los resultados obtenidos en el análisis de contenido a través de los reportes del software ATLAS.ti 6.0.15.

Las tablas que se muestran a continuación representan los resultados obtenidos por cada uno de los jueces en forma independiente.

Tabla 6.1.1. Reporte ATLAS.ti 6.0.15 – Juez 1

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE													
Report created by Super - 17/07/16 05:11:28 p.m.													
HU: [C:\Users\Angelica Amada\Dropbox\TESIS\01 Metodologia inves...Juez 1 rev 4 - competitividad.hpr6]													
Code-Filter: All [24]													
PD-Filter: All [22]													
Quotation-Filter: All [488]													
	Capacidad de gestión de las ZEE	Claridad normativa	Diseño y planificación de las ZEE	Disponibilidad de infraestructura de conexión	Disponibilidad de servicios básicos	Equidad normativa	Estrategia política	Fortaleza institucional	Incentivos aduaneros	Incentivos tributarios	Inversión del estado	Provisión de infraestructura interna	
P 1: E1_Picon_O_Picón&Asociados.rtf	0	5	0	2	0	0	6	0	0	1	1	0	
P 2: E10_Fernandez_J_ZonaLibredelSurPuertoRico.rtf	0	3	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	
P 3: E11_Maduro_A_AZFRAP.rtf	0	5	1	1	1	0	6	1	1	1	1	1	
P 4: E13_Opperti_J_y_Cazaban_L_CamaradeZonasFrancas.rtf	3	8	2	2	0	0	3	2	2	3	0	1	
P 5: E15_Contreras_J_Adozona.rtf	1	6	2	1	0	0	3	1	2	5	1	0	
P 6: E17_Alcazar_R_Zofratca.rtf	1	8	0	1	2	0	5	0	3	4	1	0	
P 7: E2_Cornejo_R_ESAN.rtf	0	0	9	3	1	0	7	3	0	5	2	0	
P 8: E23_Vásquez_E_Mincetur.rtf	3	3	5	2	2	2	12	2	1	2	3	1	
P 9: E26_Pacora_J_CETICOSILO.rtf	2	4	3	2	3	2	6	2	0	1	2	0	
P10: E27_Rivera_E_CETICOSILO.rtf	1	3	1	5	5	1	8	1	0	2	0	0	
P11: E29_Phlucker_R_CETICOSPaia.rtf	2	6	3	3	5	3	13	4	1	4	9	1	
P12: E3_McBride_E_ESAN.rtf	0	6	2	0	0	1	5	0	0	0	1	0	
P13: E30_Castro_M_CeticosMatarani.rtf	1	10	1	0	0	1	4	1	0	1	3	0	
P14: E31_Gálvez_A_Mincetur.rtf	4	7	4	1	1	3	11	1	0	3	3	0	
P15: E41_Gonzalez_C_ADEX.rtf	1	1	2	1	1	2	4	0	0	1	1	0	
P16: E47_Anguis_R_Mincetur.rtf	1	5	5	2	2	2	2	0	2	1	0	2	
P17: E48_Hodara_I_Zonamerica.rtf	0	7	1	1	2	1	0	4	0	2	0	1	
P18: E5_Ibarra_M_AraujoIbarra&Asociados.rtf	0	2	2	0	0	1	8	0	0	3	0	0	
P19: E52_Escolano_P_y_Marti_J_ConsorciBarcelona.rtf	0	1	0	1	1	2	4	0	0	1	0	0	
P20: E6_Granados_J_BID.rtf	4	3	6	1	1	4	2	0	0	3	1	1	
P21: E7_Moreno_M_AZFA.rtf	0	2	1	0	0	1	3	0	1	1	0	1	
P22: E8_Rivera_J_ZonaFrancaBogotá.rtf	3	3	0	1	1	0	0	1	1	1	0	2	
TOTALS:	27	98	50	31	28	26	112	24	14	45	29	11	

Fuente: ATLAS.ti 6.0.15.

El reporte del Juez 1, continúa en la siguiente página.

Tabla 6.1.2. Continuación del reporte ATLAS.ti 6.0.15 – Juez 1

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE Report created by Super - 17/07/16 05:11:28 p.m. Fuente: ATLAS.ti 6.0.15. HU: [C:\Users\Angelica Amada\Dropbox\TESIS\01 Metodología inves...]\Juez 1 rev 4 - competitividad.hpr6]														
Code-Filter: All [24]														
PD-Filter: All [22]														
Quotation-Filter: All [488]														
	Provisión de servicios básicos	Provisión de servicios de valor agregado	Proximidad a infraestructura de conexión	Proximidad a mercados	Proximidad a recursos del negocio	Requerimientos básicos de operación	Simplicidad de procesos	Vínculos con el desarrollo local	Vínculos con la economía internacional	Vínculos con la economía local	Subtotal	Competitividad microeconómica	TOTALS:	
P 1: E1_Picon_O_Picón&Asociados.rtf	0	0	1	5	0	0	0	1	0	0	22	0	22	
P 2: E10_Fernandez_J_ZonaLibreDelSurPuertoRico.rtf	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	8	0	8	
P 3: E11_Maduro_A_AZFRAP.rtf	1	1	2	1	3	0	1	2	4	1	35	1	36	
P 4: E13_Opperti_J_y_Cazaban_L_CamaradeZonasFrancas.rtf	1	0	2	1	2	0	1	0	1	0	34	0	34	
P 5: E15_Contreras_J_Adozona.rtf	0	0	1	1	3	3	0	1	5	2	38	10	48	
P 6: E17_Alcazar_R_Zofratacna.rtf	3	0	6	2	2	0	2	2	1	0	43	3	46	
P 7: E2_Cornejo_R_ESAN.rtf	0	0	3	1	1	1	0	0	0	0	36	8	44	
P 8: E23_Vásquez_E_Mincetur.rtf	1	0	1	0	0	3	1	2	2	0	48	2	50	
P 9: E26_Pacora_J_CETICOSILO.rtf	0	0	3	0	2	0	0	2	3	1	38	5	43	
P10: E27_Rivera_E_CETICOSILO.rtf	0	0	2	3	6	0	0	4	3	0	45	3	48	
P11: E29_Phluckner_R_CETICOSPaia.rtf	1	0	1	1	2	1	4	1	2	3	70	8	79	
P12: E3_McBride_E_ESAN.rtf	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	17	0	17	
P13: E30_Castro_M_CeticosMatarani.rtf	0	0	8	2	2	0	3	2	1	1	41	5	46	
P14: E31_Gálvez_A_Mincetur.rtf	0	1	4	0	0	1	3	0	0	1	48	1	49	
P15: E41_Gonzalez_C_ADEX.rtf	0	0	3	0	0	0	0	1	1	0	19	1	20	
P16: E47_Anguis_R_Mincetur.rtf	2	0	2	4	2	0	3	0	1	1	39	1	40	
P17: E48_Hodara_I_Zonamerica.rtf	1	0	3	0	3	0	0	1	1	0	28	1	29	
P18: E5_Ibarra_M_AraujoIbarra&Asociados.rtf	0	0	2	2	2	0	0	0	1	1	24	3	27	
P19: E52_Escolano_P_y_Marti_J_ConsorciBarcelona.rtf	0	0	4	0	2	0	0	1	1	0	18	2	20	
P20: E6_Granados_J_BID.rtf	1	2	4	2	2	0	3	0	0	0	40	5	47	
P21: E7_Moreno_M_AZFA.rtf	1	3	1	0	1	0	2	0	1	0	19	4	23	
P22: E8_Rivera_J_ZonaFrancaBogotá.rtf	2	0	4	2	2	0	0	1	1	0	25	2	27	
TOTALS:	14	8	58	27	37	9	23	22	31	11	735	65	803	

Fuente: ATLAS.ti 6.0.15.

Tabla 6.1.3. Reporte ATLAS.ti 6.0.15 - Juez 2

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE													
Report created by Super - 17/07/16 05:18:37 p.m.													
HU: [C:\Users\Angelica Amada\Dropbox\TESIS\01 Metodologia inves...Juez 2 Rev 7 - competitividad.hpr6]													
Code-Filter: All [24]													
PD-Filter: All [22]													
Quotation-Filter: All [519]													
	Capacidad de gestión de las ZEE	Claridad normativa	Diseño y planificación de las ZEE	Disponibilidad de infraestructura de conexión	Disponibilidad de servicios básicos	Equidad normativa	Estrategia política	Fortaleza institucional	Incentivos aduaneros	Incentivos tributarios	Inversión del estado	Provisión de infraestructura interna	
P 1: E1_Picon_O_Picón&Asociados.rtf	0	4	0	2	0	0	7	0	0	1	3	0	
P 2: E10_Fernandez_J_ZonaLibredelSurPuertoRico.rtf	2	3	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	
P 3: E11_Maduro_A_AZFRAP.rtf	0	6	3	0	1	1	7	1	0	1	2	1	
P 4: E13_Opperti_J_y_Cazaban_L_CamaradeZonasFrancas.rtf	3	7	4	2	0	2	3	2	2	3	0	1	
P 5: E15_Contreras_J_Adozona.rtf	1	5	4	1	0	2	2	1	2	5	1	0	
P 6: E17_Alcazar_R_Zofratatna.rtf	1	8	0	1	2	1	4	0	3	4	1	0	
P 7: E2_Cornejo_R_ESAN.rtf	0	1	10	2	1	0	7	4	1	5	0	0	
P 8: E23_Vásquez_E_Mincetur.rtf	3	4	6	2	2	3	13	2	2	4	3	1	
P 9: E26_Pacora_J_CETICOSILO.rtf	2	5	2	2	3	2	9	2	0	1	2	0	
P10: E27_Rivera_E_CETICOSILO.rtf	1	8	2	7	6	1	8	1	0	2	0	0	
P11: E29_Phluckner_R_CETICOSPaita.rtf	2	7	2	1	6	2	8	4	0	4	5	1	
P12: E3_McBride_E_ESAN.rtf	0	7	2	1	0	0	4	0	0	0	1	0	
P13: E30_Castro_M_CeticosMatarani.rtf	1	11	1	1	0	1	6	1	2	2	3	0	
P14: E31_Gálvez_A_Mincetur.rtf	2	4	2	1	2	2	5	2	0	3	4	0	
P15: E41_Gonzalez_C_ADEX.rtf	0	0	2	0	1	1	3	0	0	1	0	0	
P16: E47_Anguis_R_Mincetur.rtf	0	3	0	2	2	1	2	0	1	2	0	0	
P17: E48_Hodara_I_Zonamerica.rtf	0	4	1	2	1	1	1	3	0	2	0	0	
P18: E5_Ibarra_M_AraujoIbarra&Asociados.rtf	0	2	1	0	0	0	5	0	0	3	0	0	
P19: E52_Escolano_P_y_Marti_J_ConsorciBarcelona.rtf	0	3	0	0	0	0	4	1	0	2	0	0	
P20: E6_Granados_J_BID.rtf	2	5	5	1	1	0	1	0	0	3	2	1	
P21: E7_Moreno_M_AZFA.rtf	0	3	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	
P22: E8_Rivera_J_ZonaFrancaBogotá.rtf	3	2	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	
TOTALS:	23	102	48	28	28	22	100	27	14	50	27	8	

El reporte ATLAS.ti 6.0.15 - Juez 2, continúa en la siguiente página.

Tabla 6.1.4. Continuación del reporte ATLAS.ti 6.0.15 - Juez 2

Fuente: ATLAS.ti 6.0.15. Report created by Super - 17/07/16 05:18:37 p.m. HU: [C:\Users\Angelica Amada\Dropbox\TESIS\01 Metodología inves... \Juez 2 Rev 7 - competitividad.hpr6]														
Code-Filter: All [24]														
PD-Filter: All [22]														
Quotation-Filter: All [519]														
	Provisión de servicios básicos	Provisión de servicios de valor agregado	Proximidad a infraestructura de conexión	Proximidad a mercados	Proximidad a recursos del negocio	Requerimientos básicos de operación	Simplicidad de procesos	Vínculos con el desarrollo local	Vínculos con la economía internacional	Vínculos con la economía local	Subtotal	Competitividad microeconómica	TOTALS:	
P 1: E1_Picon_O_Picón&Asociados.rtf	0	0	2	5	0	0	0	0	1	1	26	0	26	
P 2: E10_Fernandez_J_ZonaLibredelSurPuertoRico.rtf	0	0	2	0	0	1	0	0	1	0	12	0	12	
P 3: E11_Maduro_A_AZFRAP.rtf	1	1	2	0	2	0	1	3	2	0	35	2	37	
P 4: E13_Opperti_J_y_Cazaban_L_CamaradeZonasFrancas.rtf	1	0	2	1	2	0	1	0	1	0	37	0	37	
P 5: E15_Contreras_J_Adozona.rtf	0	0	1	0	3	3	1	1	4	3	40	8	48	
P 6: E17_Alcazar_R_Zofratacna.rtf	3	0	7	2	2	0	2	2	1	0	44	3	47	
P 7: E2_Comejo_R_ESAN.rtf	0	0	1	0	1	2	0	1	1	0	37	7	44	
P 8: E23_Vásquez_E_Mincetur.rtf	0	0	2	0	0	3	1	2	4	0	57	2	59	
P 9: E26_Pacora_J_CETICOSILO.rtf	0	0	4	0	3	0	0	2	4	1	44	5	49	
P10: E27_Rivera_E_CETICOSILO.rtf	1	0	3	4	6	0	1	3	3	0	57	4	61	
P11: E29_Phluckner_R_CETICOSPaita.rtf	1	0	2	1	1	1	4	1	3	2	58	8	67	
P12: E3_McBride_E_ESAN.rtf	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	16	1	17	
P13: E30_Castro_M_CeticosMatarani.rtf	0	0	5	2	2	0	4	2	2	0	46	6	52	
P14: E31_Gálvez_A_Mincetur.rtf	0	1	4	0	0	1	3	0	2	1	39	1	40	
P15: E41_Gonzalez_C_ADEX.rtf	0	0	3	0	1	0	0	0	1	0	13	2	15	
P16: E47_Anguis_R_Mincetur.rtf	1	0	2	2	2	0	2	0	0	1	23	0	23	
P17: E48_Hodara_I_Zonamerica.rtf	1	0	1	0	3	1	0	1	1	0	23	1	24	
P18: E5_Ibarra_M_AraujoIbarra&Asociados.rtf	0	0	2	1	1	0	0	0	1	2	18	3	21	
P19: E52_Escolano_P_y_Marti_J_ConsorciBarcelona.rtf	0	0	1	3	1	0	0	1	1	0	17	1	18	
P20: E6_Granados_J_BID.rtf	0	2	4	2	3	0	3	0	0	1	36	6	44	
P21: E7_Moreno_M_AZFA.rtf	2	2	2	0	1	1	2	0	0	1	18	4	22	
P22: E8_Rivera_J_ZonaFrancaBogotá.rtf	1	0	3	1	2	0	0	2	2	0	22	3	25	
TOTALS:	12	6	55	24	36	13	25	22	35	13	718	67	788	

Anexo 6.2. Análisis de fiabilidad para Factores Críticos de Éxito

FCE 1: Marco legal

Tabla 6.2.1. Fiabilidad del FCE 1: Marco legal.

FCE	Variable de medición (VM)	Fiabilidad VM	Fiabilidad FCE
Marco legal	Claridad normativa	0,97	0,91
	Equidad normativa	0,90	
	Fortaleza institucional	0,93	
	Simplicidad de procesos	0,95	
	Requerimientos básicos de operación	0,78	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa el nivel de fiabilidad del factor marco legal es de 0,91 (≥ 0.70), lo que demuestra que el constructo es válido para dicho factor.

FCE 2: Localización

Tabla 6.2.2. Fiabilidad del FCE 2: Localización

FCE	Variable de medición (VM)	Fiabilidad VM	Fiabilidad FCE
Localización	Proximidad a infraestructura de conexión	0,97	0,97
	Proximidad a recursos del negocio	0,97	
	Disponibilidad de infraestructura de conexión	0,97	
	Disponibilidad de servicios básicos	0,94	
	Proximidad a mercados	0,99	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa el nivel de fiabilidad del factor localización es de 0,97 (≥ 0.70), lo que demuestra que el constructo es válido para dicho factor.

FCE 3: Apoyo gubernamental

Tabla 6.2.3. Fiabilidad del FCE 3: Apoyo gubernamental

FCE	Variable de medición (VM)	Fiabilidad VM	Fiabilidad FCE
Apoyo gubernamental	Estrategia política	0,88	0,91
	Inversión del estado	0,93	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa el nivel de fiabilidad del factor apoyo gubernamental es de 0,91 (≥ 0.70), lo que demuestra que el constructo es válido para dicho factor.

FCE 4: Diseño y gestión de las zonas

Tabla 6.2.4. Fiabilidad del FCE 4: Diseño y gestión de las zonas

FCE	Variable de medición (VM)	Fiabilidad VM	Fiabilidad FCE
Diseño y gestión de las zonas	Diseño y planificación de las ZEE	0,97	0,96
	Capacidad de Gestión de las ZEE	0,98	
	Provisión de servicios básicos	0,94	
	Provisión de infraestructura interna	0,99	
	Provisión de servicios de valor agregado	0,93	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa el nivel de fiabilidad del factor diseño y gestión de las zonas es de 0,96 (≥ 0.70), lo que demuestra que el constructo es válido para dicho factor.

FCE 5: Vínculos con la economía

Tabla 6.2.5. Fiabilidad del FCE 5: Vínculos con la economía

FCE	Variable de medición (VM)	Fiabilidad VM	Fiabilidad FCE
Vínculos con la economía	Vínculos con la economía internacional	0,91	0,93
	Vínculos con el desarrollo local	0,99	
	Vínculos con la economía local	0,88	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como observa el nivel de fiabilidad del factor vínculos con la economía es de 0,93 (≥ 0.70), lo que demuestra que el constructo es válido para dicho factor.

FCE 6: Política de incentivos

Tabla 6.2.6. Fiabilidad del FCE 6: Política de incentivos

FCE	Variable de medición (VM)	Confiabilidad VM	Confiabilidad FCE
Política de incentivos	Incentivos tributarios	0,89	0,94
	Incentivos aduaneros	0,99	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa el nivel de fiabilidad del factor política de incentivos es de 0,93 (≥ 0.70), lo que demuestra que el constructo es válido para dicho factor.

Competitividad

Por otro lado se realizó el análisis de fiabilidad para la competitividad y sus variables de medición, encontrando que esta es superior a 0,70. Ver tabla 6.2.7.

Tabla 6.2.7. Fiabilidad de competitividad

Variable de medición (VM)	Fiabilidad VM	Fiabilidad competitividad
Competitividad microeconómica	0.97	0.97

Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 6.3. Argumentaciones de los expertos sobre las Variables de Medición

6.3.1. Jerarquización de variables de medición del FCE 1 Marco legal

A continuación se presenta la síntesis de las argumentaciones de los expertos para cada una de las variables de medición del factor *Marco legal*. En orden de relevancia, las variables fueron: (i) *Claridad normativa*, (ii) *Fortaleza institucional*, (iii) *Equidad normativa*, (iv) *Simplicidad de procesos* y (v) *Requerimientos básicos de operación*

(i) Claridad normativa

El marco legal es la carta de presentación de las ZEE de un país y es lo primero en lo que un inversionista extranjero mirará antes de tomar una decisión de inversión. La estabilidad del marco legal ayuda a que estos tomen decisiones de forma más fácil y segura. La estabilidad jurídica garantiza al inversionista protección para desarrollar las actividades dentro de las ZEE.

La claridad normativa también implica disponer de leyes simples, flexibles y que tengan un carácter unificador de los regímenes en un mismo país. Esto brinda reglas de juego claras y permite a operadores y usuarios de las ZEE enfocarse en sus actividades principales de negocio, sin tener que preocuparse por incumplimientos de ley que puedan detener sus operaciones. A su vez, permite a los reguladores, administradores y usuarios evitar cualquier controversia en la aplicación de la ley.

El hecho de vivir en un mundo cambiante y donde las formas de negocio varían constantemente, obliga a disponer de un marco legal que también sea ágil, para que los cambios que deban realizarse no supongan grandes variaciones en los organismos reguladores o las administraciones de las zonas.

El marco legal debe determinar los incentivos que se quiera otorgar a las ZEE. Tenerlos en la ley genera una mayor confianza a los inversores que si estos son definidos en decretos ministeriales o normas que carecen de una seguridad jurídica y que pueden ser cambiados en cualquier momento.

La generación de un marco legal con claridad normativa está ligada a la voluntad de los organismos legisladores de cada país y la de sus líderes políticos.

En el caso de Perú, los expertos locales consultados hacen especial énfasis en la necesidad de generar un marco legal claro y estable para poder brindar seguridad a los

inversores. Esta variable es una de las que debe ser trabajada con mayor intensidad por parte de las autoridades competentes para generar las bases que aseguren el desarrollo de ZEE competitivas en Perú.

(ii) Fortaleza institucional

La fortaleza institucional es un aspecto que debe venir con el marco legal de ZEE de un país. Esta fortaleza implica que las leyes definan de una forma precisa las funciones de los distintos organismos reguladores de ZEE. De esta forma, cada institución tiene claras sus atribuciones y puede desarrollar planes de acción para facilitar la aplicabilidad de la ley en base a sus normativas y regulaciones, existiendo un trabajo alineado entre organismos.

Al estar la regulación y gestión de estas zonas en manos del Estado, en ocasiones se produce una burocratización que afecta la operación y gobernabilidad de las mismas. Si bien el Estado debe monitorear las actividades que se produzcan dentro de estas, es necesario que se creen los mecanismos para que esta supervisión sea eficiente y mantenga un equilibrio justo para evitar el excesivo control.

Una propuesta ampliamente comentada por los expertos es la creación de organismos reguladores autónomos, con poder para tomar decisiones y un trato más directo con las administraciones de las zonas. Adicionalmente, el trabajo en coordinación con asociaciones de carácter público y privado, que promuevan la actividad de las zonas, brinda mayor fortaleza institucional a los organismos gubernamentales encargados de la regulación.

La fortaleza institucional implica ceder el control de los ingresos y las salidas de mercancías, así como la recaudación de impuestos a los administradores de las zonas sin el temor de caer en ineficiencias o delitos. La creación de mecanismos de control adecuados permite un manejo eficiente y seguro de estos procesos.

En el caso de Perú, existe la necesidad de definir las funciones de los organismos gubernamentales implicados en la regulación de las ZEE, a través de una ley marco, de esta forma se aseguraría un desempeño más coordinado entre instituciones. Entre las instituciones involucradas en la regulación de las ZEE se encuentran el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el Ministerio de la Producción (PRODUCE) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), así como otros

organismos autónomos como la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), encargado de la parte de Aduanas.

Desde el Viceministerio de Comercio Exterior de Perú se ha actuado para fortalecer las instituciones reguladoras de las zonas, a través de la creación de la Dirección de Zonas Económicas Especiales. Esta Dirección viene trabajando para mejorar las ZEE del país con iniciativas en torno a la promoción y el marco legal que permitan realizar las funciones del regulador y operador más eficientes.

Sin embargo, los lineamientos expuestos por el MEF son contrarios al desarrollo de ZEE en el país, lo que debilita el apoyo institucional por la falta de coordinación entre los organismos gubernamentales competentes.

(iii) Equidad normativa

La equidad normativa se consigue con la configuración de un marco legal que genere una competencia igualitaria entre ZEE del mismo país. El disponer de un marco legal común le brinda la posibilidad al inversor de tomar la decisión de instalarse en una u otra zona basado en criterios estrictamente operativos. La existencia de marcos legales diferenciados con beneficios inequitativos por zonas genera una competitividad desigual entre zonas, lo que hace inviable el éxito del modelo.

La generación de las condiciones en la norma que permitan la administración de las zonas por parte de operadores públicos y privados, indistintamente, también es esencial. Se deberían generar condiciones para concesionar las zonas, con el objetivo de incrementar su desarrollo a través de la gestión. La tendencia de operadores privados de ZEE está altamente extendida en el mundo y en la región de América Latina y el Caribe. Sin embargo, también existen modelos exitosos de gestión público-privada reconocidos en la región, como el caso de la Zona Franca de Iquique ZOFRI (Chile).

Por otro lado, la permisividad en el marco legal de muchas actividades en ZEE genera gran cantidad de oportunidades, tanto para inversores nacionales como extranjeros. En este sentido, es imprescindible que se generen condiciones equitativas de operación para todos los usuarios, independientemente de su procedencia, evitando de esta forma el trato discriminatorio hacia los inversionistas extranjeros.

En el ámbito peruano, el disponer de ZEE con regulaciones diversas genera desconfianza en los inversionistas. Los expertos consultados coinciden en la necesidad de generar un marco legal unificado que facilite a los inversores la toma de decisiones, ya sean estos nacionales o extranjeros. La unificación de los marcos legales debería fomentar la gestión privada, el desarrollo y la competencia de las cuatros ZEE operativas en el país.

(iv) Simplicidad de procesos

Una de las principales ventajas que un régimen franco debería ofrecer a las empresas es la facilidad de procedimientos y un bajo nivel de burocracia respecto al resto del país. El instalar una empresa en una ZEE debería agilizar las operaciones aduaneras y de comercio en general. Sin embargo, en muchos casos esta situación no ocurre por exceso de procedimientos legales para los administradores y usuarios de las ZEE. Es por este motivo que es necesario que las normas sean claras y se facilite la creación de ventanillas únicas para procesos de comercio y de inversión en general.

En el caso de Perú, la falta de claridad y actualización de las normas hace que estén vigentes procedimientos que ya no se aplican y que confunden tanto a administradores como usuarios de ZEE. Es necesario que la SUNAT alinee sus procedimientos con los administradores de ZEE para generar una simplificación de las operaciones de ingresos y salidas de mercancías, lo que beneficiaría de manera muy significativa a las empresas usuarias que necesitan insumos para su producción continua, la cual se ve afectada con mayor frecuencia de la deseada.

La clarificación de los procedimientos en las leyes permitirá tener una aplicación común de los procesos, evitando de esta forma las interpretaciones discrecionales de los funcionarios encargados de realizar los trámites de inspección de mercancías.

(v) Requerimientos básicos de operación

Generar condiciones a las empresas usuarias instaladas en las ZEE, ya sea a través de un compromiso de generación de empleo, de montos de inversión o plazos para las exoneraciones, es entendido como una variable que genera dinamismo en los regímenes. Esta situación obliga a las empresas a mantener una actitud responsable frente a los beneficios tributarios otorgados por parte del Estado.

Otro aspecto que permite facilitar las inversiones en las ZEE es evitar la restricción de actividades en las leyes, dejando en manos de cada ZEE el enfoque que quiera darle al parque, sin descartar a ninguna empresa por tipo de actividad, mientras estas sean actividades lícitas.

Los requisitos de desempeño introducidos en la norma generan confianza entre los estamentos gubernamentales que se muestran habitualmente en contra de este tipo de régimen, dado que en algunos casos los mismos son entendidos como poco generadores de beneficios para el Estado. Adicionalmente, dejando claras las reglas de juego a los usuarios desde un inicio, al enunciar que la entrega de beneficios no es una carta en blanco y para siempre, se genera un compromiso que acaba beneficiando a todos los interesados, tanto a los usuarios como al Estado.

6.3.2. Jerarquización de variables de medición del FCE 2 Localización

A continuación se presenta la síntesis de las argumentaciones de los expertos para cada una de las variables de medición del factor *Localización*. En orden de relevancia, las variables fueron: (i) *Proximidad a infraestructura de conexión*, (ii) *Proximidad a recursos del negocio*, (iii) *Disponibilidad de infraestructura de conexión*, (iv) *Disponibilidad de servicios básicos* y (v) *Proximidad a mercados*.

(i) Proximidad a infraestructura de conexión

El estar próximos a infraestructura de conexión, como son puertos, aeropuertos, ferrocarriles y/o carreteras es fundamental para el éxito de ZEE, dado que de esta manera se permite la conexión con mercados nacionales e internacionales a un menor costo logístico.

En función de la tipología de ZEE y de las actividades que en ella se desarrollen será necesario tener próximo un determinado tipo de infraestructura de conexión. Sin embargo, la mayoría de expertos coincide en reconocer la proximidad a un puerto como un elemento clave para el éxito de ZEE.

El no estar próximos a infraestructura de conexión como las anteriormente mencionadas ocasiona a los usuarios de las ZEE sobrecostos logísticos y sobretiempos de entrega, lo que impacta en la competitividad de las empresas en los mercados globales. Esto también acaba impactando en la competitividad de la propia ZEE.

(ii) Proximidad a recursos del negocio

Toda empresa, ya sea de manufactura o prestadora de servicios, requiere de una serie de recursos para desarrollar su actividad. Esta dotación de recursos del negocio contiene varios aspectos, entre los que destacan las materias primas, los proveedores y la necesidad de contar con mano de obra en las proximidades de donde se instala la ZEE.

El enfoque de la ZEE debe tener en consideración la disponibilidad de los recursos antes mencionados para que las empresas que se instalen en la zona logren ser competitivas. Es imprescindible fijarse en las fuentes de abastecimiento de las materias primas, materiales o proveedores, y estar en la capacidad de poder gestionar que los recursos sean viables, bien sea a través de generación de clusters en las cercanías de las ZEE, la capacitación en la misma zona de la mano de obra que requieran los usuarios o la generación de vínculos con las universidades locales que suministren mano de obra capacitada.

Debe también tenerse en consideración la disponibilidad de mano de obra adecuada en una zona cercana a la ZEE, o en todo caso tener una buena conexión de transporte para lograr que las personas puedan llegar diariamente a las empresas usuarias. Los expertos coinciden en afirmar que el recurso humano debe estar disponible, más allá de su calificación o costo. La presencia de institutos y universidades en las proximidades de la zona favorece que se disponga de una mano de obra con mejor disposición a ser capacitada, en función de las necesidades de cada empresa.

En el caso de Perú, la concentración productiva en Lima provoca que las materias primas, en algunos casos, tengan que atravesar largas distancias hasta llegar a las empresas. Estas largas distancias hacen que aumenten los costos de producción, lo que finalmente afecta la competitividad de las empresas. Ubicar las ZEE en zonas próximas a las materias primas, buscando un equilibrio con la proximidad a la mano de obra es necesario para lograr el éxito.

(iii) Disponibilidad de infraestructura de conexión

Para lograr que una ZEE sea competitiva no es suficiente con que esté próxima a la infraestructura de conexión, sino que adicionalmente esta infraestructura debe estar disponible y habilitada para ser usada con frecuencia. En este sentido, la presencia de puertos, aeropuertos, líneas de ferrocarril y carreteras en las cercanías de la ZEE debe estar asociada a la conectividad que estas pueden ofrecer a las empresas.

La presencia de infraestructura de conexión que sean consideradas nodos de transporte (*hubs*) brinda conectividad a la ZEE, lo que genera reducciones en los costos de transporte de insumos y bienes producidos. Esto genera, a su vez, un impacto positivo en la competitividad de las empresas. En el caso de un puerto, es necesario que cuente con la infraestructura adecuada para asegurar las operaciones de estiba y desestiba y que disponga de una frecuencia de naves (recaladas) suficiente para conectar el puerto con otros regionales o internacionales. La calidad de la infraestructura vial y aeropuertos que conectan la ZEE también es valorada como un aspecto a tener en consideración.

Los expertos peruanos consultados insisten en la necesidad de dotar a las ZEE peruanas de la infraestructura de conexión necesaria para lograr que las empresas puedan reducir sus costos logísticos, lo que acabará impactando positivamente en su competitividad. Esta variable se encuentra muy relacionada con la inversión que el Estado realiza en las zonas donde se ubican las ZEE. Cabe señalar que la dotación de infraestructura de calidad generará beneficios no solamente a las ZEE y las empresas que en ella se instalan, sino que también a toda la población y la región.

(iv) Disponibilidad de servicios básicos

Disponer de un suministro adecuado de energía eléctrica, agua, alcantarillado y telecomunicaciones es imprescindible para asegurar la competitividad de la ZEE. Los usuarios son renuentes a realizar inversiones en una zona en la que los servicios básicos no estén garantizados.

La inversión en adecuación de servicios básicos, por lo general, es responsabilidad de los gobiernos centrales o regionales. Esta inversión, que en muchas ocasiones escapa de la responsabilidad del administrador o desarrollador de la zona, es de vital importancia para asegurar zonas competitivas en el mercado.

En función de la especialización de la ZEE será necesario disponer de algunos servicios con mayor necesidad que otros. Por ejemplo, si la zona decide especializarse en la prestación de servicios de telecomunicación, albergando a empresas de call center, debe disponer de una muy buena conexión a internet a través de fibra óptica que asegure a las empresas una operación óptima.

En el caso de Perú, los expertos consultados evidencian la falta de suministro de servicios básicos en las zonas existentes, hecho que dificulta la operación de las empresas y, en definitiva, afecta la competitividad de las ZEE y los usuarios que en ellas se instalen.

(v) Proximidad a mercados

Estar próximo a los mercados de destino se considera una variable de competitividad de una ZEE. La especialización de la propia zona también caracterizará esta necesidad de proximidad. En el caso de tratarse de una ZEE dedicada a la importación de bienes, es necesario disponer de un importante tamaño de mercado cerca de la zona.

El disponer de un mercado de consumo cercano a la ZEE reduce los costos logísticos de las empresas para ofrecer los productos. En caso de no disponer de un mercado próximo, es necesario garantizar la conectividad a través de infraestructura de conexión para recortar estas distancias.

Para el caso peruano, las ZEE están en búsqueda de nuevos mercados para dar viabilidad a sus operaciones. Por ejemplo, la Zona Franca de Tacna, en el sur del país, está en búsqueda de una mayor conexión con los mercados de Bolivia y Brasil para, de esta forma, hacer más competitiva la zona.

6.3.3. Jerarquización de variables de medición del FCE Apoyo gubernamental

A continuación se presenta la síntesis de las argumentaciones de los expertos para cada una de las variables de medición del factor *Apoyo gubernamental*. En orden de relevancia, las variables fueron: (i) *Estrategia política* e (ii) *Inversión del Estado*.

(i) Estrategia política

La voluntad política de los gobiernos para que los regímenes de ZEE formen parte de los programas de desarrollo del Estado es clave para que las zonas sean

exitosas e incrementen su competitividad a nivel regional. En muchas ocasiones, es el propio líder político del Estado quién utiliza las ZEE como una herramienta clave para promocionar la atracción de inversiones, la generación de empleo y el incremento de las exportaciones.

Debe existir la convicción política por parte de los organismos gubernamentales de las bondades de disponer de ZEE para que su desarrollo sea vigoroso y fuerte. En este sentido, deben aprobarse leyes que impliquen a diferentes ministerios, gobiernos regionales y locales. Adicionalmente, es imprescindible que los líderes políticos estén dispuestos a generar cambios en el marco legal cuando las condiciones de operación lo requieran.

La apreciación de los expertos para el caso peruano es que en los más de 20 años de existencia de las ZEE en el país, estas nunca han formado parte de una política de Estado. El primer paso que debe darse para lograr el desarrollo exitoso de las ZEE es generar que los ministerios (MINCETUR, PRODUCE y MEF) se involucren, al igual que los Gobiernos Regionales de cada zona como son Tacna, Moquegua, Arequipa y Piura.

Si bien en los últimos años se han producido algunos avances a nivel político, como son la creación de la Dirección de Zonas Económicas Especiales dentro del MINCETUR o la generación de un programa para el desarrollo de las ZEE dentro del Plan Estratégico Nacional Exportador al 2025 (PENX 2025), aún son pocas las iniciativas estatales que dan soporte a las ZEE del país. En buena parte, esta falta de acción política está argumentada por la falta de entendimiento político entre los ministerios, siendo el MEF el más contrario al desarrollo de las ZEE por considerar que estas generan anomalías en materia tributaria. Es por esto que se entiende como prioritaria la generación de una política coherente en materia económica, fiscal y comercial para brindar la estabilidad política e institucional adecuada que las ZEE requieren para generar resultados.

(ii) Inversión del Estado

La inversión del Estado se refiere a dotar de los recursos necesarios en el entorno de las ZEE para su desarrollo. En este sentido, se entiende como prioritario que el Estado y/o los gobiernos regionales inviertan en la mejora de la infraestructura de conexión cercana a las ZEE (carreteras, puertos, aeropuertos, ferrocarril, etc.). La

constante inversión en la mejora de los servicios públicos (suministro de agua, electricidad, telecomunicaciones, etc.) también es una tarea prioritaria.

El Estado también debe invertir en la promoción de las zonas para captar inversión, ya sea en ferias internacionales o en la propia región en la que se ubican las ZEE, para atraer principalmente la inversión extranjera.

Un tercer aspecto relevante incluye los esfuerzos del Estado para fomentar la capacitación de los recursos humanos en las regiones donde se encuentran las ZEE, así como el apoyo económico a entidades que apuestan por la mejora de las capacidades de la mano de obra utilizada en las zonas.

En el caso de Perú, se necesita unir los esfuerzos del Estado en mejorar la infraestructura de conexión y de suministro de servicios públicos en las inmediaciones de las ZEE existentes. La escasez de infraestructura apropiada se entiende como una de las principales causas de la falta de competitividad de las ZEE del país. Adicionalmente, es necesario que exista una política de promoción de las ZEE tanto a nivel nacional como internacional, para conseguir la captación de inversión extranjera que apueste por las zonas peruanas. Esto debe ocurrir como parte de una política de Estado, que viene siendo reclamada por los interesados.

6.3.4. Jerarquización de variables de medición del FCE 4 Diseño y gestión de las zonas

A continuación se presenta la síntesis de las argumentaciones de los expertos para cada una de las variables de medición del factor *Diseño y gestión de las zonas*. En orden de relevancia, las variables fueron: (i) *Diseño y planificación de las ZEE*, (ii) *Capacidad de gestión de las ZEE*, (iii) *Provisión de servicios básicos*, (iv) *Provisión de infraestructura interna*, (v) *Provisión de servicios de valor agregado*.

(i) Diseño y planificación de las ZEE

Para lograr el éxito de las ZEE es necesario que estas dispongan de un diseño estratégico enfocado en un nicho de mercado en concreto al cual dediquen sus esfuerzos. Este nicho de mercado debe de haber sido identificado a través de estudios previos de factibilidad, los cuales deben analizar no solamente el mercado, sino también la localización de la zona, en base a la disponibilidad de materias primas, la disponibilidad de mano de obra, la proximidad a infraestructura de conexión,

disponibilidad de servicios básicos, entre otros aspectos. Una vez elegido el enfoque que se le quiere dar a la zona, el administrador debe realizar las inversiones con la orientación adecuada, proveyendo la zona de infraestructura interna y los servicios adecuados para la operación de las empresas.

La búsqueda de desarrolladores especializados para el diseño y la planificación de ZEE es, en muchas ocasiones, una buena medida que los entes reguladores toman al concesionar las zonas a empresas privadas. El modelo de negocio propuesto siempre debe ser sostenible, más allá de los incentivos aduaneros y tributarios que pueda ofrecer a las empresas ubicadas en la zona, y debe buscarse que las actividades que se quieran promocionar generen valor en el largo plazo.

En el caso peruano, es necesario que el diseño y planificación de las ZEE apunte a la especialización de las zonas. Esto es posible identificando las posibilidades que cada una de las localizaciones de las zonas ofrece. Si bien ya se ha apuntado en esa dirección, es necesario explicitarlo e incluir los planes maestros en programas de desarrollo regional y nacional, como es el caso del PENX 2025 o el Plan de Diversificación Productiva desarrollado por PRODUCE.

(ii) Capacidad de gestión de las ZEE

La capacidad de gestión de las ZEE hace referencia a las aptitudes del administrador referentes a la gestión administrativa, comercial y operativa de la zona. Esto incluye realizar los servicios de mantenimiento que requiera la zona y controlar los ingresos y salidas de mercancías de forma eficiente y segura. Disponer de un plan de seguridad y brindar un servicio esmerado a los clientes hace que estos se sientan protegidos por el administrador y recomienden la zona a otros posibles usuarios.

Contar con certificaciones internacionales y procedimientos estandarizados aumenta la confianza de los usuarios y autoridades. Esto mejora la imagen comercial de la zona a nivel regional. De las experiencias regionales se extrae que las zonas que disponen de una capacidad de gestión más eficiente están en manos de operadores privados, las cuales disponen de actividades de promoción propias y brindan una serie de servicios complementarios que benefician a los usuarios de la propia zona.

En el caso de Perú, la gestión de las ZEE está en manos organismos públicos descentralizados, lo que condiciona la eficiencia de su capacidad de gestión. Desde los

entes reguladores y las propias zonas se apuesta por generar un cambio en el modelo de gestión, modelo que debe ser debatido y concertado con los agentes que van a participar en su gestión.

(iii) Provisión de servicios básicos

La provisión de servicios básicos se refiere al suministro de agua, electricidad, alcantarillado y telecomunicaciones (teléfono, cobertura telefónica, internet, fibra óptica, etc.) dentro de las ZEE. Brindar estos servicios básicos depende, en la mayoría de ocasiones, de la infraestructura externa que se dispone. Sin embargo, el administrador de la zona debe hacer todo lo posible para asegurar que los clientes reciban dichos servicios, que les permita desarrollar sus actividades de forma sencilla y lo más competitivamente posible.

Por ejemplo, en algunas zonas se han instalado paneles solares para garantizar el suministro de energía eléctrica, lo que ha supuesto la garantía en el suministro y a la vez una reducción en el costo de la energía para las empresas usuarias.

(iv) Provisión de infraestructura interna

La provisión de infraestructura interna por parte del administrador de la ZEE se refiere a la capacidad del operador de brindar una zona con las construcciones necesarias para que las empresas puedan desempeñarse de forma óptima. Estas específicamente hacen referencia a disponer de calles asfaltadas y dimensionadas para vehículos pesados, edificios e instalaciones acordes a las necesidades de los clientes (salas de reuniones, auditorios, etc.), cerco perimetral que garantice la seguridad y áreas verdes para embellecer la zona.

(v) Provisión de servicios de valor agregado

La provisión de servicios de valor agregado se está convirtiendo cada vez más en un hecho diferenciador de las ZEE. Esto hace más competitivas las zonas a nivel regional, atrayendo un mayor número de empresas dado que perciben un trato diferenciado hacia ellas.

Los servicios ofrecidos a los clientes tienen una gran variedad de formas. Existen servicios vinculados a las buenas prácticas medioambientales, tales como la recogida y tratamiento de los residuos sólidos o el tratamiento de aguas fecales. Otros servicios para los usuarios están más enfocados en la calidad de vida, como la presencia de

seguridad privada al interior de la zona, cafeterías, restaurantes, nidos y hoteles para visitas. Otros servicios más enfocados en los colaboradores de las empresas son la presencia de centros de capacitación o sistemas de transporte desde las ciudades próximas a la zona.

6.3.5. Jerarquización de variables de medición del FCE 5 Vínculos con la economía

A continuación se presenta la síntesis de las argumentaciones de los expertos para cada una de las variables de medición del factor *Vínculos con la economía*. En orden de relevancia, las variables fueron: (i) *Vínculos con la economía internacional*, (ii) *Vínculos con el desarrollo local* y (iii) *Vínculos con la economía local*.

(i) Vínculos con la economía internacional

Las ZEE están destinadas, en su mayoría, a generar comercio internacional, ya sea en materia bienes o servicios. Es por esto que es necesario que el país disponga de buenas relaciones comerciales con otros países, ya sea a través de acuerdos bilaterales o multilaterales. Un aspecto que es primordial que los Estados tengan en consideración es que en los tratados firmados debe explicitarse la posibilidad de usar las ZEE para la manufactura y exportación de bienes. Con esta consideración se garantiza que una ZEE tendrá conexión con el mercado internacional y su competitividad no se verá condicionada por este aspecto.

Las ZEE deben aprovechar las relaciones internacionales que el país tiene para favorecer la llegada de inversiones extranjeras a la zona. En este sentido, Perú dispone no solamente de una ubicación geográfica en el océano Pacífico, sino que también ha firmado una buena cantidad de TLC con socios comerciales en todo el mundo. Es necesario que las ZEE apuesten por la generación de una nueva oferta exportable a través de sus empresas usuarias, con la finalidad de que estas puedan ser más competitivas internacionalmente.

(ii) Vínculos con el desarrollo local

Para el éxito de una ZEE es necesario que exista una vinculación con el desarrollo de la región en la que esta se ubica. Existen múltiples formas de generar vínculos con el desarrollo local. Uno de los vínculos más destacados y que genera una mayor competitividad a la ZEE es la transferencia de tecnología y conocimientos a las

poblaciones aledañas, que en la mayoría de ocasiones se logra de forma involuntaria al ser contratados colaboradores que son habitantes de estas ciudades.

El hecho de que la comunidad vea que la ZEE está aportando al desarrollo de sus ciudadanos es muy relevante para el encaje de esta en la región. Se destacan iniciativas como la firma de convenios de colaboración con instituciones educativas o universidades que puedan nutrir de personal a las empresas usuarias. Adicionalmente, acciones vinculadas con el desarrollo de la comunidad, inversión en innovación y desarrollo o la protección del medio ambiente también generan beneficios a la zona y la hacen más competitiva.

(iii) Vínculos con la economía local

Generar la vinculación de los usuarios de las ZEE con la economía local significa que existan proveedores en las proximidades de las zonas para suministrar insumos intermedios a estas. Finalmente, este encadenamiento global, que puede venir en forma de clusters especializados, acaba generando una transferencia de conocimiento muy valiosa para las empresas ubicadas a las afueras de las ZEE.

En algunos casos se ha conseguido vincular el desarrollo de la ZEE con la presencia de una empresa importante que ejerce de ancla, lo que acaba por generar mayor confianza y darle seriedad a la zona. Posteriormente, se instalan múltiples proveedores a los alrededores de la zona que, finalmente, les puede interesar instalar sus operaciones también al interior de la ZEE.

6.3.6. Jerarquización de variables de medición del FCE 6 Política de incentivos

A continuación se presenta la síntesis de las argumentaciones de los expertos para cada una de las variables de medición del factor *Política de incentivos*. En orden de relevancia, las variables fueron: (i) *Incentivos tributarios* e (ii) *Incentivos aduaneros*.

(i) Incentivos tributarios

La variable de *incentivos tributarios* consiste en el paquete de beneficios tributarios que el marco legal ofrece a las empresas instaladas en ZEE y que ayudan a estimular la llegada de nuevas inversiones. Es importante que estos incentivos tributarios queden específicamente definidos en la ley marco, para de esa forma brindar una mayor seguridad y predictibilidad al inversionista. Uno de los incentivos

tributarios más comúnmente brindados es la exoneración del impuesto a la renta. También pueden existir incentivos de otra índole, más enfocados en subsidiar el suministro de servicios básicos o relajar las condiciones laborales del personal extranjero. Sin embargo, estos subsidios no son entendidos como beneficiosos a largo plazo, porque generan una situación de beneficios adquiridos difíciles de retirar a los usuarios.

En algunos países, estos incentivos tributarios están establecidos en las leyes con una duración determinada y condicionada a los resultados de las empresas que se ven beneficiadas del régimen. El costo fiscal que esto representa para el Estado es, en muchas ocasiones, más elevado que el beneficio indirecto que genera en la región, con lo que la temporalidad del incentivo para que las empresas arranquen su operación se entiende como una medida sensata a aplicar.

Es importante compararse con los países regionales con los que las ZEE peruanas compiten para generar ventajas comparativas con el paquete de incentivos. Esta situación, menos relevante en otras regiones, sí es un FCE para las ZEE en la región de América Latina y el Caribe, debido a las altas cargas fiscales que existen en los países de la región.

(ii) Incentivos aduaneros

Una de las características de toda zona franca es la extraterritorialidad del resto del territorio nacional, lo que brinda a las empresas un espacio libre de impuestos y aranceles para las importaciones y exportaciones. Esta situación es vista por muchas empresas que deciden instalarse en una ZEE como algo positivo, sobre todo si están enfocadas en la exportación de bienes y reciben insumos de otros países.

En el caso de Perú, los incentivos aduaneros no son aplicados de la misma forma en todas las ZEE operativas. En el caso de la importación de bienes al territorio nacional, la Zona Franca de Tacna goza de mejores condiciones que el resto de zonas, las cuales deben pagar todos los impuestos y aranceles correspondientes para la importación al territorio nacional de bienes producidos en las mismas zonas.

Anexo 6.4. Análisis de contenido de las entrevistas sobre stakeholders

Tabla 6.3.1. Reporte del análisis de contenido sobre stakeholders del software ATLAS.ti

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE											
Report created by Super - 29/07/16 04:56:49 p.m.											
HU: [C:\Users\Angelica Amada\Desktop\Entrevistas Atlas TI\Juez 1 rev 6 - STAKEHOLDERS.hpr6]											
Code-Filter: All [10]											
PD-Filter: All [22]											
Quotation-Filter: All [80]											
	Asociaciones empresariales	Clientes o usuarios	Colaboradores	Comunidad	Estado	Instituciones educativas	Otros	Proveedores	Puertos	Sector empresarial	TOTALS:
P 1: E1_Picon_O_Picón&Asociados.rtf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P 2: E10_Fernandez_J_ZonaLibre del Sur Puerto Rico.rtf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P 3: E11_Maduro_A_AZFRAP.rtf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P 4: E13_Opperti_J_y_Cazaban_L_Camarade Zonas Francas.rtf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P 5: E15_Contreras_J_Adozona.rtf	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
P 6: E17_Alcazar_R_Zofratacna.rtf	1	0	0	0	2	1	1	0	0	0	5
P 7: E2_Cornejo_R_ESAN.rtf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P 8: E23_Vásquez_E_Mincetur.rtf	0	0	0	0	2	1	0	0	0	1	4
P 9: E26_Pacora_J_CETICOSILO.rtf	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
P10: E27_Rivera_E_CETICOSILO.rtf	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
P11: E29_Phluckner_R_CETICOSPaita.rtf	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
P12: E3_McBride_E_ESAN.rtf	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
P13: E30_Castro_M_Ceticos Matarani.rtf	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	3
P14: E31_Gálvez_A_Mincetur.rtf	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
P15: E41_Gonzalez_C_ADEX.rtf	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3
P16: E47_Anguis_R_Mincetur.rtf	1	1	0	0	2	0	0	1	0	0	5
P17: E48_Hodara_I_Zonamerica.rtf	0	1	1	0	2	0	1	1	0	1	7
P18: E5_Ibarra_M_AraujoIbarra&Asociados.rtf	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2
P19: E52_Escolano_P_y_Marti_J_Consorci Barcelona.rtf	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2
P20: E6_Granados_J_BID.rtf	0	0	1	1	2	0	3	0	0	0	7
P21: E7_Moreno_M_AZFA.rtf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P22: E8_Rivera_J_Zona Franca Bogotá.rtf	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	4
TOTALS:	2	4	2	2	20	3	6	3	2	4	48

Fuente: ATLAS.ti 6.0.15

ANEXOS CAPÍTULO VII

Anexo 7.1. Proceso para la determinación de las ZEE de referencia

Con relación a la primera etapa, se puede precisar que los *Indicadores de Desempeño* se dividirán en 8 indicadores directos del país y 2 indicadores del régimen general de ZEE del país. Por su parte, para la *Opinión de Expertos* se utilizarán 2 indicadores: las menciones de los países en el ranking mundial de ZEE, y las menciones de los países por los expertos entrevistados. Para las menciones en el ranking de ZEE se utilizará el único ranking oficial en el mundo, el ranking de la institución *FDI Intelligence* (una división del *Financial Times* del Reino Unido), el cual se ha realizado en el 2014 y el 2015. Para mayor detalle de las menciones de estos rankings, y cómo estas afectarán al puntaje otorgado en este trabajo, se sugiere revisar la tabla 7.1.1.

Tanto los indicadores de desempeño como los de opinión de expertos sumarán cien. A cada indicador se le dará un puntaje máximo dependiendo de la importancia del mismo. Mientras más importante se considera el indicador, mayor puntaje máximo se le ha otorgado.

Tabla 7.1.1. Menciones de países de ALC en los rankings del FDI

RANKING DE ZEE DEL AÑO 2015	
<p><u>Ganadores regionales</u> Ganador – Latinoamérica y el Caribe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zona Franca Santiago, República Dominicana <p>Altamente Elogiado – Latinoamérica y el Caribe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zona Franca Santander, Colombia <p>Mención Honrosa – Latinoamérica y el Caribe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zona Franca de Montego Bay, Jamaica • ZIP Porvenir, Honduras 	<p><u>Ganadores sub-regionales</u> Ganador – Sudamérica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zona Franca Santander, Colombia <p>Ganador – América Central</p> <ul style="list-style-type: none"> • ZIP Porvenir, Honduras <p>Ganador – El Caribe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zona Franca Santiago, República Dominicana
<p><u>Premios de empresas pequeñas y medianas</u> Ganador – Latinoamérica y el Caribe</p> <ul style="list-style-type: none"> • ZIP Porvenir, Honduras <p>Altamente Elogiado – Latinoamérica y el Caribe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zona Franca de Iquique, Chile 	<p><u>Premios de grandes inquilinos</u> Ganador – Latinoamérica y el Caribe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zona Franca de Manaus, Brasil <p>Altamente Elogiado – Latinoamérica y el Caribe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zona Franca Romana, República Dominicana
<p><u>Premios a la medida</u> Premio revelación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zona Franca Tayrona Santa Marta, Colombia <p>Elogiado por alcance global</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inhdelva EPZ, Honduras <p>Elogiado por su política de Responsabilidad Social Corporativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zona Franca Tayrona, Colombia <p>Elogiado por competencias y entrenamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zona Franca Santander, Colombia 	<p>Elogiado por reinversión</p> <ul style="list-style-type: none"> • ZIP Porvenir, Honduras (Myron) <p>Elogiado por inversión en infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zona Franca Santiago, República Dominicana <p>Premios de Especialización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zona Franca Santander, Colombia • ZIP Porvenir, Honduras
RANKING DE ZEE DEL AÑO 2014	
<p><u>Ganadores regionales – De las Américas</u> Ganador de empresas pequeñas y medianas - Zonamerica, Uruguay</p>	

Fuente: FDI, 2015; FDI, 2014.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los indicadores de esta primera etapa junto con su puntaje máximo, descripción, y la fuente se pueden observar en la tabla 7.1.2.

Tabla 7.1.2. Indicadores de selección país

Categoría		Indicador	Puntaje máximo	Descripción	Fuente de los datos
1) Indicadores de Desempeño	País	Población 2015 [M]	5	Mientras más similar a la población peruana, mayor puntaje. Una población con una diferencia de 30M o más, tendrá un puntaje de 0.	The World Factbook (2015)
		Ranking: Doing Business 2015	7	De un total de 189 países. El primer puesto tendría un puntaje máximo y el puesto 189, un puntaje de 0.	Doing Business (2015)
		Ranking: Global Competitiveness Report 2015 - 2016	7	De un total de 140 países. El primer puesto tendría un puntaje máximo y el puesto 140, un puntaje de 0.	Competitiveness Ranking (2016)
		Ranking: Índice de Percepción de la Corrupción - 2015	7	De un total de 168 países. El primer puesto tendría un puntaje máximo y el puesto 168, un puntaje de 0.	Transparency International (2015)
		PBI 2015 a precios constantes del 2010 [miles de millones USD]	8	Mientras mayor el PBI, mayor puntaje. Valores de 374 (2.5 veces el valor de Perú) o más, tendrán el puntaje máximo.	Datos Banco Mundial (2015)
		PBI per cápita 2015 a precios constantes del 2010 [USD]	12	Mientras mayor PBI per cápita, mayor puntaje. Valores de 14,938 (2.5 veces el valor de Perú) o más, tendrán el puntaje máximo.	Datos Banco Mundial (2015)
		Exportaciones país 2015 [miles de millones de USD]	12	Mientras mayores las exportaciones, mayor puntaje. Valores de 91 (2.5 veces el valor de Perú) o más, tendrán el puntaje máximo.	The World Factbook (2015)
	Exportaciones / PBI 2015 a precios constantes del 2010	14	Mientras mayor el ratio, mayor puntaje. Valores de 55% (2.5 veces el porcentaje de Perú) o más, tendrán el puntaje máximo.	-	
	ZEE	Empleos generados en ZEE [miles]	12	Mientras más empleos generados, mayor puntaje. Valores de 130 (2 veces el promedio) o más, tendrán el puntaje máximo.	AZFA (2015)
	Empleos generados en ZEE / Población	16	Mientras mayor el ratio, mayor puntaje. Valores de 1.36% (2 veces el promedio) o más, tendrán el puntaje máximo.	-	
2) Opinión de Expertos		Menciones del país en Ranking de ZEE del FDI	12	Explicación en la tabla 7.1.1.	FDI (2015), FDI (2014)
		Expertos entrevistados que eligen el país	88	Mientras mayor el porcentaje de expertos, mayor puntaje.	Entrevistas realizadas

Elaboración: Autores de esta tesis.

El detalle de estos resultados se puede ver en la tabla 7.1.3.

Tabla 7.1.3. Detalle de la selección de países referentes con ZEE

Fuente	Puntaje máximo	Categoría		Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Haití	Honduras	Nicaragua	Panamá	Paraguay	República Dominicana	Uruguay	
Indicadores de Desempeño	País	5	Población 2015 [M]	P I	0.0 204	3.0 18	2.2 47	0.8 5	1.0 6	2.5 15	1.7 10	1.5 9	1.0 6	0.7 4	1.2 7	1.7 10	0.5 3
		7	Ranking: Doing Business 2015	P I	2.7 116	5.3 48	5.0 54	4.9 58	3.9 86	4.0 81	0.3 182	3.0 110	2.4 125	4.5 69	3.3 100	3.6 93	3.6 92
		7	Ranking: Global Competitiveness Report 2015 - 2016	P I	3.3 75	5.3 35	4.0 61	4.5 52	2.3 95	3.2 78	0.4 134	2.7 88	1.7 108	4.6 50	1.2 118	2.2 98	3.4 73
		7	Ranking: Índice de Percepción de la Corrupción - 2015	P I	3.9 76	6.1 23	3.6 83	5.4 40	4.0 72	1.9 123	0.5 158	2.4 112	1.6 130	4.0 72	1.6 130	2.8 103	6.2 21
		8	PBI 2015 a precios constantes del 2010 [miles de millones USD]	P I	8.0 2,319	5.6 263	7.7 359	0.9 44	0.5 24	1.1 50	0.2 8	0.4 19	0.2 11	0.9 42	0.5 25	1.5 68	1.0 48
		12	PBI per cápita 2015 a precios constantes del 2010 [USD]	P I	9.0 11,159	11.7 14,626	6.0 7,448	7.3 9,130	3.1 3,853	2.5 3,052	0.6 731	1.9 2,329	1.5 1,849	8.6 10,751	3.1 3,825	5.2 6,494	11.2 13,944
		12	Exportaciones país 2015 [miles de millones de USD]	P I	12.0 189.1	8.1 61.8	6.4 48.5	1.3 9.8	0.6 4.5	1.4 10.7	0.1 1.0	1.0 7.8	0.6 4.5	2.1 15.9	1.1 8.4	1.3 9.6	1.0 7.7

La Tabla 7.1.3 continúa en la siguiente página.

Continuación de la tabla 7.1.3

Fuente	Puntaje máximo	Categoría		Brasil	Chile	Colombia	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Haití	Honduras	Nicaragua	Panamá	Paraguay	República Dominicana	Uruguay
Indicadores de Desempeño	País	Exportaciones / PBI 2015 a precios constantes 2010	P	2.1	6.0	3.4	5.7	4.8	5.4	3.2	10.4	10.4	9.6	8.6	3.6	4.1
			I	8%	23%	14%	22%	19%	21%	13%	41%	41%	38%	34%	14%	16%
	ZEE	Empleos generados en ZEE [miles]	P	11.6	1.6	6.6	6.4	7.5	6.2	0.6	12.0	10.0	4.4	0.3	12.0	1.4
			I	126	17	71	69	81	67	7	146	108	48	3	153	15
	16	Empleos generados en ZEE / Población	P	0.7	1.1	1.8	16.0	15.9	5.3	0.8	16.0	16.0	14.1	0.5	16.0	5.9
I			0.06%	0.09%	0.15%	1.38%	1.35%	0.45%	0.07%	1.62%	1.80%	1.20%	0.04%	2%	0.50%	
PUNTAJE TOTAL INDICADORES				53.3	53.8	46.6	53.2	43.5	33.4	8.3	51.2	45.4	53.6	21.3	49.7	38.3
Opinión de Expertos	12	Menciones en Ranking de ZEE del FDI	P	1.8	0.9	12.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.0	0.0	0.0	0.0	11.1	3.7
			I	1.0	0.5	6.5	0	0	0	0	6.5	0	0	0	6.0	2.0
	88	Expertos entrevistados que lo eligieron [%]	P	18.8	31.3	87.5	56.3	0.0	6.3	0.0	6.3	0.0	31.3	0.0	37.5	56.3
			I	14%	23%	64%	41%	0%	5%	0%	5%	0%	23%	0%	27%	41%
PUNTAJE TOTAL EXPERTOS				20.6	32.2	99.5	56.3	0.0	6.3	0.0	18.3	0.0	31.3	0.0	48.6	59.9

Nota 1: P: puntaje, I: indicador.

Nota 2: La fuente de los indicadores se presenta en la tabla 7.1.2.

Elaboración: Autores de esta tesis

Anexo 7.2. Resumen de los países de referencia seleccionados

A continuación se realiza un resumen de los principales indicadores sociales, demográficos, económicos y de comercio internacional de los países de referencia escogidos. A su vez, se incluirán los datos de Perú para realizar el comparativo con la situación local.

Características sociales y demográficas

Los países seleccionados están todos en la categoría de países emergentes dentro de la región de América Latina y el Caribe, lo que hace que tengan muchas características en común, como por ejemplo el idioma (español) o la forma de gobierno (república presidencialista). Sin embargo hay otras características que presentan diferencias importantes. De los países seleccionados, Colombia es el que tiene una mayor población (48.2 millones de habitantes) y una mayor superficie (1.14 millones de km²), mientras que Uruguay es el país con menor población (3.4 millones de habitantes) y República Dominicana el país con menor superficie (46,670 km²) (CEPAL, 2015; CEPAL, s.f.).

Datos económicos

El PIB de estos países muestra diferencias, siendo Colombia el país con el mayor PIB en el año 2015 (US\$ 359,196 millones a precios constantes del año 2010) y Costa Rica el país con el menor PIB (US\$ 43,893 millones, a precios constantes del año 2010). Sin embargo, analizando el PIB per cápita a paridad del poder adquisitivo (PPA)⁵ se observa que Colombia no ocupa el primer puesto. Este puesto lo ocupa Uruguay con un PIB per cápita de US\$ 21,201, siendo el de Colombia de US\$ 13,801, lejos del valor de Uruguay (Banco Mundial, 2015). Se concluye que Uruguay dispone de un mayor bienestar de la sociedad que en Colombia.

El crecimiento del PIB promedio del año 2015 (a precios constantes) en los países de referencia fue del 3.2%, siendo República Dominicana el país que tuvo un mayor crecimiento de su economía (7.0%) (CEPAL, 2015). La economía de Perú tuvo un crecimiento del 3.1% para el mismo año, lo que brinda un valor parecido para el promedio de los países seleccionados.

⁵ El PIB per cápita PPA, elimina el efecto de la inflación y las tasas de cambio. Este es un indicador del bienestar de la sociedad (CEPAL, 2014).

Comercio internacional

En el año 2015, las exportaciones netas (exportaciones menos importaciones) en los países de referencia fueron todos valores negativos, a excepción de Uruguay, que tuvo unas exportaciones netas por valor de US\$ 54 millones. Por otro lado, el ratio exportaciones/importaciones en estos países fue en promedio de 0.90 en el mismo año 2015, lo que indica que por cada dólar importado al país, estos exportaron 0.90 dólares. En el año 2010, el ratio se situaba en 0.99, por lo que se observa un deterioro del comercio internacional de estos países que puede explicarse por una pérdida de la competitividad de los productos. El crecimiento promedio de las exportaciones en estos países fue del 0.5% entre los años 2010 y 2015, mientras que el crecimiento promedio de las importaciones fue del 20% (CEPAL, 2015).

Según el Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE) (2016) de la Organización de los Estados Americanos (OEA), el país con el mayor número de acuerdos comerciales⁶ vigentes es Chile con 27 acuerdos, seguido por Colombia y Perú que tienen 18 acuerdos cada uno. El número de acuerdos comerciales tiene un impacto en el comercio internacional y el crecimiento del país, como lo demuestra el hecho de Chile, que en el año 2015 tuvo unas exportaciones por valor de US\$ 72,000 millones, siendo las más altas de los países seleccionados. Estas exportaciones representaron aproximadamente el 30% del PIB para Chile. El segundo país en valor de exportaciones es Colombia, con US\$ 45,390 millones, lo que representó un 16% del PIB del mismo año 2015 (CEPAL, 2015).

Rankings internacionales

El Índice Global de Competitividad 2015-2016 muestra que Chile es el país con la mayor competitividad de los seleccionados, ubicándose en la posición 35 de 140 países, mientras que República Dominicana obtuvo la peor posición, 98 de 140 (Foro Económico Mundial, 2015). Por otro lado según el ranking *Doing Business* (2015), el país con las mejores facilidades para hacer negocios es Chile, quien ocupó la posición 48 de 189 países, mientras que el país con la posición más alejada de los seleccionados fue República Dominicana en la posición 93 de 189. Asimismo, el Índice de

⁶ Los acuerdos comerciales incluyen: acuerdos multilaterales, uniones aduaneras, acuerdos de libre comercio y acuerdos comerciales preferenciales.

Percepción de Corrupción del sector público (2015) sitúa a Uruguay en la mejor posición de los seleccionados (21 de 167) seguido por Chile (23°). Nuevamente es República Dominicana el país que ocupa la posición más baja en este ranking (103°) (Transparencia Internacional, 2015).

A pesar de que República Dominicana se ubica en los puestos más alejados en los tres rankings descritos, el país dispone de ZEE exitosas que aportan al desarrollo del país. En 2014, el país disponía de 60 zonas que albergaban a 614 empresas, generando 153,300 empleos. Las exportaciones generadas a través de las mismas (US\$ 5,243 millones) representaron el 53% de las exportaciones totales del país (Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, 2015). Estos valores indican que el régimen de ZEE es un dinamizador del crecimiento del país y que ayudan a minimizar los problemas estructurales que este pueda tener. En conclusión, el caso de República Dominicana y sus prácticas en materia de ZEE significan un ejemplo exitoso a tener en consideración.

Utilización de las ZEE

De los países seleccionados, en el año 2014 Colombia era el que dispone de mayor número de ZEE (102), mientras que Chile, con únicamente 2 ZEE era el país con menor número (AZFA, 2015). En el caso de Colombia, el país generó un mayor número de empleos (70,730) en comparación con Chile (17,000). Sin embargo, Chile disponía de 2,850 empresas, mientras que Colombia en el mismo año había 772 empresas. Estos resultados evidencian el éxito de los regímenes ZEE en ambos países.

Anexo 7.3. Descripción de las ZEE de referencia

En este anexo se presenta información adicional de cada ZEE de referencia.

7.3.1. Zona Franca de Bogotá (ZFB)

Localización

La ZFB se ubica en la ciudad de Bogotá, capital de Colombia y la más poblada del país con 7.9 millones de habitantes (CIA, 2015). Por otro lado, el puerto Buenaventura está a 500km de distancia y el Aeropuerto Internacional El Dorado se encuentra a 1.5km.

Figura 7.3.1. Mapa de ubicación de ZFB



Fuente: Google Maps, s.f.

Figura 7.3.2. Imagen aérea de ZFB

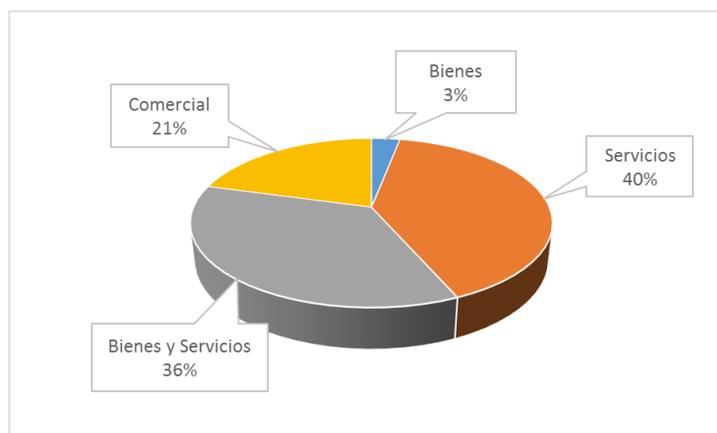


Fuente: Zona Francas de Bogotá, s.f.

Gestión y Administración

La Zona Franca de Bogotá S.A. opera y administra la ZFB, así como otras zonas francas permanentes especiales que ascienden a más de 30 zonas. La administración es privada y en la zona se encuentran operando 198 empresas, las cuales desarrollan las siguientes actividades:

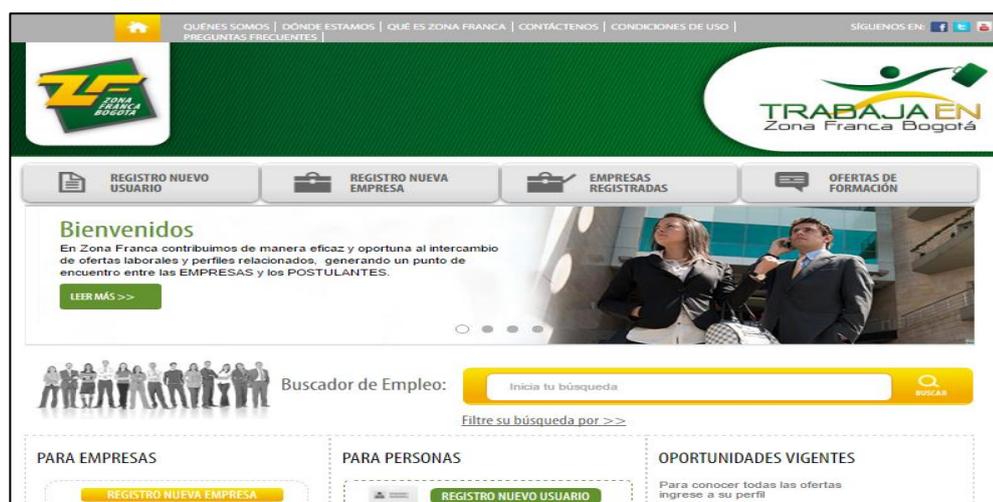
Figura 7.3.3. Actividades de las empresas instaladas de ZFB



Fuente: Zona Franca de Bogotá, s.f.
Elaboración: Autores de esta tesis.

ZFB dispone de un portal de empleo www.trabajaenzonafrancabogota.com para fortalecer la relación entre las empresas usuarias de la Zona con las personas de las comunidades cercanas que son quienes más postulan a las oportunidades laborales.

Figura 7.3.4. Portal Trabaja en ZFB



Fuente: Zona Franca de Bogotá, s.f.

En el 2014, ZFB realizó el primer diálogo con sus stakeholders principales: Gobernanza, clientes, colaboradores, proveedores, comunidad y medio ambiente, para conocer sus necesidades e incluirlas en el plan de acción del año 2015. En el mismo año, implementó una Política Anticorrupción que aplica a todos los colaboradores de la ZFB así como a sus contratistas, proveedores, consultores, clientes y otras partes interesadas. Ambas acciones están incluidas en el Informe de sostenibilidad de ZFB en el 2014.

Infraestructura

La ZFB brinda a los usuarios los siguientes servicios:

Tabla 7.3.1. Infraestructura de servicios de la ZFB

Servicio	Características
Telecomunicaciones	- Interconectada con más de 14 operadores de telecomunicaciones.
	- Conexión en fibra óptica y satelital.
Energía	- Doble anillo de abastecimiento de energía a diferentes niveles de tensión (13.8 Kv. – 34.5Kv) de acuerdo a la necesidad de consumo.
Agua	- La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá provee el agua.
Seguridad	- Seguridad permanente 24x7, seguridad perimetral y control de accesos, doble malla, sensores de movimiento, CCTV e iluminación.
	- Sistemas de detección y extinción de incendios

Fuente: Zona Franca de Bogotá, s.f.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Incentivos

La ZFB brinda los siguientes incentivos a los usuarios:

Tabla 7.3.2. Incentivos de la ZFB

Impuesto	En Zona Franca	Fuera de Zona Franca
Impuesto a la Renta	15%	25%
Impuesto a la equidad (CREE)	0%	8%
IVA en bienes extranjeros	0%	-
IVA en bienes nacionales	0%	-
Aranceles en bienes extranjeros	0%	-
INCENTIVOS ADUANEROS		
Extraterritorialidad aduanera		
No pago de tributos aduaneros para los bienes de capital, equipos, insumos y repuestos provenientes del exterior.		
Pago parcial de impuestos sobre la mercancía proveniente del exterior para ser utilizada justo a tiempo en Colombia.		

Fuente: Zona Franca de Bogotá, s.f.

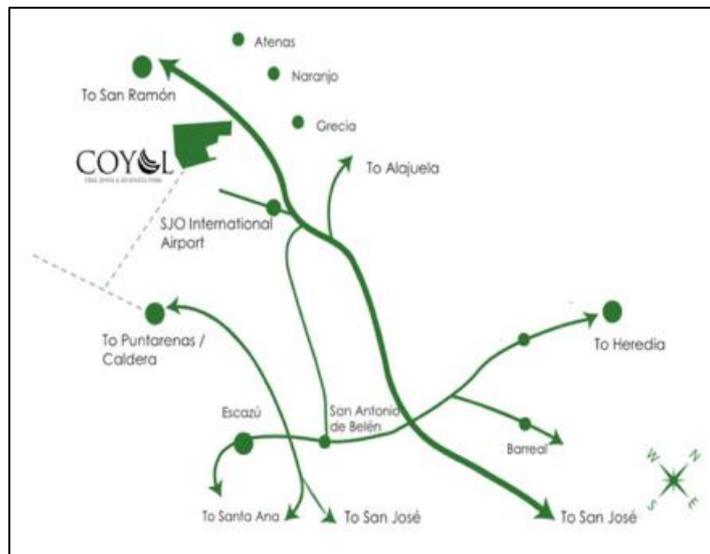
Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.2. Zona Franca de Coyo

Localización

La Zona Franca de Coyo se ubica a 50 metros al sur de Riteve en la ciudad de Alajuela, la cual tiene 847,660 habitantes.

Figura 7.3.5. Mapa de ubicación de Zona Franca de Coyo



Fuente: Zona Franca de Coyo, s.f.

Figura 7.3.6. Imagen de la Zona Franca de Coyo



Fuente: Zona Franca de Coyo, s.f.

Gestión y Administración

La Zona Franca de Coyoil tiene una administración privada, resaltando que en los últimos años han realizado una importante gestión para formar un clúster médico dentro de la Zona, favoreciendo las sinergias entre las empresas y al crecimiento del sector médico (El Financiero, 2016). La zona tiene un diseño que le permite aprovechar las 103 ha como se muestra en el siguiente plano de distribución:

Figura 7.3.7. Plano de distribución de la Zona Franca de Coyoil



Fuente: Zona Franca de Coyoil, s.f.

Infraestructura

La Zona Franca de Coyoil brinda a los usuarios los siguientes servicios:

Tabla 7.3.3. Infraestructura de servicios de la Zona Franca de Coyoil

Servicio	Características
Telecomunicaciones	- Tiene dos anillos de fibra óptica subterráneos: Uno propiedad del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y otro de la Zona Franca de Coyoil que son operados por Tigo y América Data Networks.
Red eléctrica redundante	- Tres subestaciones eléctricas y líneas primarias eléctricas de 34,5kva
	- El sistema remoto es controlado por el ICE (compañía de electricidad de Costa Rica).
	- La nueva Subestación Coyoil tendrá conectividad directa.
Sistema de Agua Potable redundante	- El sistema de agua potable proviene de dos fuentes: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (público) y los pozos gestionados por la Zona Franca de Coyoil (Privado)
Seguridad	- Seguridad permanente 24x7, seguridad perimetral y control de accesos.
	- Sistema de videocámaras en los accesos vehiculares y peatonales.

Fuente: Zona Franca de Coyoil, s.f.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Incentivos

En Costa Rica se tiene un único régimen de Zona Franca y pueden aplicar empresas de exportación de servicios, empresas de investigación científica, sectores estratégicos o empresas y proveedores significativos. A continuación se muestra los diferentes incentivos:

Tabla 7.3.4. Incentivos de la Zona Franca de Coyoil

Dentro de la Gran Área Metropolitana (GAMA)		
Todos los sectores	Sin Límite de Tiempo	Por período de 10 años *
100% exención de impuestos	Aranceles sobre importaciones e importaciones	Impuesto a la propiedad
	Impuesto sobre retención de regalías y honorarios	Impuesto sobre transferencia de propiedades
	Impuesto al interés	Impuesto de patente municipal (Licencia de Operación)*
	Impuesto de ventas sobre compra local de bienes	
	Timbres	
*Nota: Los 10 años inician luego del período de gracia de 3 años o cuando la empresa inicie operaciones, lo que suceda primero		
Proyectos de Servicio de Manufactura	Primer período de 8 años	Período siguiente de 4 años
Exención en Impuesto a la Renta	100%	50%
*Nota: Empresas de manufactura con inversión mayor a \$10 millones y 100 empleados, establecidas bajo el régimen de zonas francas. Para operaciones más pequeñas, pagarán el 6% de Impuesto a la renta por 8 años y 15% por los siguientes 4 años		
Fuera de la Gran Área Metropolitana (GAMA)		
Todos los sectores	Sin Límite de Tiempo	
100% exención de impuestos	Aranceles sobre importaciones e importaciones	
	Impuesto sobre retención de regalías y honorarios	
	Impuesto al interés	
	Impuesto de ventas sobre compra local de bienes y/o servicios	
	Timbres	
Todos los sectores	Primer período de 12 años	Siguiente periodo de 6 años
Exención en Impuesto a la Renta	100%	50%
*Nota: Aplica para empresas con inversión mayor a \$10 millones y 100 empleados, establecidas bajo el régimen de zona franca. Periodos adicionales de 12 años se pueden otorgar si realizan reinversiones.		

Fuente: Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo – CINDE, s.f.
Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.3. Zonamerica

Localización

Está ubicada en la ciudad de Montevideo a 9.9 km del Aeropuerto Internacional de Carrasco y a 20 km del Puerto de Montevideo, brindándole una posición estratégica para las operaciones.

Figura 7.3.8. Mapa de ubicación de Zonamerica



Fuente: Zonamerica, s.f.

Figura 7.3.9. Imagen de Zonamerica



Fuente: Zonamerica, s.f.

Gestión y Administración

Zonamerica se encuentra bajo una administración privada y es reconocida por ser una zona de servicios. Desde el 2009, la zona tiene un Centro de Capacitación en Jacksonville (CCJ) con el cual busca que se desarrolle la población y las empresas instaladas en la propia zona. Asimismo desarrollan capacitaciones en conjunto con la Cámara de Comercio de Uruguay, la Universidad de Montevideo, entre otros. Se divide en tres áreas de acción: técnica, desarrollo y cultural. (Zonamerica, 2015). Si bien en el 2014, el 86% de las empresas instaladas estaban en la categoría de PYME, también aloja a grandes compañías multinacionales (FDI, 2014).

Infraestructura

En el 2014 fue elegida por la revista FDI Magazine como la mejor Zona Franca de las Américas para pequeñas y medianas empresas gracias a su infraestructura y los servicios que ofrece.

Tabla 7.3.5. Infraestructura de servicios de Zonamerica

Servicio	Características
Oficinas	Centros de Negocios, oficinas equipadas, modulares.
Depósitos	Detección de incendio y servicio de monitoreo, Red hídrica para aspersores, Sistema de Gestión y Control de Inventarios, Seguridad 24x7
Tecnología	Dos centros de datos redundantes
	Centro de recuperación de desastres
	Amplia gama de opciones de conectividad

Fuente: Zonamerica, s.f.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Incentivos

Uruguay otorga incentivos importantes a las empresas que deseen instalarse en sus ZEE, como se muestra a continuación:

Tabla 7.3.6. Incentivos en Zonamerica

INCENTIVOS
- Exoneración de impuestos nacionales ya existentes o a ser creados
- Exención de contribuciones a la seguridad social para expatriados
- Libre movimiento de capitales y repatriación de utilidades sin restricciones legales
- No hay restricciones a la circulación de moneda extranjera, materiales preciosos, bonos o cualquier otro tipo de papel comercial o financiero

Fuente: Zonamerica, s.f.

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.4. Parque Industrial Itabo S.A. (PIISA)

Localización

El Parque Industrial Itabo S.A. - PIISA se ubica en la localidad de San Cristóbal cerca de la ciudad de Santo Domingo en República Dominicana. Asimismo, está a 14.5 km del Puerto de Haina y a 48.3 km del Aeropuerto Internacional Las Américas.

Figura 7.3.10. Mapa de ubicación de PIISA



Fuente: Google Maps, s.f.

Figura 7.3.11. Imagen aérea de PIISA

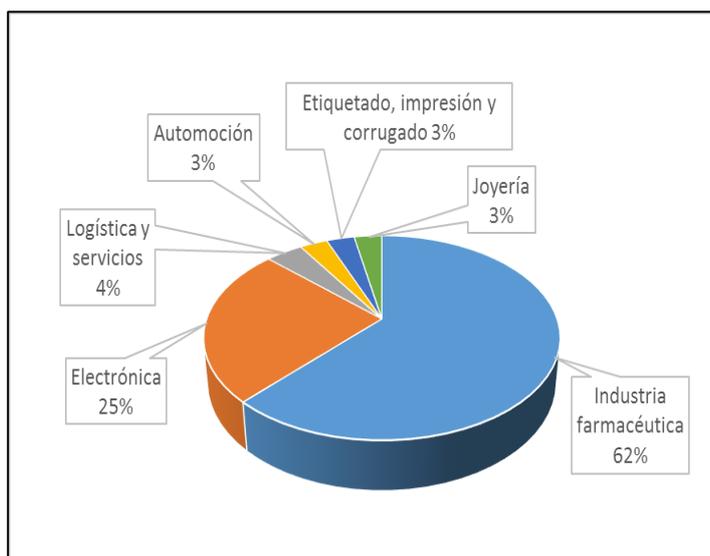


Fuente: Parque Industrial Itabo S.A., s.f.

Gestión y Administración

La administración de la PIISA es privada y según el Consorcio Nacional de Zonas Francas de Exportación (2015), se encuentran operando 42 empresas en la zona, muchas de ellas multinacionales dedicadas a las actividades relacionadas en la figura 7.3.12.

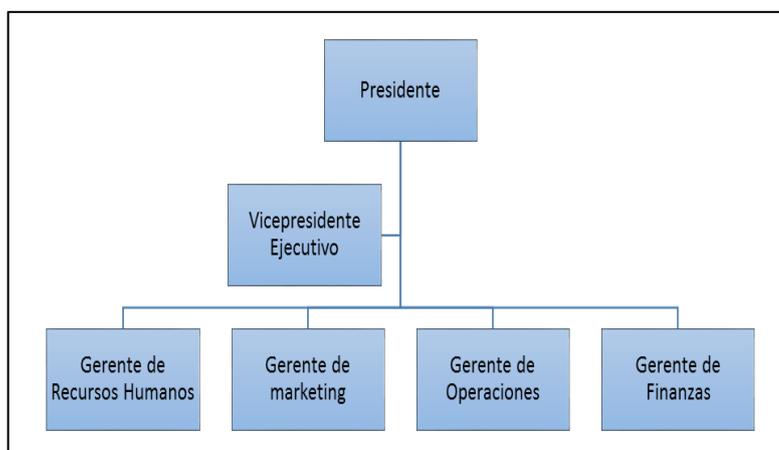
Figura 7.3.12. Actividades de las empresas instaladas de PIISA



Fuente: Parque Industrial Itabo, s.f.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, la estructura organizacional de PIISA se describe en la figura 7.3.13.

Figura 7.3.13. Estructura Organizacional de PIISA



Fuente: Parque Industrial Itabo, s.f.
Elaboración: Autores de esta tesis.

En el 2015, PIISA recibió la recertificación de *Business Alliance for Secure Commerce (BASC)*⁷ como una de las empresas que cuenta con el Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS). En el mismo año, recibió el Certificado de la Dirección General de Aduanas (DGA) como Operador Económico Autorizado (OEA).

Infraestructura

PIISA provee a los usuarios los siguientes servicios de infraestructura:

Tabla 7.3.7. Servicios de Infraestructura de PIISA

Servicio	Características
Telecomunicaciones	- Línea de fibra óptica, Wireless, Internet de banda ancha.
Agua	- Línea de distribución principal de 8 y 12 pulgadas de tubería a 55
	- Depósito que se alimenta de varios pozos
	- Sistema hidratante de protección contra incendios.
Energía	- Dos líneas de 69kv, Dos transformadores de 10/14MW, 2.5 millas de líneas de distribución (12.480 voltios)

Fuente: Parque Industrial Itabo, s.f.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Incentivos

En el artículo 24 de la ley 8-90 se encuentran establecidos los incentivos para las operadoras y empresas que se instalen en Zonas Francas:

Tabla 7.3.8. Incentivos en PIISA

Exoneraciones	En Zona Franca
Impuesto a la Renta	0%
Impuestos sobre la construcción	0%
Impuesto sobre constitución de sociedades comerciales	0%
Impuestos municipales	0%
Impuesto de importación (arancel, derechos aduanales y otros gravámenes)	0%
Impuestos de exportación o reexportación (excepción acápite f y g del art. 17 de la ley)	0%
Impuestos de patentes, sobre activos o patrimonio e impuesto de transferencia de bienes industrializados y servicios (ITBIS)	0%
Derechos consulares para toda importación con destino a zonas francas u operadoras	0%
Pago por impuestos de importación	0%

Fuente: Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación, s.f.
Elaboración: Autores de esta tesis.

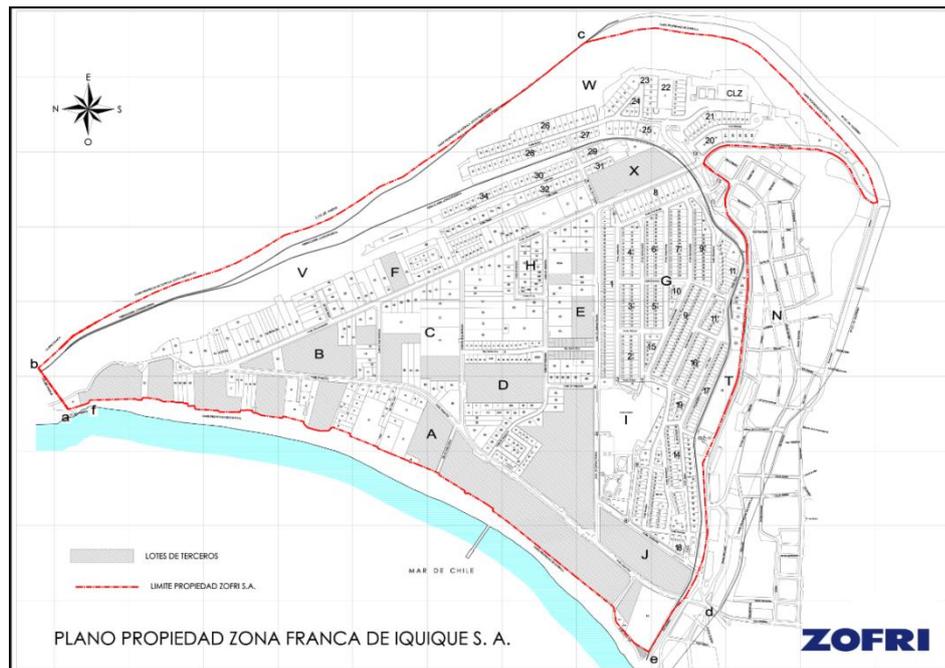
⁷ BASC es una asociación sin fines de lucro que brinda la certificación del Sistema de Gestión de Control y Seguridad para promover el comercio seguro.

7.3.5. Zona Franca de Iquique (ZOFRI)

Localización

La Zona Franca de Iquique se ubica al norte de la ciudad de Iquique en la Región de Tarapacá, a una distancia de 3.4 km del Puerto de Iquique y a 43.2 km del Aeropuerto Internacional Diego Aracena en Iquique.

Figura 7.3.14. Mapa de ubicación de Zona Franca de Iquique



Fuente: Zona Franca de Iquique, s.f.

Figura 7.3.15. Imagen aérea de la Zona Franca de Iquique



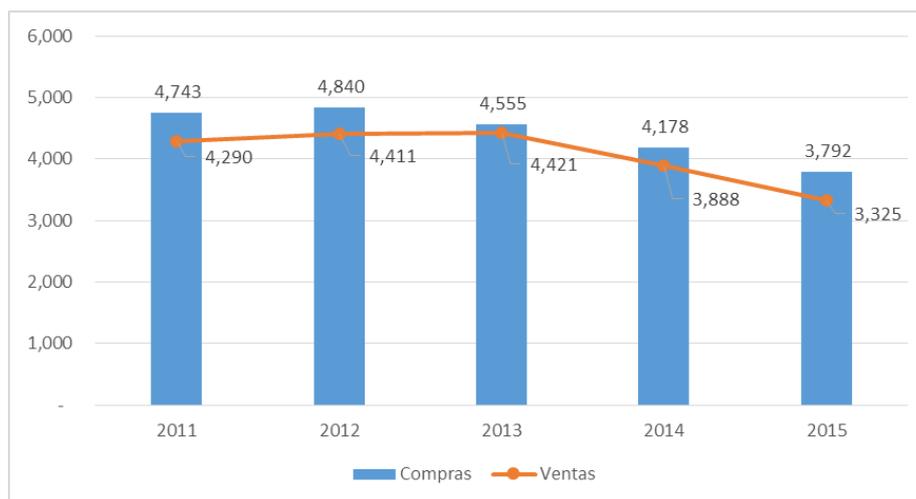
Fuente: Zona Franca de Iquique, s.f.

Gestión y Administración

En la zona se realiza actividades comerciales e industriales. La administración es Público-Privada y la regulación se encuentra a cargo del Ministerio de Hacienda.

En el 2015 las ventas ascendieron a US\$3,325 millones y las compras desde el exterior a US\$3,792 millones.

Figura 7.3.16. Movimiento Operacional de ZOFRI (USD Millones)



Fuente: Zona Franca de Iquique, 2015.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Infraestructura

La Zona Franca de Iquique ofrece a los usuarios los servicios de energía, agua, telecomunicaciones, seguridad entre otros, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 7.3.9. Infraestructura de servicios de la Zona Franca de Iquique

Servicio	Características
Telecomunicaciones	- Tiene Red de telefonía
Energía	- Electrificación de alta, media y baja tensión
	- Calles iluminadas
Sistema de Agua Potable	- Sistema de alcantarillados y agua potable
Seguridad	- Sistema de Control de Acceso de personas y vehículos

Fuente: Zona Franca de Iquique, s.f.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Incentivos

ZOFRI brinda incentivos tributarios y aduaneros a las empresas que se instalan en la zona y a la sociedad que las administra de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 7.3.10. Incentivos de la Zona Franca de Iquique

Incentivos tributarios		
Impuesto	En Zona Franca	En Territorio Nacional
Impuesto a la Renta	0%	35%
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	0%	19%
Impuesto al Valor Agregado (IVA) por servicios prestados entre usuarios de ZOFRI	0%	-
Crédito del 50% de tasa de renta para impuesto global complementario y adicional (desde enero 2017)	50% de renta	-
Incentivos aduaneros		
Al estar las mercancías en ZOFRI se considera como si estuviera en el extranjero y no pagan derechos, impuestos, tasas o demás gravámenes		

Fuente: Zona Franca de Iquique, 2015.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo existen derechos aduaneros e impuestos que se deben pagar por las mercancías vendidas por ZOFRI, según el destino y de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 7.3.11. Derechos aduaneros e impuestos a pagar por las mercancías vendidas desde ZOFRI a algún destino

Descripción	Zona Franca de Extensión	Resto de Chile	Extranjero
Arancel	-	Máximo 6%	No pagará arancel en Chile
		Franquicias a viajeros sin carácter comercial USD 1.375	
Impuesto a la importación	0.52% sobre valor CIF	-	-
Impuesto al Valor Agregado (VA)	-	19% sobre el valor de venta más el arancel	-
		Franquicias a viajero sin carácter comercial: USD 1.375	

Fuente: Zona Franca de Iquique, 2015.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 7.4. Matriz de indicadores para las ZEE de referencia

Tabla 7.4.1. Matriz de indicadores para el FCE Marco Legal

FCE 1. Marco legal							
Variable de medición	Indicador	Unidad	ZFB	Zona Franca de Coyol	Zonamerica	PIISA	ZOFRI
Claridad normativa	Cantidad de leyes marco vigentes de ZEE	# de leyes marco	1	1	1	1	1
	Cantidad de regímenes	# regímenes	1	1	1	1	1
Fortaleza institucional	Entidad encargada de la regulación de las ZEE	Descriptiva	Ministerio de Comercio Industria y Turismo	Ministerio de Comercio Exterior / PROCOMER	Ministerio de Economía y Finanzas / Dirección General de Comercio	Ministerio de Industria y Comercio / Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación	Ministerio de Hacienda
Equidad normativa	Posibilidad de operador privado incluidos en la ley	Sí / No	Sí 98% privadas	Sí 100% privadas	Sí 83% privadas	Sí 70% privadas	Sí 50% privadas
Simplicidad de Procesos	Existencia de oficina de Aduanas dentro de la zona	Sí / No	Sí	N.D.	Sí	Sí	Sí
Requerimientos básicos de operación	Requisitos de generación de empleo para los usuarios	# Empleos generados	De 20 a 500 (dependiendo de la actividad y el monto de la inversión)	100/año	No existe requisito de generación de empleo	No existe requisito de generación de empleo	N.D.

Nota: N.D: No Disponible.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.4.2. Matriz de indicadores para el FCE Localización

FCE 2. Localización							
Variable de medición	Indicador	Unidad	ZFB	Zona Franca de Coyol	Zonamerica	PIISA	ZOFRI
Proximidad a infraestructura de conexión	Distancia a puerto más cercano	Km	500	60	20	14,5	3,4
	Distancia a aeropuerto más cercano	Km	1.5	7.2	9.9	48.3	43.2
Proximidad a recursos del negocio	Población a un radio de 50 km	# habitantes	7,878,783	336,792	1,319,108	1,402,749	184,953
Disponibilidad de Infraestructura de conexión	Movimiento portuario de contenedores en el puerto más cercano (2015)	TEUs / año	911,533	235,268	811,297	417,642	227,099
	Número de pasajeros movilizados desde el aeropuerto más cercano (2015)	Pasajeros / año	30,000,000	4,316,270	1,671,234	3,487,368	1,200,000
Disponibilidad de Servicios Básicos	Existencia de servicios de agua	Sí / No	Sí	Sí	Sí	Sí	N.D.
	Existencia de servicios de luz	Sí / No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Proximidad a mercados	Habitantes del país (octubre de 2015)	# millones de habitantes	48.2	4.8	3.4	10.5	18.1

Nota: N.D: No Disponible. Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.4.3. Matriz de indicadores para el FCE Apoyo gubernamental

FCE 3. Apoyo gubernamental							
Variable de medición	Indicador	Unidad	ZFB	Zona Franca de Coyol	Zonamerica	PIISA	ZOFRI
Estrategia política	Existencia de un plan estratégico estatal para las ZEE	Sí / No	Sí	Sí	No	N.D.	N.D.
	Número de ZEE activas año 2014	Número	102	23	12	60	2
Inversión del estado	Existencia de organismo estatal que promoció a las ZEE	Sí / No	Sí	Sí	Sí	Sí	N.D.
	Inversiones en Infraestructura en la región (2015)	\$ Per cápita	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.

Nota: N.D: No Disponible. Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.4.4. Matriz de indicadores para el FCE Diseño y gestión de la zona

FCE 4. Diseño y gestión de la zona							
Variable de medición	Indicador	Unidad	ZFB	Zona Franca de Coyol	Zonamerica	PIISA	ZOFRI
Diseño y planificación de las ZEE	Existencia de plan estratégico de la Administración de ZEE	Sí / No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Capacidad de Gestión de las ZEE	Tipo de operador (público/privado/público-privado)	Descriptiva	Privado	Privado	Privado	Privado	Público - Privado
Provisión de servicios básicos	Capacidad energética en la ZEE	KVA	30,000	34,5	7,000	N.D.	N.D.
	Provisión de servicio de agua	Sí / No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Existencia de gas natural en la ZEE	Sí / No	Sí	N.D.	No	N.D.	N.D.
	Velocidad de servicio de internet	Mbps	Fibra óptica con protocolo IP	Fibra óptica	1024 Mbps	Fibra óptica	Fibra óptica
Provisión de Infraestructura interna	Existencia de oficinas, bodegas, salas de reuniones, etc.	Sí / No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Existencias de vías de acceso dentro de la ZEE	Sí / No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Provisión de servicios de Valor Agregado	Utilización de plataforma tecnológica o software para el control de procesos	Sí / No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Presencia de seguridad privada en la ZEE	Sí / No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: N.D: No Disponible.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.4.5. Matriz de indicadores para el FCE Vínculos con la economía

FCE 5. Vínculos con la economía							
Variable de medición	Indicador	Unidad	ZFB	Zona Franca de Coyoil	Zonamerica	PIISA	ZOFRI
Vínculos con la economía internacional	Cantidad de tratados de libre comercio vigentes (2016)	# tratados	10	13	5	4	21
	Porcentaje de exportaciones totales con países socios con los que se tiene TLC (datos al 2014)	% exportaciones	62%	65%	34%	58%	88%
Vínculos con el desarrollo local	Existencia de programas de capacitación para ciudadanos de la región de parte de la ZEE	Sí / No	Sí	Sí	Sí	N.D.	N.D.
	Cantidad de convenios o colaboración con centros de formación (universidades, institutos)	# convenios	6	N.D.	4	N.D.	N.D.
Vínculos con la economía local	Porcentaje de ventas nacionales	% ventas nacionales	95%	N.D.	N.D.	N.D.	56% (*)

(*) Incluidos Zonas de Extensión (53%) y resto del país (3%). Nota: N.D: No Disponible.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.4.6. Matriz de indicadores para el FCE Política de incentivos

FCE 6. Política de incentivos							
Variable de medición	Indicador	Unidad	ZFB	Zona Franca de Coyoil	Zonamerica	PIISA	ZOFRI
Incentivos tributarios	Tasa de impuesto a la renta	%	15%	0%	0%	0%	0%
	Vigencia de los incentivos tributarios	Años	Permanente	12 años 0%, 6 años 50%	Permanente	15 (General), 20 (fronterizas)	Hasta 2030
Incentivos aduaneros	Vigencia de los incentivos aduaneros	Años	Permanente	Permanente	Permanente	N.D.	Hasta 2030

Fuente: BID, 2014; CEPAL, 2015; Google Maps, ZEE y organismos relacionados; Zona Franca de Bogotá, 2016; Zonamerica, 2016; SICE, 2016.
Nota: N.D: No Disponible. Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 7.5. Resultados de competitividad de las ZEE de referencia

Tabla 7.5.1. Evolución de las empresas en operación en las ZEE de referencia

ZEE	2011	2012	2013	2014	2015	Crecimiento de empresas (2011-2015)
ZFB	161	167	177	184	198	23,0%
Zona Franca Coyol	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Zonamerica	248	247	245	246	249	0,4%
PIISA	39	38	39	43	42	7,7%
ZOFRI	1,994	2,126	2,189	2,173	2,142	7,4%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.5.2. Evolución de los empleos generados en las ZEE de referencia

ZEE	2011	2012	2013	2014	2015	Crecimiento en empleos generados (2011-2015)
ZFB	20,164	21,298	22,842	26,143	29,779	47,7%
Zona Franca Coyol	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Zonamerica	8,700	9,400	9,600	9,800	10,200	17,2%
PIISA	11,830	12,262	12,381	13,323	13,720	16,0%
ZOFRI	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.5.3. Evolución de los ingresos de mercancías a las ZEE de referencia (millones de dólares)

ZEE	2011	2012	2013	2014	2015	Crecimiento de ingresos de merc. (2011-2015)
ZFB	6,455	6,574	6,195	6,963	5,621	-12.9%
Zona Franca Coyol	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Zonamerica	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
PIISA	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
ZOFRI	4,743	4,840	4,556	4,178	3,792	-20.1%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.5.4. Evolución de las salidas de mercancías de las ZEE de referencia (millones de dólares)

ZEE	2011	2012	2013	2014	2015	Crecimiento de exportaciones (2011-2015)
ZFB	6,400	7,197	6,102	7,068	6,435	0.5%
Zona Franca Coyol	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Zonamerica	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
PIISA	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
ZOFRI	4,290	4,411	4,421	3,888	3,325	-22.5%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 7.5.5. Evolución de las utilidades netas de las ZEE de referencia (en dólares)

Zona Franca	2011	2012	2013	2014	2015	Evolución utilidades (2011-2015)
ZFB	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Zona Franca Coyol	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Zonamerica	6,762,809	6,206,039	4,239,279	9.489,888	5,266,004	-22,1%
PIISA	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
ZOFRI	17,799,850	18,402,550	18,479,686	12,989,876	13,796,247	-22,5%

Fuente: Memorias anuales; páginas web de ZEE de referencia y organismos relacionados; Zona Franca de Bogotá, 2016; Zonamerica, 2016.

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXOS CAPÍTULO VIII

Anexo 8.1. Matriz de indicadores para las ZEE de Perú

Tabla 8.1.1. Matriz de indicadores para el FCE Marco Legal

FCE.1. Marco legal						
Variable de medición	Indicador	Unidad	ZED ILO	ZED MATARANI	ZED PAITA	ZOFRATACNA
Claridad normativa	Cantidad de leyes vigentes de ZEE	# De leyes marco	6	6	6	6
	Cantidad de regímenes en el país	# De regímenes	3	3	3	3
Fortaleza institucional	Entidad encargada de la regulación de las ZEE	Descriptiva	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo			
Equidad normativa	Posibilidad de operador privado incluido en la ley	Sí/No	No contempla operador privado			
Simplicidad de Procesos	Existencia de oficina de Aduanas dentro de la zona	Sí / No	Sí	Sí	Sí	Sí
Requerimientos básicos de operación	Requisitos de generación de empleo para los usuarios	# Empleos generados	No existe requisito de generación de empleo			

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.1.2. Matriz de indicadores para el FCE Localización

Variable de medición	Indicador	Unidad	ZED ILO	ZED MATARANI	ZED PAITA	ZOFRATACNA
Proximidad a infraestructura de conexión	Distancia a puerto más cercano	Km	7.6	4	3	49.7
	Distancia a aeropuerto más cercano	Km	1.4	117	55	3
Prox. a recursos del negocio	Población a un radio de 50 km	# habitantes	70,694	22,389	765,201	316,964
Disponibilidad de Infraestructura de conexión	Movimiento portuario de contenedores en el puerto más cercano (2015)	TEUs / año	3,382	20,002	214,483	226,893
	Número de pasajeros movilizados desde el aeropuerto más cercano (2015)	Pasajeros / año	222	1,491,425	828,037	382,012
Disponibilidad de Servicios Básicos	Existencia de servicios de agua	Sí / No	Sí	Sí	Sí	Sí
	Existencia de servicios de luz	Sí / No	Sí	Sí	Sí	Sí
Prox. a mercados	Población en millones a (oct. 2015)	# habitantes	31.4	31.4	31.4	31.4

Nota: Prox.: Proximidad.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.1.3. Matriz de indicadores para el FCE Apoyo gubernamental

FCE.3. Apoyo gubernamental						
Variable de medición	Indicador	Unidad	ZED ILO	ZED MATARANI	ZED PAITA	ZOFRATACNA
Estrategia política	Existencia de un plan estratégico estatal para las ZEE	Sí / No	No	No	No	No
	Número de ZEE activas año 2016	Número	4	4	4	4
Inversión del estado	Existencia de organismo estatal que promoció a las ZEE	Sí / No	No	No	No	No
	Inversiones en Infraestructura en la región (2015)	\$ Per cápita	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.

Nota: N.D: No Disponible.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.1.4. Matriz de indicadores para el FCE Diseño y Gestión de la Zona

FCE.4. Diseño y gestión de la zona						
Variable de medición	Indicador	Unidad	ZED ILO	ZED MATARANI	ZED PAITA	ZOFRATACNA
Diseño y planificación de las ZEE	Existencia de plan estratégico de la Administración de ZEE	Sí / No	Sí	N.D.	Sí	Sí
Capacidad de Gestión de las ZEE	Tipo de operador (Público/ Privado / APP)	Descriptiva	Público	Público	Público	Público
Provisión de servicios básicos	Capacidad energética en la ZEE	KVA	2,000	N.D.	Limitada	N.D.
	Provisión de servicio de agua	Sí / No	Sí	Sí. Tiene un tanque elevado de 600m3 de capacidad	Sí. Tiene 1000 m3 pero el abastecimiento futuro limitado, depende de EPS GRAU	Sí. Tiene agua de pozo Subterráneo disponible las 24 horas.
	Existencia de gas natural en la ZEE	Sí / No	No	No	No	No
	Velocidad de servicio de internet	Mbps	2	N.D.	Fibra Óptica	Fibra Óptica
Provisión de Infraestructura interna	Existencia de oficinas, bodegas, salas de reuniones, etc.	Sí / No	Sí	Sí	Sí	Sí
	Existencias de vías de acceso dentro de la ZEE	Sí / No	Sí	Sí	Sí	Sí
Provisión de servicios de Valor Agregado	Utilización de plataforma tecnológica o software para el control de procesos	Sí / No	Sí	N.D.	Sí	Sí
	Presencia de seguridad privada en la ZEE	Sí / No	Sí	N.D.	Sí	Sí

Nota: N.D: No Disponible.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.1.5. Matriz de indicadores para el FCE Vínculos con la economía

FCE.5. Vínculos con la economía						
Variable de medición	Indicador	Unidad	ZED ILO	ZED MATARANI	ZED PAITA	ZOFRATACNA
Vínculos con la economía internacional	Cantidad de tratados de libre comercio vigentes (2016)	# Tratados	15	15	15	15
	Porcentaje de exportaciones totales con países socios con los que se tiene TLC, datos al 2014	% exportaciones	90%	90%	90%	90%
Vínculos con el desarrollo local	Existencia de programas de capacitación para ciudadanos de la región de parte de la ZEE	Sí / No	Sí	N.D.	No	N.D.
	Cantidad de convenios o colaboración con centros de formación (universidades, institutos)	# Convenios	2	N.D.	10	N.D.
Vínculos con la economía local	Porcentaje de ventas nacionales al 2015	% Ventas nacionales	95%	100%	38%	78%

Nota: N.D: No Disponible.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.1.6. Matriz de indicadores para el FCE Política de incentivos

FCE.6. Política de incentivos						
Variable de medición	Indicador	Unidad	ZED ILO	ZED MATARANI	ZED PAITA	ZOFRATACNA
Incentivos tributarios	Tasa de impuesto a la renta	%	0%	0%	0%	0%
	Vigencia de los incentivos tributarios	Años	Hasta el 2042	Hasta el 2042	Hasta el 2042	Hasta el 2041
Incentivos aduaneros	Vigencia de los incentivos aduaneros	Años	Hasta el 2042	Hasta el 2042	Hasta el 2042	Hasta el 2041

Fuente: BID (2015), INEI (2015) Memorias anuales, páginas web de las ZEE de Perú, INCOP Ingenieros (s.f.), ZED Ilo, ZED Paita, ZED Matarani, ZOFRATACNA, SICE (2016).

Nota: N.D: No Disponible. Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 8.2. Resultados mediciones de competitividad en las ZEE de Perú

Tabla 8.2.1. Resultados de las empresas en operación en las ZEE de Perú

ZEE	2011	2012	2013	2014	2015	Crecimiento de empresas (2011-2015)
ZED ILO	12	14	5	5	4	-66.7%
ZED MATARANI	17	15	7	10	8	-52.9%
ZED PAITA	24	24	22	17	17	-29.2%
ZOFRATACNA	8	14	13	15	23	187.5%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.2.2. Evolución de los empleos generados en las ZEE de Perú

ZEE	2011	2012	2013	2014	2015	Crecimiento en empleos generados (2011-2015)
ZED ILO	418	430	31	44	35	-91.6%
ZED MATARANI	335	307	53	49	68	-79.7%
ZED PAITA	576	890	865	911	1,029	78.6%
ZOFRATACNA	230	315	394	447	509	121.3%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.2.3. Evolución de los ingresos de mercancías a las ZEE de Perú (en dólares)

ZEE	2011	2012	2013	2014	2015	Crecimiento de importaciones (2011-2015)
ZED ILO	974,342	236,383	745,525	697,650	724,244	-25.7%
ZED MATARANI	5,487,606	8,014,480	1,944,729	1,031,683	3,308,480	-39.7%
ZED PAITA	18,876,568	17,469,514	21,447,504	20,599,775	18,683,092	-1.0%
ZOFRATACNA	236,861,773	250,564,458	255,197,469	261,197,871	264,037,480	11.5%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.2.4. Evolución de las salidas de mercancías de las ZEE de Perú (en dólares)

ZEE	2011	2012	2013	2014	2015	Crecimiento de exportaciones (2011-2015)
ZED ILO	27,702,478	44,430,114	10,896,881	1,023,173	847,224	-96.9%
ZED MATARANI	-	-	-	233,601	123,666	N.D.
ZED PAITA	13,693,787	40,536,712	45,519,928	60,813,582	56,554,563	313.0%
ZOFRATACNA	270,541,202	297,101,767	307,896,817	285,562,830	278,896,903	3.1%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 8.2.5. Evolución de las utilidades netas de las ZEE de Perú (en dólares)

ZEE	2011	2012	2013	2014	2015	Evolución utilidades (2011-2015)
ZED ILO	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
ZED MATARANI	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
ZED PAITA	-84,726	-119,277	-53,396	19,550	177,833	N.D.
ZOFRATACNA	N.D.	-856,058	-646,680	-721,131	-790,675	N.D.

Fuente: Memorias anuales, páginas web de las ZEE de Perú, SUNAT (s.f.) ZED Paita, ZED Matarani, INCOP Ingenieros (s.f.), ZOFRATACNA 2015.

Nota: N.D: No Disponible.

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXOS CAPÍTULO IX

Anexo 9.1. Principales stakeholders de las ZEE en Perú en la ley

Gobiernos Regionales

Según la Ley N° 29014 de 2007, las ZEE de Ilo, Matarani, Paita y Tacna fueron adscritas a los Gobiernos Regionales de Moquegua, Arequipa, Piura y Tacna, respectivamente. Estos Gobiernos Regionales deberán supervisar la administración de dichas zonas, así como la promoción y el desarrollo de las mismas.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)

Como ya se ha mencionado en párrafos anteriores MINCETUR en relación a las ZEE, se encarga principalmente de (i) supervisar las zonas, coordinando y ejecutando planes y procedimientos para dicha supervisión, (ii) promover las políticas para la regulación, desarrollo y promoción de las mismas, (iii) participar en proyectos de cooperación internacional, con el fin de establecer mecanismos para la facilitación del comercio exterior, entre otros (Artículo 53°-A, D.S. 002-2015-MINCETUR).

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

El MEF debe aprobar en coordinación con MINCETUR y PRODUCE, diferentes procesos dentro de las ZEE, dentro de los que se encuentra, la aprobación de la lista de algunas actividades asociadas a la minería, y la exoneración de derechos arancelarios que graven la importación de algunas mercancías que ingresen al territorio nacional (Artículos 7° y 8°, Ley N°. 27688 de 2002).

Por otro lado las políticas del MEF podrían estar siendo contrarias a las ZEE, dado que esta entidad tiene establecido en su Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2017 – 2019, la racionalización de las exoneraciones e incentivos tributarios como uno de los puntos para aumentar la base tributaria, con el fin de asegurar que sea sostenible el gasto público. Según esta entidad estas exoneraciones generan costos del 2.1% del PIB (MEF, 2016).

Lo anterior, referente a la racionalización de beneficios e incentivos tributarios, también fue expuesto en el MMM 2016 – 2018 (MEF, 2015)

Asimismo, el MEF (2016) dentro de las perspectivas del MMM 2017 – 2019 establece que “se deberá implementar una nueva estrategia que permita racionalizar las exoneraciones tributarias y los tratamientos preferenciales existentes, buscando no solo la reducción de éstas sino también evitar que proliferen o sean aprobados otros nuevos” (p. 16).

La anterior posición es entendible desde el punto de vista del aumento de los ingresos del estado con el fin de sostener el gasto público, pero es preocupante para las ZEE, dado que lineamientos como el anterior puede desincentivar la inversión.

Ministerio de la Producción (PRODUCE)

Como ya se ha mencionado PRODUCE interviene en algunos procesos relacionados con ZEE. Por otro lado este ministerio viene trabajado en el Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP) el cual fue aprobado por Decreto Supremo N° 004-2014, y cuyo objetivo principal es

[g]enerar nuevos motores de crecimiento económico que lleven a la diversificación y la sofisticación económica, la reducción de la dependencia a los precios de materias primas, la mejora de la productividad, el aumento del empleo formal y de calidad, y un crecimiento económico sostenible de largo plazo (PRODUCE, s.f., 15).

Para lograr el objetivo de Diversificación Productiva, el PNDP incluye iniciativas de otros sectores, como es el sector de Comercio Exterior y Turismo, en cuyas líneas de acción e intervención se encuentran entre otros instrumentos las ZEE y el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX), (PRODUCE, s.f).

Por otro lado, en este punto cabe recordar que, como ya se mencionó anteriormente, PRODUCE y los Gobiernos Regionales de Moquegua y Tacna, realizaron convenios para la creación de parques industriales en las ZEE de la región con el fin de fomentar la diversificación productiva (PRODUCE, 2015).

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT)

Las ZEE deben seguir los procedimientos que dicte la SUNAT en materia aduanera y tributaria tales como los procedimientos INTA-PG.22 de 2002 dictado para los antiguamente denominados CETICOS y el procedimiento INTA-PG.23 de 2012 para ZOFRATACNA (SUNAT, 2002: SUNAT, 2012).

En el marco de la gestión de las ZEE, la SUNAT tiene un rol importante, dado que puede establecer procedimiento y controles cada vez más dinámicos que le ayuden a las ZEE a realizar su gestión de una manera más ágil. Mientras que las ZEE, deberán tener sistemas de información y control ágiles e interconectados con sus grupos de interés relevantes como son los Usuarios, la SUNAT y el MINCETUR, etc. que le permitan tomar decisiones en tiempo real. Para esto se requiere un trabajo conjunto entre las organizaciones citadas.

Usuarios

Los usuarios de las ZEE, se refiere a las empresas que deciden instalarse en la zona, los cuales pueden desarrollar las actividades permitidas en las mismas, teniendo derecho a gozar de los beneficios aduaneros y tributarios que dicte la ley, teniendo que cumplir las obligaciones que la misma dicte (Ley N°. 27688 de 2002, D.L. N° 842, 864, y leyes y decretos modificatorios y complementarios).

Anexo 9.2. Resultados del atributo de poder

Tabla 9.2.1. Matriz de poder de los stakeholders

Stakeholders		Recursos de poder						Grados de poder	
		Medios coercitivos		Medios utilitarios (recursos)			Medios simbólicos		
		Fuerza física	Armas	Medios materiales y físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos e intelectuales		Reconocimiento y estima
Grado de sensibilidad a los recursos		1	1	2	1	3	2	2	-
Disponibilidad de los medios de parte de los stakeholders	Poder Legislativo	0	0	2	2	0	1	2	12
	MINCETUR (PromPerú)	0	0	2	2	0	2	2	14
	MEF (ProInversión, SUNAT)	0	0	2	2	0	2	2	14
	PRODUCE	0	0	2	2	0	2	2	14
	Gobiernos regionales	2	1	2	1	1	0	1	13
	Gobiernos locales	2	1	2	1	1	0	1	13
	Operadores de las ZEE (ZOFRATACNA y ZED)	1	0	1	1	1	1	1	11
	Usuarios de las ZEE	1	0	1	1	1	1	1	11
	Empleados de las ZEE	1	1	1	0	1	1	0	9
	Proveedores de las ZEE	1	0	1	1	1	1	0	9
	Operadores de infraestructura de conexión (puertos, aeropuertos)	2	1	2	1	2	1	1	18
	Población de las áreas de influencia	2	1	1	0	1	1	2	14
	Inversionistas	0	0	2	3	1	2	2	18
	Sector empresarial nacional	1	0	2	1	1	1	1	13
	Empresas financieras	0	0	1	2	0	1	1	8
	Prensa	1	0	1	1	1	1	2	13
Cámara de Comercio de Lima	0	0	1	1	1	2	2	14	
ComexPerú (Sociedad de Comercio Exterior del Perú)	0	0	1	1	1	2	1	12	
ADEX (Asociación de Exportadores)	0	0	1	1	1	2	1	12	

Fuente: Martins y Fontes, 1999; Mitchell et al., 1997.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 9.3. Resultados del atributo de legitimidad

Tabla 9.3.1. Matriz de legitimidad de los stakeholders

Stakeholders	Niveles de deseabilidad		Grado de Legitimidad Total
	Para las ZEE	Para la sociedad	
Poder Legislativo	1	2	2
MINCETUR (PromPerú)	2	2	4
MEF (ProInversión, SUNAT)	1	2	2
PRODUCE	1	2	2
Gobiernos regionales	1	2	2
Gobiernos locales	1	2	2
Operadores de las ZEE (ZOFRATACNA y ZED)	2	1	2
Usuarios de las ZEE	2	1	2
Empleados de las ZEE	2	1	2
Proveedores de las ZEE	2	1	2
Operadores de infraestructura de conexión (puertos, aeropuertos)	2	2	4
Población de las áreas de influencia	1	2	2
Inversionistas	2	2	4
Sector empresarial nacional	1	2	2
Empresas financieras	1	1	1
Prensa	1	2	2
Cámara de Comercio de Lima	1	2	2
ComexPerú (Sociedad de Comercio Exterior del Perú)	1	2	2
ADEX (Asociación de Exportadores)	1	2	2

Referencia: Martins y Fontes, 1999; Mitchell et al., 1997.

Elaboración: Autores de esta tesis

Anexo 9.4. Resultados del atributo de urgencia

Tabla 9.4.1. Matriz de urgencia de los stakeholders

Stakeholders	Criterios de urgencia		Grado de Urgencia Total
	Sensibilidad temporal	Criticidad	
Poder Legislativo	1	2	2
MINCETUR (PromPerú)	2	2	4
MEF (ProInversión, SUNAT)	2	2	4
PRODUCE	1	2	2
Gobiernos regionales	2	1	2
Gobiernos locales	2	1	2
Operadores de las ZEE (ZOFRATACNA y ZED)	2	2	4
Usuarios de las ZEE	2	2	4
Empleados de las ZEE	1	1	1
Proveedores de las ZEE	1	1	1
Operadores de infraestructura de conexión (puertos, aeropuertos)	1	2	2
Población de las áreas de influencia	1	1	1
Inversionistas	1	2	2
Sector empresarial nacional	1	2	2
Empresas financieras	1	1	1
Prensa	1	1	1
Cámara de Comercio de Lima	1	2	2
ComexPerú (Sociedad de Comercio Exterior del Perú)	1	2	2
ADEX (Asociación de Exportadores)	1	2	2

Referencia: Martins y Fontes, 1999; Mitchell et al., 1997.

Elaboración: Autores de esta tesis

Anexo 9.5. Análisis de contenido de las entrevistas sobre stakeholders

Tabla 9.5.1. Reporte del análisis de contenido sobre stakeholders del software ATLAS.ti

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE											
Report created by Super - 29/07/16 04:56:49 p.m.											
HU: [C:\Users\Angelica Amada\Desktop\Entrevistas Atlas TI\Juez 1 rev 6 - STAKEHOLDERS.hpr6]											
Code-Filter: All [10]											
PD-Filter: All [22]											
Quotation-Filter: All [80]											
	Asociaciones empresariales	Cientes o usuarios	Colaboradores	Comunidad	Estado	Instituciones educativas	Otros	Proveedores	Puertos	Sector empresarial	TOTALS:
P 1: E1_Picon_O_Picón&Asociados.rtf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P 2: E10_Fernandez_J_ZonaLibredelSurPuertoRico.rtf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P 3: E11_Maduro_A_AZFRAP.rtf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P 4: E13_Opperti_J_y_Cazaban_L_CamaradeZonasFrancas.rtf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P 5: E15_Contreras_J_Adozona.rtf	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
P 6: E17_Alcazar_R_Zofracna.rtf	1	0	0	0	2	1	1	0	0	0	5
P 7: E2_Comejo_R_ESAN.rtf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P 8: E23_Vásquez_E_Mincetur.rtf	0	0	0	0	2	1	0	0	0	1	4
P 9: E26_Pacora_J_CETICOSILO.rtf	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
P10: E27_Rivera_E_CETICOSILO.rtf	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
P11: E29_Phluckner_R_CETICOSPaita.rtf	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
P12: E3_McBride_E_ESAN.rtf	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
P13: E30_Castro_M_CeticosMatarani.rtf	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	3
P14: E31_Gálvez_A_Mincetur.rtf	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
P15: E41_Gonzalez_C_ADEX.rtf	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3
P16: E47_Anguis_R_Mincetur.rtf	1	1	0	0	2	0	0	1	0	0	5
P17: E48_Hodara_I_Zonamerica.rtf	0	1	1	0	2	0	1	1	0	1	7
P18: E5_Ibarra_M_AraujoIbarra&Asociados.rtf	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2
P19: E52_Escolano_P_y_Marti_J_ConsorciBarcelona.rtf	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2
P20: E6_Granados_J_BID.rtf	0	0	1	1	2	0	3	0	0	0	7
P21: E7_Moreno_M_AZFA.rtf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P22: E8_Rivera_J_ZonaFrancaBogotá.rtf	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	4
TOTALS:	2	4	2	2	20	3	6	3	2	4	48

Fuente: ATLAS.ti 6.0.15.

Tabla 9.5.2. Impacto del Estado en los FCE y sus variables de medición.

FCE	Variable de medición	Impacto del Estado en las variables de medición de los FCE
FCE 1. Marco legal	Claridad normativa	Sí
	Equidad normativa	Sí
	Fortaleza institucional	Sí
	Simplicidad de procesos	Sí
	Requerimientos básicos de operación	Sí
FCE 2. Localización	Proximidad a infraestructura de conexión	Sí
	Proximidad a recursos del negocio	No
	Disponibilidad de infraestructura de conexión	Sí
	Disponibilidad de servicios básicos	Sí
	Proximidad a mercados	No
FCE 3. Apoyo gubernamental	Estrategia política	Sí
	Inversión del estado	Sí
FCE 4. Diseño y gestión de las zonas	Diseño y planificación de las ZEE	No
	Capacidad de Gestión de las ZEE	No
	Provisión de servicios básicos	Sí
	Provisión de infraestructura interna	No
	Provisión de servicios de valor agregado	No
FCE 5. Vínculos con la economía	Vínculos con la economía internacional	Sí
	Vínculos con el desarrollo local	Sí
	Vínculos con la economía local	No
FCE 6. Política de incentivos	Incentivos tributarios	Sí
	Incentivos aduaneros	Sí

Elaboración: Autores de esta tesis.