

Editoriales

(English)



The Flagstaff Institute and the **World Economic Processing Zones Association (WEPZA)** honored the **Commonwealth of Puerto Rico** for establishing the **World's First Economic Processing Zones**.

Presentation of the award was made September 9, 2004 in San Juan to Hon. Carlos Vizcarrondo Irizarry, President, House of Representatives, and Sr. Antonio (Tito) Colorado, Former head of Puerto Rico Industrial Development Company (PRIDCO) and former Secretary of State of Puerto Rico during a conference of the Latin American Free Trade Zones Committee.

EDITORIAL:

Qué enfrentó Puerto Rico al ser el primero en crear ZPEs en 1947 ... y alcanzar un enorme éxito

Richard L. Bolin, Director
The Flagstaff Institute¹

En 1942, esta isla del Caribe que forma parte de los Estados Unidos, decidió industrializarse. Teodoro Moscoso, de 32 años de edad, fue encargado de volar a Cambridge y conseguir la ayuda de una empresa consultora relacionada con el MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts). La Segunda Guerra Mundial estaba en pleno desarrollo y los submarinos hundían frecuentemente a los barcos que viajaban 1200 millas para llegar a Miami o 1500 millas a Nueva York, por lo que la substitución de importaciones fue la estrategia seleccionada -el gobierno de orientación socialista, con el apoyo directo del conservador Robert A. Taft, Senador Republicano del Congreso de las Estados Unidos, construyó fábricas de cemento, vidrio y zapatos, para demostrar que el bipartidismo existía en la época.

Después de la Guerra, el desarrollo se hizo lento, ya que ni el gobierno ni las firmas locales eran capaces de exportar. A comienzos de 1947, el gobierno decidió atraer firmas de los estados continentales, y en 1951 aprobó una ley de incentivos para los inversores extranjeros y del continente. Además creó la Administración de Fomento (desarrollo económico), encabezada por el hoy legendario Teodoro Moscoso, para conducir la atracción de inversiones, y la Compañía de Desarrollo Industrial Portorriqueña (PRIDCO), que construiría infraestructura, fábricas y parques industriales por toda la isla. Hacia 1963 ya había atraído 480 empresas manufactureras a sus 30 parques industriales.

El impacto de Fomento

En la década de 1930, Puerto Rico era conocida como la "casa de pobres del Caribe". El promedio de vida del varón puertorriqueño era de 37 años y el salario, de \$0,30 por hora. Sólo el 2% de la población entre 20 y 24 años iba a la universidad.

En 1940, el PIB per capita era de \$154. Para 1989, había alcanzado \$6.060, el nivel más alto en América Latina. El 60% de los habitantes entre 20 y 24 años asistía a las universidades. El promedio de vida del varón puertorriqueño había subido a 75 años.

En 1953 había un total 62.500 trabajadores en el sector manufacturero. Para 1960 se habían creado 20.000 empleos más, de los cuales 10.000 estaban en la fabricación de indumentaria y 3.000 en el sector electrónico.

Hacia 1970, se habían logrado otros 55.000 puestos, 22.000 en indumentaria y 10.000 en electrónica e instrumentos, gracias a Fomento y a sus ZPE. En 1989 los portorriqueños poseían fábricas que empleaban el 27% de sus 157.000 trabajadores manufactureros. (Para más detalles ver *Puerto Rico's Economic Development Strategy and Structural Change* de John R. Stewart Jr. y Saul Chico Parnias, *Journal of the Flagstaff Institute*, Vol XIV, Nº 1, Marzo 1990, p1, ISSN 0146-1958).

Las Zonas de Procesamiento Económico (como las hemos denominado posteriormente) tuvieron éxito desde el comienzo, constituyendo la punta de lanza de la industrialización, en el primer esfuerzo significativo para aliviar el sufrimiento humano en el Caribe.

La Zona Franca

Como no existía ningún arancel en los productos que iban o venían de los Estados Unidos continentales, toda la isla era una zona libre, bajo el control de la Aduana de los Estados Unidos; aunque ésta mantenía y mantiene estadísticas separadas. Toda nueva fábrica que exportara al continente tenía los mismos privilegios que hoy están disponibles en algunas Zonas de Procesamiento Económico del mundo.

Exención de impuestos

Como Puerto Rico formaba parte de los Estados Unidos, las exenciones de impuestos fueron muy efectivas, particularmente la de los impuestos sobre la renta por 10 años. Esto fue posible porque bajo el tratado político con los EE.UU. desde 1898, los portorriqueños eran ciudadanos estadounidenses libres de viajar al resto del país, pero sin derecho a votar en las Elecciones Federales si residían en la isla. El principio de "no-imposición sin representación" liberó a los residentes de la isla de los impuestos estadounidenses. Obviamente, aun se debían pagar los impuestos portorriqueños; sin embargo, bajo las nuevas leyes, las industrias exportadoras también estaban exentas, por lo menos al inicio.

Atracción de inversiones: edificios

Las innovaciones fueron: 1. La iniciativa de promoción del gobierno dirigida por Fomento que incluía una exención de impuestos por 10 años y 2) la creación de edificios industriales listos para que un inversionista potencial pudiera instalarse de inmediato.

El joven y brillante Oficial de Promoción Industrial de Fomento fue entrenado para llevar al cliente hasta la puerta de su nuevo edificio, encender las luces, dar un paso atrás y decir: "Esta es su fábrica, señor". Esta lección ulterior se aprendió rápidamente en la práctica: al inicio, los inversionistas no querían construir su propio espacio, pero deseaban contar con un edificio al que pudieran trasladarse sin tener que esperar seis meses para su construcción.

Como Puerto Rico tenía una reducida industrialización, el stock de locales industriales disponibles era inexistente. Y los inversionistas privados en la isla no deseaban arriesgar su dinero en un especulativo programa de construcción que podría no funcionar. Pasaron muchos años para que las empresas de construcción (por ejemplo, Henry Rexach) y los bancos portorriqueños arriesgaran su capital en nuevas construcciones especulativas. Por eso, el gobierno lideró el proceso con los fondos públicos de PRIDCO.

PRIDCO desarrolló una serie de edificios industriales modulares estándar desde 600 m², construidos en comunidades pequeñas de la Isla, haciendo que la gente sienta la esperanza del desarrollo. En las áreas metropolitanas, se levantaron 30 parques industriales para albergar de 15 a 20 empresas PRIDCO de mayor tamaño y convenientes para los trabajadores.

Atracción de inversiones: promoción

Fomento abrió muchas oficinas en los Estados Unidos continentales (luego en Europa y Asia) y gastaba alrededor de \$10 millones por año en promoción hacia finales de la década de 1950. (equivalentes a \$70 millones en la actualidad). Sus anuncios en las publicaciones estadounidenses ganaron premios a la excelencia de forma consistente durante los años siguientes. Estableció un laboratorio de desarrollo, apoyó la educación y en 16 años, en 1963, había atraído 480 empresas a la Isla. Hacia 1975 el número de empresas había crecido a 2.000.

Transferencia de tecnología a países en desarrollo

Un experto del gobierno puertorriqueño, Alexander Firfer, fue enviado para revisar los planes de desarrollo industrial de Taiwán en 1960. Firfer respaldó totalmente la idea de convertir una isla artificial en el Puerto Kaohsiung en la primera ZPE de Taiwán. Tiempo después, otro experto, Hu Barton, recomendó al gobierno de Indonesia transformar la Isla Batam, ubicada cerca de Singapur, en una Zona Franca unida a esta ciudad.

La experiencia de las ZPE puertorriqueñas fue transferida de muchas otras formas. Muchos visitantes de los países en desarrollo, sobretodo del Caribe, se acercaron para ver cómo se había logrado el éxito y siempre fueron bien acogidos. La compañía Arthur D. Little Inc., de Cambridge, Massachusetts, EE.UU., que fue contratada por Puerto Rico de 1942 hasta 1962, como consultora para el desarrollo, también aprendió el proceso y esparció el concepto de las ZPE a muchos países como Jamaica, Cuba, Venezuela, México, Centroamérica y República Dominicana hacia 1967.

Apoyo sindical

En los primeros días, el clima con los sindicatos fue muy bueno. El Sindicato Internacional de Trabajadoras en Ropa para Damas (en inglés ILGWU) apoyaba al gobernador de Puerto Rico, Luis Muñoz Marín. Se cuenta que Dave Dubinsky, líder del ILGWU, hasta persuadió a dos compañías de ropa en Nueva York para que se trasladaran a Mayagüez, en el extremo oeste de la Isla, cuando cerraron por la mala situación en el continente.

Pero luego, cuando el Sindicato Internacional de Trabajadores del Sector Eléctrico (en inglés IUEE) tomó la planta Westinghouse en un parque industrial en el área de San Juan e intentó cerrar al mismo tiempo todas las otras industrias en el parque, las relaciones se volvieron tirantes.

De este modo, Puerto Rico jugó un papel clave al inicio en la creación de las ZPE, especialmente por haber suministrado edificios con antelación y por crear técnicas acertadas para la atracción de inversiones mucho antes de que se fundara la zona libre en Shannon, Irlanda, en 1959. Desde entonces y hasta ahora, mucha gente visita Puerto Rico y aprende de él.

Inversionistas y gerentes capacitados

Quizás la contribución más importante que la experiencia de Puerto Rico aportó a la industria norteamericana fue habituarla a las operaciones offshore. Fue una incubadora para esto. Muchas de las compañías estadounidenses aprendieron primero a operar offshore en Puerto Rico. Al desarrollar esta habilidad, estuvieron en condiciones de operar transnacionalmente. La cultura, el idioma, el clima y la logística marítima y aérea eran diferentes. Difícilmente hayan encontrado un problema a nivel mundial que no hubieran resuelto ya en algún momento en Puerto Rico.

Conrad Hilton se volvió internacional basado sobretodo en el éxito que logró con el Caribe Hilton de San Juan. Este hotel había sido construido por PRIDCO para contar con un hospedaje atractivo para los inversionistas potenciales. Hacia 1951, las ganancias del Caribe Hilton, del que el Hilton poseía la mitad, eran mayores que las del resto de toda la cadena.

Por último, los jóvenes portorriqueños pudieron capacitarse en las plantas de la General Electric (GE) y en muchas otras, para ser ingenieros, técnicos y gerentes. El impacto posterior de esto fue que INTEL localizara la fabrica de semiconductores en Barbados, sólo porque la inspección final y el control cualitativo de la fábrica se encontraban en Puerto Rico, donde podían cumplir las especificaciones. En Barbados no había suficientes ingenieros.

Además, los gerentes de planta de Puerto Rico, al expandirse sus compañías, se esparcieron por otras regiones. La planta de circuitos integrados Rockwell en Mexicali, México, fue dirigida 25 años después por un hombre que inició su trabajo a los 16 en la planta de Puerto Rico y fue ascendiendo en la empresa, mientras ésta pagaba su educación.

Sea-Land

En la década de los 1950, Malcolm McLean, un operador de flota de camiones del Sur de los Estados Unidos, creó el transporte marítimo por contenedores. Su compañía, Sea.Land, ahora con Maersk, inventó un sistema que usaba barcos de auto carga para recoger cerca de 500 contenedores de 35 pies, reduciendo el tiempo en el puerto de 3 días a 17 horas. Sea-Land creó el primer puerto de contenedores del mundo en Newark, Nueva Jersey, EE.UU. El sistema, que ahora usa grúas en tierra y puertos especiales, se ha extendido mundialmente. Los barcos más modernos transportan el equivalente a 5.000 remolques de 40 pies.

Después de adquirir la Línea Waterman y participar en el comercio Intercosta Estadounidense, el primer servicio de Sea-Land fuera de la costa fue el dirigido a Puerto Rico. El arribo del primer barco causó una huelga de grandes proporciones en el puerto de San Juan, pues sólo se necesitaron diecinueve trabajadores para descargar y volver a cargar el barco en 17 horas en lugar de 200 empleados por 3 días. El gobierno reconoció que tendría que ocuparse de los trabajadores del puerto, pero consideró que el invento era muy importante para la isla y no debía detenerse.

El primer barco tuvo que regresar a Newark con su carga a bordo. La mercadería tenía que volver a embalarse para el servicio estándar; una parte del embarque llegó a San Juan 3 meses después.

Sin embargo, al realizar un sondeo detallado entre los trabajadores del muelle del puerto, el gobierno encontró que, de los 2.000 empleados inscritos, sólo cerca de 800 en realidad dependían del puerto para alimentar a sus familias, y gradualmente redujo la cantidad de empleados ocasionales, estudiantes de secundaria, etc.

Sea-Land regresó a San Juan bajo un sistema por el cual se le pagaba a 17 trabajadores innecesarios para sentarse cerca del barco durante el tiempo que el barco estuviera en el puerto, sin interferir con el proceso de descarga. Esto le ahorró a Puerto Rico millones de dólares en los años venideros. Es así como Puerto Rico le enseñó al mundo otra lección: cómo puede el gobierno lidiar con el tipo de tecnología que desplaza a los trabajadores. No fue fácil, pero Sea-Land aprendió la lección y la esparció por todo el mundo.

Enseñando al mundo a crear ZPEs

La Zona Franca de Shannon

No obstante que la reivindicación de originalidad de Puerto Rico sobre las ZPEs es válida, Shannon ha sido una innovadora ZPE desde sus inicios, al contratar 8.000 trabajadores en sus primeros años y 5.000 en la actualidad, después de desplazarse hacia el sector de tecnología de avanzada. Se le debe reconocer el mérito de transmitir su conocimiento sobre las ZPE alrededor del mundo; su compañía de desarrollo ha realizado estudios para las organizaciones de Naciones Unidas en varios países. Los cursos regulares que ofrece en desarrollo y manejo de ZPE han sido valiosos para los países en desarrollo, a los que ha ayudado a dar el primer paso.

EPZA, Kaohsiung, Taiwán

Además, los cursos gratuitos que la Administración de Zonas de Procesamiento de Exportaciones ofrece con regularidad en Kaohsiung, Taiwán, han resultado igualmente útiles, y han sido la base de la educación e inicio de casi todas las zonas en Asia. Actualmente, tanto los sudamericanos como los africanos asisten a estos cursos en Taiwán. La cantidad de trabajadores en las ZPE de Taiwán llegó a 90.000 en los primeros años y ahora que sus fábricas se han deslizado hacia el sector tecnológico, mantiene una fuerza laboral de unos 50.000 trabajadores. El Dr. K. T. Li, a quien WEPZA nombró en 1989 con el título de "Padre de las Zonas de Procesamiento de Exportaciones" fue el motor principal en la creación de las ZPE en Kaohsiung.

El espectacular éxito de Mauricio en 1970-2000

Mauricio es un ejemplo sobresaliente de éxito en África. En la década de 1960, el profesor de Ingeniería Química, Edward Lim Fat, de Rose Hill, Mauricio, presentó su informe sobre la imposibilidad de depender únicamente del azúcar para el desarrollo económico y sugirió la creación de la Zona Franca. Gracias a su esfuerzo, la Zona fue creada en 1970; en los años posteriores, se construyeron fábricas y empezó el programa promocional. Se optó por el concepto de régimen de zona franca, en el que las fábricas podrían ubicarse en muchas partes de la isla con los mismos beneficios - muy similar a la que creó México en 1965.

Cuando en 1979 China expresó su deseo de reintegrar a Hong Kong en 1997, una gran cantidad de fabricantes de ropa dejaron la colonia para viajar a Sri Lanka, donde crearon 30.000 empleos en 6 meses. El Presidente de Sri Lanka puso un alto a la proliferación de este tipo de fábricas provenientes de Hong Kong, por lo que la multitud se trasladó a Mauricio, el único gran promotor de Zonas Libres al alcance en ese momento. El momento era ideal. En los años siguientes, grandes cantidades de inversionistas de Mauricio incursionaron en el negocio de la ropa y controlaron el 44% de las fábricas cerca de 1985, año en el que se reeligió al Profesor Lim Fat como Jefe de la Asociación de la Zona de Procesamiento de Exportaciones de Mauricio (en inglés, MEPZA). Su servicio como consultor en el desarrollo de la Zona Libre para UNIDO y otras compañías africanas, entre otras, ha ayudado a muchas otras naciones. La gran inversión procedente de Mauricio en Madagascar es un logro reciente.

Espero que hayan disfrutado de este cuadro de los primeros días y recuerden que Puerto Rico originó mucho de lo que hoy son las Zonas de Procesamiento Económico. Y, sin dudas, todavía está muy activo liderando zonas por doquier.

¹ *El Señor Bolin fue orador invitado en la fundación de WEPZA por UNIDO y 29 países en Manila, Filipinas, el 3 de febrero de 1978 y ha sido asesor desde entonces. Es el Director de The Flagstaff Institute, seleccionado por WEPZA para ocuparse de la Secretaría cuando fue privatizada en 1985. Bolin fue designado Director Emérito de WEPZA en octubre de 2003. Desde 1978 WEPZA atrajo miembros de 66 países. El Señor Robert C. Haywood es el Director y CEO de WEPZA, Director Asociado de The Flagstaff Institute y Presidente de International Parks, una firma consultora.*

EDITORIAL: LA FAMILIA WEPZA

Durante los últimos 50 años, el papel estelar en la atracción de inversiones extranjeras y tecnología hacia los países en vías de desarrollo ha sido representado por las zonas de procesamiento económico (ZPE), creando trabajos, capacitando, ganando divisas y dando a las personas pobres esperanza para el futuro. Este concepto, hijo de las zonas libres, con sus 3000 años de antigüedad, y de la tecnología actual de las fábricas y de los servicios económicos vinculados a los sistemas de transporte intermodal, está energizando a las "cadenas de suministro" ahora tan en boga. En los términos de Peter Drucker, es "el Patito Feo que nadie ama" y también una probada innovación en management que ha sido pasada por alto. "Para crear riqueza, trabajos e ingresos en países desesperadamente pobres, es el único programa que funciona". Las ZPEs están listas para mejorar la economía a lo largo de todo el mundo durante el siglo que comienza.

Desde 1950, países enteros han salido de la pobreza por medio de las ZPEs: Puerto Rico, Taiwán, Singapur, Irlanda, México, Corea, Dubai, UEA y en la actualidad el litoral chino. Una sola nación, México, con nuestra ayuda, creó mediante la maquila (su versión de las ZPEs) un millón de puestos de trabajo de exportación en la última década. Por lo menos otros 40 países en vías de desarrollo están encaminados hacia el éxito a través de la utilización inteligente de las ZPEs. La clave es su eficiencia y su libertad para acceder al Mercado Global, a través de la Producción Global y del Valor Agregado dentro de sus territorios.

Hay una sola organización en el mundo que ha apoyado en forma consistente y eficaz a las ZPEs desde 1978: WEPZA, la Asociación Mundial de Zonas de Procesamiento Económico, entidad privada, independiente y sin fines de lucro. Somos ahora una organización de 40 ZPEs líderes del mundo, con 150 sitios de producción ubicados en 38 países que emplean a 800,000 trabajadores. WEPZA ha publicado periódicos, libros y las memorias de sus 18 conferencias, con rica información práctica y estadística de las ZPEs. Lo invitamos a recorrer nuestro website en <http://www.wepza.org> para conocer algunos aspectos de esta actividad. Para oponerse a los falsos argumentos de los sindicatos sobre la "pérdida del trabajo" y defenderse contra los movimientos proteccionistas de los países ricos que pretenden anular el comercio, el conocimiento de WEPZA es esencial.

En los próximos cien años, WEPZA seguirá luchando para llevar balanceadamente a países pobres y ricos a su destino de mayor riqueza, a través de la investigación, la educación y la cooperación. Las empresas con ambiciones globales, los países que anhelan seriamente alcanzar el desarrollo y las organizaciones multilaterales mundiales que buscan mejorar las condiciones de vida sociales y económicas de millones harán bien en considerar nuestro mensaje y ayudarnos. La familia WEPZA les da la bienvenida.

Cordialmente,

Richard L. Bolin
Director, Secretaría

EDITORIAL: POR QUÉ LAS ZPEs FUNCIONAN

Una pregunta clave de hoy es:

¿Cómo progresarán las naciones avanzadas si los países pobres no pueden pagar?

La RESPUESTA ERRONEA que se dar hoy es:

Los 31 países top de la OECD pueden comerciar entre ellos y vender a precios reducidos o donar excedentes a los países pobres. Dos testimonios de esta proposición son: 1) la venta a precios reducidos de drogas para el SIDA a África y 2) los planes para acreditar a los países pobres por sus árboles, que producen oxígeno a partir del dióxido del carbono, ayudando a "luchar" contra el calentamiento global. Pero contar con la caridad de esta manera es

erróneo y se opone al camino que la historia mostró claramente a nuestra generación, en el sentido de que el progreso económico se logra a través de la productividad y la eficiencia en los mercados abiertos. Estas dos respuestas de corto plazo a las circunstancias negativas percibidas son defensivas-no creativas. A la larga, harán poco para ayudar a las naciones pobres. Lo que estos necesitan es autosuficiencia.

Una RESPUESTA CORRECTA, durante los últimos 50 años, ha sido:

Impulsar las economías de los países pobres para que puedan afrontar sus necesidades por sus propios medios. Las Zonas de Procesamiento Económicas (EPZs) permiten la reducción del riesgo, facilitando la inversión de las empresas avanzadas en los países pobres. La producción compartida de las fábricas globales instaladas en muchos países enseña a los operarios, técnicos, ingenieros, gerentes, políticos y al público general cómo ganar dinero en el Mercado Global.

El avance de la economía empieza el Primer Día con nuevos puestos de trabajo y se percibe clara y significativamente una década después de este frío comienzo, extendiéndose rápidamente a medida que las ZPEs se reproducen a lo largo del país. Las divisas ganadas por el país pobre durante este primer período permiten comprar los productos avanzados de las naciones ricas (por ejemplo, aviones). Esto agranda el mercado mundial con precios libres para los obreros, técnicos, ingenieros, gerentes, políticos y el público general de las naciones avanzadas. Se crean trabajos mejores y mayor valor agregado por este proceso. También, se benefician de la baja de precios en bienes de consumo, tales como ropa y electrónicos confeccionados o ensamblados en las ZPEs.

Entretanto, los países pobres disfrutan de bienes de consumo atractivos y de alta calidad producidos en sus propias ZPEs, mientras el fisco cobra aranceles sobre los componentes importados. Al mismo tiempo las ZPEs mejoran la infraestructura, capacitan la mano de obra, incrementan el entrenamiento en nuevas tecnologías y la competitividad en general y traen la esperanza de un futuro mejor para la población. Esta se prepara a sí misma para entrar más rápidamente y con tecnología más elevada en el mercado global en la segunda generación.

Dentro de la carrera de un solo trabajador, hemos visto cambios que literalmente asombran, con respecto a la sofisticación de los productos y servicio ofrecidos en las ZPEs. En la segunda generación un centro de diseño mundial para productos de ingeniería en México ahora emplea a 3000 ingenieros locales, es decir, el equivalente a la oferta de graduados formados por las universidades en tres años, al ritmo de cuando el proceso empezó hace 35 años, pero menos de 1/3 de los graduados anuales de hoy. Los estudiantes que sobresalen saben que pueden contar con un empleo.

Pero todo puede empezar con una pequeña y solitaria ZPE, en lugar de un programa enorme que se vuelve el objetivo de cada grupo de interés vinculado al proceso de decisiones de los próximos 50 años, que pueden matar buenas ideas con su invectiva. Una sola ZPE es políticamente posible en muchos países porque, si falla, es un error acotado. La creación de una sola y modesta ZPE es suficiente para empezar a demostrar el caso en unos pocos años. Será una fuente exitosa y competitiva de productos y servicios para el mercado global si se diseña cuidadosamente, se contrata personal de calidad, tiene el apoyo pleno del gobierno, opera en un clima comercial libre de corrupción, tiene un juego competitivo de incentivos para alcanzar la competitividad singular para sus propias necesidades y toma todos los riesgos necesarios para atraer a los primeros inversores para fundamentar su caso. Debe ser promovida por expertos pagados como funcionarios de la ZPE.

El desarrollo económico por medio de las ZPEs ha ocurrido en 8 países importantes: Puerto Rico, Taiwán, Singapur, Corea, Irlanda, México, Dubai, EAU y actualmente, en el litoral chino. **Para usar las palabras del Profesor Peter F. Drucker en una carta fechada el 25 de julio de 2001: "Para crear riqueza, trabajos y ingresos en países desesperadamente pobres, WEPZA es el único programa que funciona."**

Cordialmente,

Richard L. Bolin
Director, Secretaría

For more information:

World Economic Processing Zones Association (WEPZA)

PO Box 3808
Evergreen, CO 80437-3808 USA
Tel: (303) 679-0980
Fax: (303) 679-0985

E-mail: director@wepza.org

Courier Delivery: 124 Antler Way, Evergreen, CO 80439 USA

This document maintained by webmaster@wepza.org

Copyright © 2007, The Flagstaff Institute