

**VENTAJA COMPETITIVA POR DIFERENCIACIÓN DE LA ZONA FRANCA
INTERNACIONAL DE PEREIRA**

MSc. PAOLA ANDREA ECHEVERRI GUTIÉRREZ

Investigadora Principal

SARA MARÍA GÓMEZ CAICEDO

Auxiliar de Investigación

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA DE INGENIERÍA COMERCIAL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN TRUEQUE

**SEMILLERO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE INGENIERÍA
COMERCIAL SIDIC**

PEREIRA

2015

TABLA DE CONTENIDO

	PÁG.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1 ANTECEDENTES	12
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. JUSTIFICACIÓN	19
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. MARCO REFERENCIAL	23
4.1 MARCO TEÓRICO	23
4.2 MARCO CONCEPTUAL	50
4.3 ESTADO ACTUAL	51
4.4 MARCO ESPACIAL	55
4.5 MARCO TEMPORAL	58
4.6 MARCO LEGAL	59
5. DISEÑO METODOLÓGICO	73
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	74

6.1 MARCO COMPETITIVO DEL SECTOR DE LAS ZONAS FRANCAS	74
6.1.1 NUEVOS COMPETIDORES	74
6.1.2 COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA	77
6.1.3 SUSTITUTOS	92
6.1.4 PROVEEDRES	95
6.1.5 COMPRADORES	96
6.2 CADENA DE VALOR DE LA ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA	97
6.3 FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD	101
6.3.1 NIVEL MICRO	101
6.3.2 NIVEL MESO	103
6.3.3 NIVEL MACRO	110
6.3.4 NIVEL META	119
7. CONCLUSIONES	122
8. RECOMENDACIONES	128
9. BIBLIOGRAFÍA	130
10. ANEXOS	139

LISTA DE FIGURAS

	PÁG.
Figura 1. Las cinco fuerzas del sector de Michael Porter	25
Figura 2. La cadena de valor	31
Figura 3. Competitividad sistémica	35
Figura 4. Niveles jerarquizados de la competitividad	38
Figura 5. Determinantes de la competitividad	42
Figura 6. Beneficios de las zonas francas	50
Figura 7. Mapa de procesos de la Zona Franca Internacional de Pereira	98

LISTA DE CUADROS

	PÁG.
Cuadro 1. Evolución de las zonas francas en el mundo	45
Cuadro 2. Evolución de las zonas francas en Colombia	46
Cuadro 3. Zonas francas en América Latina	54
Cuadro 4. Beneficios normativos de las zonas francas	61
Cuadro 5. Informe zonas francas 2007 – 2012	75
Cuadro 6. Barreras de entrada del sector zonas francas	76
Cuadro 7. Zonas francas más importantes de Colombia	83
Cuadro 8. Zonas francas de Pereira	90
Cuadro 9. Barreras de salida del sector zonas francas	92
Cuadro 10. Operadores logísticos	94
Cuadro 11. Actividades de apoyo de la cadena de valor de la Zona Franca Internacional de Pereira	99
Cuadro 12. Actividades primarias de la cadena de valor de la Zona Franca Internacional de Pereira	100
Cuadro 13. Ficha técnica de la Zona Franca Internacional de Pereira	103
Cuadro 14. Estructura del IDC	104
Cuadro 15. Clasificación general y por factores de Risaralda	105
Cuadro 16. Factores que inciden positivamente en la ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira	121

LISTA DE IMÁGENES

	PÁG.
Imagen 1. Zona Franca Internacional de Pereira	56
Imagen 2. Zona Franca Internacional de Pereira en el Triángulo del Café	56
Imagen 3. Zonas francas permanentes a 2012	78
Imagen 4. Zonas francas permanentes por región a 2012	79

LISTA DE GRÁFICAS

	PÁG.
Gráfica 1. Zonas francas por departamento a 2012	80
Gráfica 2. Zonas francas por sector	82

LISTA DE ANEXOS

	PÁG.
Anexo 1. Entrevista Gerente de la Zona Franca Internacional de Pereira	139
Anexo 2. Entrevista Director DIAN Santa Marta	143

RESUMEN

La mejor forma de saber si una empresa se encuentra en el centro del éxito o camino al fracaso es mediante la determinación de su ventaja competitiva. Para la Zona Franca Internacional de Pereira, plataforma integral de comercio exterior y proyecto de reciente puesta en marcha, es importante identificar tempranamente su ventaja competitiva, de manera que pueda desarrollar estrategias de entrada y permanencia en el mercado. En esta investigación se realizó un análisis de las cinco fuerzas del sector de las zonas francas, se definió la cadena de valor de la Zona Franca Internacional de Pereira, y finalmente se determinaron los factores que inciden en su ventaja competitiva.

Palabras clave: Zonas Francas, Ventaja Competitiva, Diferenciación, Competitividad Sistémica, Michael Porter, Cadena de Valor.

ABSTRACT

The best way to know if a company is in the center of success or road to failure is by determining its competitive advantage. For Pereira International Free Trade Zone, comprehensive foreign trade platform, recent project implementation, it is important to identify its competitive advantage early, so it can develop strategies for entering and staying in the market. In this research, an analysis of the five forces industry free zones was performed, the value chain of the Pereira International Free Trade Zone was defined, and finally the factors that influence their competitive advantage is determined.

Keywords: Free trade zones, Competitive Advantage, Differentiation, Systemic Competitiveness, Michael Porter, Value Chain.

INTRODUCCIÓN

En épocas de Confucio el comercio era libre. Las barreras al comercio entre países no existían, ni los impuestos o aduanas. Fue en el auge del Imperio Romano que se impuso el pago de impuestos, sin embargo se establecieron algunas exenciones en áreas geográficas conocidas como zonas de libre comercio o zonas francas. Estas zonas surgieron de forma espontánea con el objetivo de servir como núcleo de recibo y distribución de mercancías, cuya finalidad era responder a la necesidad causada por la dificultad en el transporte de los bienes así como para facilitar el comercio exterior.

En Colombia, las primeras zonas francas se establecieron en la Costa Atlántica y la Costa Pacífica, declaradas como puertos libres destinados a la importación y exportación de mercancías. Las zonas francas, hoy en día, son un mecanismo de fomento a la competitividad en un país, dichas zonas permiten la creación de empleos directos e indirectos, el desarrollo de nuevas tecnologías, la innovación en procesos industriales, la generación de economías de escala, la atracción de capital extranjero, el fortalecimiento empresarial en las regiones, así como la agilización de los procesos de importación y exportación, dando como resultado facilidad, un mejor funcionamiento del comercio exterior y crecimiento de la economía nacional; aspectos que conllevan al desarrollo del país.

La búsqueda de una ventaja competitiva, proporciona a la empresa un conocimiento profundo de sus gestiones internas, procesos y estrategias, así como aquellas actividades fuentes de valor, que generan mayor rentabilidad. Del mismo modo, la competitividad permite establecer una posición provechosa en el

mercado, además de lograr la apertura de nuevos canales, generar crecimiento sostenido y alcanzar la supervivencia en un entorno de constante cambio.

Al inicio de esta investigación se desarrolla el marco teórico y metodológico donde se contempla el planteamiento del problema, justificación, objetivos, marco de referencia y metodología de la investigación. Posteriormente, en los siguientes tres capítulos se elaboran los objetivos específicos, mediante un estudio sobre el sector de las zonas francas en Colombia para definir la competitividad de la industria en la que se desenvuelve el objeto de estudio. Como segundo paso, se establecerán aquellas actividades de la empresa que generan valor y puedan ser fuente de diferenciación. En tercer lugar, se realizará un análisis para especificar aquellos factores determinantes de competitividad, que abarcan desde el nivel de la empresa en cuanto a su gestión interna, pasando por lo atractivo de la industria y de la región, evaluando el contexto macroeconómico, sin dejar de lado las políticas del Gobierno Nacional. Todo esto con el fin de resolver el objetivo general que busca la determinación de la ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira. En el último capítulo, se exponen las conclusiones y en definitiva, si se resolvió el interrogante que dio fruto a esta investigación. Además se realizaron las recomendaciones pertinentes y planteamientos para nuevos estudios.

El producto de esta investigación le servirá a la Zona Franca Internacional de Pereira como marco de referencia para conocer su ventaja competitiva, ya que hasta el momento los estudios realizados sobre el tema de investigación no se han enfocado en conocer la competitividad de las zonas francas como empresa.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Se hace necesario indagar sobre estudios e investigaciones realizadas alrededor de las zonas francas, tanto en el ámbito regional como internacional, ya que es importante conocer como las zonas francas han servido de incentivo en otros países o regiones para el desarrollo socio-económico y como estímulo a la competitividad; es pertinente analizar los modelos que se han implementado, así como la forma en que han contribuido al área de influencia donde se desenvuelven, sí realmente dicho instrumento es viable para que los inversionistas se instalen en las zonas francas o si es mejor para ellos ubicarse fuera de las mismas, teniendo en cuenta las políticas del régimen franco y su legislación tributaria. Entre las investigaciones revisadas, es oportuno a la luz de este proyecto mencionar:

Dentro de la Universidad Pontificia Javeriana se realizó el “plan de negocio para la creación de la Zona Franca Permanente de la Sabana”¹, esta investigación se basó en cifras estadísticas acerca de la capacidad instalada de la Zona Franca de Bogotá, por medio de las cuales se evidenció que esta es insuficiente para cubrir las necesidades del mercado en cuanto a exportaciones e importaciones, razón por la cual se vio la importancia de establecer una zona franca paralela que solucione problemas tales como exceso de demanda, poca oferta, baja infraestructura, falta de logística adecuada y que genere empleo en la región. El

¹ ALVARADO MARTÍNEZ, Iván Javier. MÉNDEZ, Juan Camilo. Plan de negocio para la creación de la Zona Franca Permanente de la Sabana. Bogotá D.C. 2008, 146 pg. Trabajo de Grado. (Administración de Empresas). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

objetivo del estudio consistió en evaluar la factibilidad de crear una zona franca permanente generadora de valor agregado, no sólo a las empresas establecidas allí, mediante la disminución de impuestos y generación de economías de escala; sino también a los prestadores de servicios, obteniendo mayor tecnología a menor costo, al igual que procesos industriales innovadores y altamente competitivos; así como al Estado, por medio de la atracción de capital extranjero, aumento del empleo y desarrollo de la economía. El estudio de factibilidad comprendió: un análisis del sector franco en Colombia, un estudio de mercados, un plan de mercadeo, descripción de la empresa así como un análisis administrativo y financiero.

Como resultado, se concluyó que la Zona Franca Permanente de la Sabana es un proyecto viable que traerá beneficios en materia de desarrollo económico, oportunidades laborales y desarrollo de pequeñas y medianas industrias; igualmente, una vez cumplidos los requisitos exigidos por la Ley, la construcción de la Zona se hará dentro de los plazos establecidos. Se espera que su capacidad sea la suficiente para cumplir con las demandas de la ciudad de Bogotá.

Un segundo estudio, llevado a cabo en la ciudad de Bucaramanga, consistió en un “plan de negocio para el montaje de una zona franca permanente especial en servicios de salud”² y tuvo como objetivo hacer de la Fundación Oftalmológica de Santander Clínica Carlos Ardila Lulle FOSCAL una zona franca permanente especial, ya que se generó un incremento drástico en la demanda, debido a numerosas razones tales como: cambios epidemiológicos, falta de buena infraestructura en las demás clínicas de la región, así como bajos niveles de

² FERNÁNDEZ BASTOS, María Del Pilar. MEJÍA LÓPEZ, Liliana. Plan de negocio para el montaje de una zona franca permanente especial en servicios de salud. Bucaramanga. 2010. Trabajo de Grado. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas.

tecnología. Paralelamente, con la creación de esta zona franca se buscó generar empleo, desarrollo, competitividad y acceder a un mercado potencial de turismo de salud. El plan de negocios, para el montaje de la zona franca permanente especial, incluyó el análisis de viabilidad del proyecto, un estudio técnico, de mercado, financiero y ambiental. Se conformó un comité interdisciplinario con un equipo financiero, médico, jurídico, arquitectónico y de ingeniería, cuyos resultados dieron paso a la consolidación de los estudios de factibilidad.

En las conclusiones, se demostró que existe una gran demanda a nivel nacional e internacional insatisfecha, lo que representa una gran oportunidad, por lo tanto, el proyecto es factible. De acuerdo a los análisis realizados en la población, las especialidades de la clínica son: cardiología, oftalmología, oncología, cirugía estética y reconstructiva, hospitalización y demás servicios de apoyo. Se confirmó la viabilidad y factibilidad del proyecto, asegurando un diseño y calidad de clase mundial, además de poseer una rentabilidad mayor al costo total calculado. La modalidad de zona franca permanente especial trae beneficios no sólo en materia de rentabilidad sino que se perfila como un polo de desarrollo, así mismo se convertirá en una fuente de empleo y desarrollo de la región.

“Las implicaciones de la política tributaria en las zonas francas de Colombia”³ es una investigación que se elaboró en la Universidad de Medellín, en el cual se hizo un seguimiento a la política tributaria, así como la incidencia que tienen las zonas francas en el desarrollo económico del país. Se hizo un análisis de las ventajas y desventajas tributarias, cambiarias, de capitales así como de trámites de las zonas francas. Igualmente, se estudiaron las últimas reformas tributarias.

³ CORREA MEJÍA, Kleiner Antonio. BUSTAMANTE CARDONA, Magaly. TORO RESPTREPO, Luz Marleny. Implicaciones de la Política Tributaria en las Zonas Francas de Colombia. Medellín. 2006. Trabajo de Grado. Especialización en Políticas y Legislación Tributaria. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Se concluyó que las zonas francas poseen una cantidad de ventajas tributarias, aduaneras, fiscales, de capitales, de trámites y de comercio exterior que atraen la inversión extranjera, igualmente ofrecen condiciones competitivas internacionales a los productores nacionales que se desean exportar. La última reglamentación tributaria para las zonas francas se realizó en 2005 con la Ley 1004, en la cual se estableció una tarifa de renta del 15 % para los usuarios de las zonas francas, así como una exención del impuesto a las ventas. De igual manera, se determinó que las zonas francas son indispensables para afrontar con éxito acuerdos como el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos, sin embargo, hay que dotarlas de instrumentos que les permitan impulsar el empleo, atraer nuevos inversionistas y fomentar la reinversión de capitales.

Un último estudio analizado se titula “Zonas francas como mecanismo de incentivo para la inversión en el Ecuador”⁴, el cual tuvo como objetivo determinar si el régimen franco y tributario representan ventajas potenciales en el ámbito comercial así como socioeconómico del país, generando mayores inversiones para el desarrollo de la nación. La metodología empleada consistió en una revisión bibliográfica en la cual se determinó la situación actual de Ecuador, en materia macroeconómica y estabilidad política, acto seguido, se examinó el instrumento zona francas a nivel internacional como al interior del país y en última instancia, se realizó la propuesta de las zonas francas como mecanismo de incentivo para la inversión en Ecuador.

Este estudio pudo concluir que a pesar de los beneficios de crecimiento económico a través de la creación de oportunidades de empleo y bienestar para la

⁴ ARCOS GARCÍA, Yamile Carlota. ESCALANTE FLORES, Angie Carolina. Zonas francas como mecanismo de incentivo para la inversión en el Ecuador. Guayaquil, Ecuador. 2009. 263 pg. Trabajo de Grado (Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Facultad de Economía y Negocios.

población, en Ecuador, las zonas francas no han tenido el éxito esperado como el que se observa en otros países de la región, siendo considerado más como un mecanismo al comercio exterior, que conlleva simplemente un sacrificio fiscal o ayuda a la evasión tributaria, más no como una herramienta efectiva para alcanzar el desarrollo tecnológico, crecimiento económico y competencia adecuada del capital humano que tanta falta hace. Además, las zonas francas deben estar orientadas hacia el exterior, lo que indica que la producción será destinada a la exportación, sin embargo, la mano de obra e insumos, deberán ser de la industria nacional, generando de esta manera importantes beneficios directos e indirectos a la comunidad. Igualmente, para incentivar la inversión extranjera es necesario crear un ambiente competitivo en infraestructura, transporte, telecomunicaciones, procesos logísticos, incluyendo mano de obra capacitada en la aduana y bases legales estables, así como una política de Estado consistente.

Se determinó también, que para una empresa instalarse en el territorio no franco de Ecuador, no es tan rentable como hacerlo en una zona franca, ya que el territorio nacional de dicho país no es tan competitivo como lo es el de otros países de América Latina. Por último, el régimen franco en Ecuador debe especializar sus zonas francas para atraer mayor inversión extranjera, implementando centros de distribución y logística, biotecnología, *hosting*, turismo, servicios de telecomunicaciones, entre otros.

La presente investigación se articula con estos antecedentes puesto que se busca generar un conocimiento profundo de la competitividad de una zona franca en específico frente a las demás y no sólo determinar si el instrumento zona franca en lo ancho de su industria es competitivo, se busca hacer un análisis detallado del régimen en Colombia y cómo éste contribuye a la ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Como consecuencia del fenómeno de apertura y globalización, las barreras que limitaban el comercio entre países han caído, dando paso a la expansión de productos y servicios a nuevos territorios, situación que llevó a las empresas a participar en el mercado mundial. Una de las consecuencias de este evento fue la introducción de los conceptos de ventaja comparativa y ventaja competitiva.

La ventaja comparativa se expresa en aquello que un país o base de producción posee una ventaja particular sobre otros productores. En cambio, la ventaja competitiva son las acciones y destrezas que se llevan a cabo para mantener en el tiempo aquella ventaja comparativa. De acuerdo con lo anterior, se puede afirmar que las regiones que no desarrollen una competitividad no podrán participar de los beneficios de la nueva economía global, quedándose en una era atrasada.

Basándose en estudios ya realizados, Pereira es una ciudad que ha mostrado signos positivos de crecimiento progresivo no solo en su economía sino también en el desarrollo de infraestructuras y calidad de vida, siendo comparable con las grandes ciudades de otros países. Tal es el caso, que la inversión de capital extranjero ha sido notoria lo que brinda la oportunidad de que se pongan en marcha megaproyectos que mejoren la competitividad de la ciudad.

La Zona Franca Internacional de Pereira es "...una plataforma integral de comercio exterior que permita la implementación de proyectos industriales a gran escala, el intercambio comercial con los más importantes mercados del mundo, el desarrollo logístico nacional e internacional, el movimiento de mercancías por vía

terrestre, ferroviario, marítima, fluvial (a largo plazo) y la prestación de servicios en los diferentes sectores económicos.”⁵

Con esta investigación se pretende determinar la ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira, de modo que pueda servir como herramienta de gestión de negocios.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el marco competitivo del sector de las Zonas Francas?
- ¿Cuál es la cadena de valor de la Zona Franca Internacional de Pereira?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en la ventaja competitiva de la Zona Franca Internacional de Pereira?

⁵ ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA. Quiénes Somos. (En Línea). Fecha de consulta: (mayo 3 de 2013). Disponible en: (<http://zonafrancapereira.com/content/somos>)

2. JUSTIFICACIÓN

Con el transcurso de los años, Colombia se ha caracterizado por poseer una economía de crecimiento estable, lo que ha incentivado un incremento de la inversión extranjera en el país, así mismo ha provocado en empresarios y gobierno una gestión estratégica enfocada a mejorar la competitividad, las comunicaciones, impulsar el desarrollo tecnológico, eliminar barreras al comercio e incrementar el empleo. Como consecuencia de lo anterior, en diversas regiones del país se han creado Zonas Francas, instrumento clave para el desarrollo de la competitividad de la economía nacional y el facilitamiento del comercio.

La Zona Franca Internacional de Pereira, ubicada en el corregimiento de Caimalito en la jurisdicción de Pereira, es un megaproyecto creado para satisfacer las necesidades de un mercado creciente que busca la exportación e importación de productos y servicios, materias primas así como maquinaria; garantizando una mejora en el intercambio comercial al mismo tiempo que en los procesos logísticos, potencializando el desarrollo de la región.

Dada la reciente puesta en marcha de este proyecto, se ve la necesidad de indagar sobre los factores, destrezas, procesos y estrategias que puedan hacer que la Zona Franca Internacional de Pereira se diferencie de la competencia, lo que a los ojos del empresario será un atractivo que determinará su preferencia. Al potenciar dichos factores se podrá desarrollar una ventaja competitiva por diferenciación que le garantizará a la Zona Franca una permanencia en el tiempo y un apalancamiento en el mercado de manera sostenible.

La Zona Franca Internacional de Pereira a primera vista presenta atributos que al fortalecerse por medio del desarrollo de estrategias pueden convertirse en elemento clave para una ventaja competitiva por diferenciación. Uno de esos atributos consiste en ser un proyecto innovador, al crear una zona franca con acceso a transporte aéreo, terrestre, férreo y fluvial, presentando una excelente alternativa para la entrada y salida de mercancías. Igualmente, se consideran atributos exógenos presentes en su zona de influencia, la ciudad de Pereira.

Pereira es el punto central del área formada por las tres principales ciudades del país, Bogotá, Medellín y Cali (denominado Triángulo de Oro); se ubica en el tercer lugar del reporte del *Doing Business* año 2008 como una de la ciudades con mayor facilidad para hacer negocios; posee una gran infraestructura vial que la conecta con las otras capitales del eje cafetero, Armenia y Manizales; cuenta con un sistema de transporte masivo y de transporte interdepartamental e intermunicipal; tiene un aeropuerto internacional además que se sitúa de forma equidistante de los principales puertos del país.

Con fundamento en lo anterior, se pretende hacer un estudio sobre los factores determinantes de la ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira, para facilitar la creación de estrategias que sitúen a la empresa en el centro del éxito y se pueda establecer una situación provechosa que le permita alcanzar altos niveles de rentabilidad por encima del promedio de la industria; además, originar gran confianza en el sector empresarial para así facilitar la construcción de un gran centro de intercambio de bienes y servicios.

Esta investigación se justifica a través del impacto y los resultados esperados, que se encuentran subrayados en tres rubros distintos: el primero es el social,

enfocado hacia la generación permanente de empleo, disminuyendo la tasa de desempleo en la zona circundante, por consiguiente, causar un aumento en las condiciones de vida de la población, así como la generación de políticas de responsabilidad social empresarial. El segundo rubro es el económico, relacionado con el crecimiento de la economía local, dinamización de la balanza comercial, al igual que el incremento de la competitividad regional y nacional. Finalmente, el rubro académico, en el cual se aplican los conceptos de la malla curricular del programa de Ingeniería Comercial, se da lugar a una relación más estrecha entre la empresa privada, el sector público y la academia, además de servir como base para futuras investigaciones, cuyo objetivo principal sea el desarrollo de estrategias, la ampliación de los mercados actuales, la apertura hacia nuevos mercados, la inclusión de nuevas tecnologías y la diversificación de productos.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el marco competitivo del sector de las Zonas Francas mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Definir la cadena de valor de la Zona Franca Internacional de Pereira.
- Determinar los factores que inciden en la ventaja competitiva de la Zona Franca Internacional de Pereira empleando la metodología de la Teoría Sistémica de la Competitividad.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Competitividad y Ventaja Competitiva

La competitividad y la ventaja competitiva son conceptos de gran auge en la actualidad, de manera que al desarrollarlos en una empresa supone una generación de valor que es también una fuente de diferenciación, a partir de la cual es posible obtener una posición provechosa en el mercado. La permanencia de las empresas es cada vez más incierta, de ahí que se ha visto la necesidad de crear más y mejores estrategias para posicionarse así como expandirse en el mercado, de tal forma que se obtengan mayores rendimientos en comparación con los competidores, a causa de esto, las empresas han tenido que buscar ventajas competitivas que afiancen su sobrevivencia en el mercado a largo plazo.

Hoy en día, el hablar de ventaja competitiva es una labor que requiere una amplia revisión bibliográfica. Existen numerosos autores e instituciones que ofrecen definiciones, conceptos, factores determinantes y metodologías de medición con enfoques muy diversos.

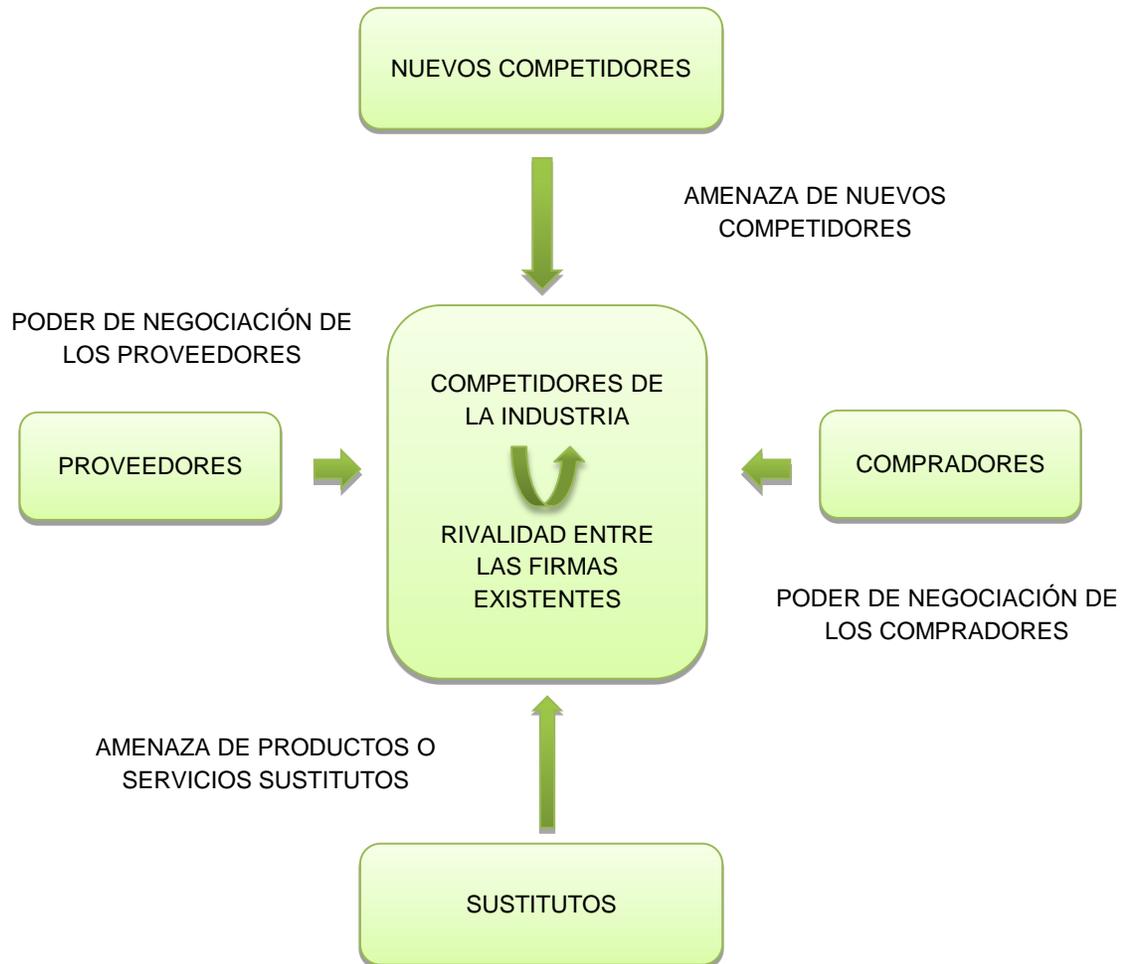
Competitividad y ventaja competitiva según Michael Porter

La competitividad de una empresa se mide desde dos ámbitos distintos que se complementan el uno al otro. En primer lugar, el sector al cual la empresa pertenece y segundo las actividades internas que se desarrollan en la misma. Tomando esto como base, se puede decir que una parte significativa de la competitividad de una empresa se da en el entorno y como ésta se relaciona con él. Por ello, para determinar la ventaja competitiva de una empresa es de suma importancia definir el sector y cuáles son las influencias que promueven la competitividad y la rentabilidad del mismo sin que el estudio sea muy amplio o se acumulen datos que no tienen que ver directamente con la empresa o su operación. Para Porter⁶, el concretar estas influencias es importante en la determinación de las reglas de juego, así como el estadio en el que se establecerá la competitividad del sector y de la empresa, sin dejar de lado las posibles estrategias que se puedan generar.

El modelo de las cinco fuerzas del sector de Porter tiene como finalidad hacer un análisis de las principales características del entorno que comprenden la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad existente entre estos, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y de los proveedores. Estos resultados son relevantes en la determinación de la rentabilidad de un sector y de ahí su atractivo. Así como una mirada de que actividades de la empresa son esenciales para competir exitosamente con las fuerzas de su entorno.

⁶ PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York, 1980.

Figura 1. Las cinco fuerzas del sector de Michael Porter.



Fuente: PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York, 1980. Pág. 4.

En primer lugar, la amenaza de nuevos competidores supone una de las fuerzas más importantes, en ésta se establecen las barreras de entrada a los nuevos competidores que deseen llegar a la industria; entre más alta sea la barrera, más difícil será para el nuevo competidor su entrada al sector, por lo cual lo hará en desventaja respecto a aquellas empresas más antiguas.

“Los nuevos concurrentes pueden adoptar distintas formas. Un nuevo concurrente puede ser una empresa que no existía antes (por ejemplo, Amazon en el sector librero), una ya existente que diversifica sus actividades (El Corte Inglés en la venta de automóviles), o una que amplía sus operaciones a nuevas áreas geográficas (Telefónica en América del Sur).”⁷

Diferente es, si las barreras de entrada son bajas, entonces el nuevo competidor podrá apoderarse de una gran porción del mercado o inclusive llegar a liderarlo. Las barreras de entrada son:

- Economías de escala
- Diferenciación de productos
- Requerimientos de capital
- Costos de cambio
- Acceso a canales de distribución
- Ventajas de costos independiente de la escala
- Políticas de gobierno
- Ventajas de los actores ya establecidos

Otra fuerza prioritaria es la rivalidad entre competidores existentes, cuya magnitud define la competitividad general y la rentabilidad del sector. Esta rivalidad puede variar de acuerdo a cada sector, la cantidad de empresas pertenecientes a él y su tamaño. Pueden existir competidores mutuamente dependientes, competidores numerosos así como diversos, industrias de lento crecimiento, sectores con altos costos fijos o de almacenamiento, falta de diferenciación e inclusive empresas con altas apuestas estratégicas.

⁷ ALLEN, David B. GORGEON, Arnaud. Las Cinco Fuerzas como Herramienta Analítica (En Línea). Fecha de consulta: (mayo 3 de 2013). Disponible en: (<http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>). Pág. 7.

La competencia es permanente y para algunos competidores menos exitosos no representa ganancias significativas por lo que se ven en la necesidad de dimitir su participación en el sector. Sin embargo, existen barreras de salida, las cuales mantienen a las empresas compitiendo en la industria, estas son:

- Especialización de activos
- Altos costos fijos de salida
- Interrelaciones estratégicas
- Barreras emocionales
- Restricciones gubernamentales y sociales

“...Aunque las barreras de salida y las barreras de entrada son conceptualmente diferentes, su nivel de articulación es un aspecto importante en el análisis de la industria...”⁸ La situación ideal para una empresa es que existan altas barreras de entrada y bajas barreras de salida, de este modo la entrada de nuevos competidores será reprimida y los competidores en desventaja dejarán el sector rápidamente.

Por su parte, la amenaza de productos o servicios sustitutos puede restarle atractivo al sector. Esto puede darse, en primer lugar de acuerdo a la posición del comprador respecto al producto, si está dispuesto a cambiarlo, ya sea por precio, calidad o emocionalidad; en segundo lugar si el producto supone un mayor rendimiento o menor costo. Las empresas oferentes de estos productos deben ser consideradas como competidores potenciales.

⁸ PORTER, Michael. *Competitive Strategy*. Op Cit., Pág. 22.

“...los productos sustitutos se refieren a productos de otros sectores, productos que pueden realizar la misma función que el del sector en cuestión. Los sustitutos satisfacen básicamente las necesidades de los clientes...”⁹

El poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores pueden reducir la rentabilidad del sector. Cada uno desea aumentar o bajar los precios, exigir mayor calidad y mejores servicios. Se convierten en amenaza cuando:

- Tamaño y concentración del volumen de producción
- Diferenciación de producto
- Baja rentabilidad
- Enfrenta costos cambiantes
- Amenaza de integración
- Disponibilidad de la información.

Estos factores son propensos a cambiar con el tiempo, a causa de esto se puede incrementar o decrecer la intensidad de la rivalidad entre competidores.

Luego de determinada la competitividad del sector, es preciso considerar factores alrededor de la firma que son complemento en la determinación de la ventaja competitiva. Estos factores se enmarcan en el Diamante de la Competitividad de Porter, dentro del cual se identifican cuatro elementos primarios: la oferta de bienes y servicios que compiten en el mercado; el conocimiento de ese mercado en cuanto a sus necesidades, gustos y preferencias; el realizar integración con otras empresas que suministren fortalezas y apoyos; y por último, la toma de

⁹ ALLEN, David B. GORGEON, Arnaud. Op Cit., Pág. 17.

decisiones estratégicas y estructurales. Circunstancias que le conceden a la empresa una mirada hacia afuera y la búsqueda de apoyos del gobierno al mismo tiempo que de instituciones públicas y privadas. Dentro de este marco y de acuerdo a las capacidades internas de la empresa, se pueden hacer viables oportunidades presentes en el mercado¹⁰.

Teniendo claro la industria y el entorno, se procede a estudiar la empresa internamente en virtud de buscar la estrategia genérica, con el objeto de establecer una posición competitiva dentro de su sector. Las estrategias genéricas son tres: por liderazgo en costos; por diferenciación y por enfoque.

Según Porter¹¹, se habla de liderazgo en costos, si la empresa posee una estructura de costos más baja que la del mercado y produce economías de escala. El llevar a cabo exitosamente esta estrategia requiere de una alta eficiencia en el manejo de los recursos, inversión en el área de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), así como minimizar costos de producción. Como segunda estrategia, la diferenciación subraya que el producto o servicio ofrecido al mercado sea percibido por el ancho de la industria como único; consecuentemente la empresa obtendrá rendimientos superiores al promedio de la industria que además generará "...lealtad de marca por parte de los clientes y como resultado una baja sensibilidad al precio..."¹². Por último, la estrategia de enfoque, se orienta a la atención eficiente y eficaz de un segmento específico del mercado, en la cual se puede alcanzar una estrategia de diferenciación, de liderazgo en costos o ambas.

¹⁰ CABRERA MARTÍNEZ, Alejandra María. LÓPEZ LÓPEZ, Paula Andrea. RAMÍREZ MÉNDEZ, Claudia. La Competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual para su Estudio. Bogotá D.C. 2011, 56 pg. Trabajo de Grado (Administración de Empresas). Universidad Central. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.

¹¹ PORTER, Michael. *Competitive Strategy*. Op Cit.

¹² Ibid. Pág. 37.

Dentro de la identificación de la ventaja competitiva de una empresa es necesario definir la cadena de valor, la cual es una "... herramienta básica para examinar de forma sistemática todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan. Disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales."¹³

Las actividades relacionadas directamente con la operación de la empresa y la elaboración del producto, son denominadas actividades primarias. Estas se enmarcan en cinco grupos:

- Logística Interna, asociada al recibo de insumos, almacenamiento, manejo de inventarios y retorno a proveedores.
- Operación, en la cual se realiza el producto final.
- Logística Externa, relacionada con la entrega del producto al consumidor final, en cuanto a canales, distribución y transporte.
- Mercadeo y Ventas, de la cual dependen la fuerza de ventas, la promoción, la publicidad y toda actividad realizada para que el consumidor adquiera el producto.
- Servicio, que engloba las actividades que le generen al producto valor agregado y calidad.

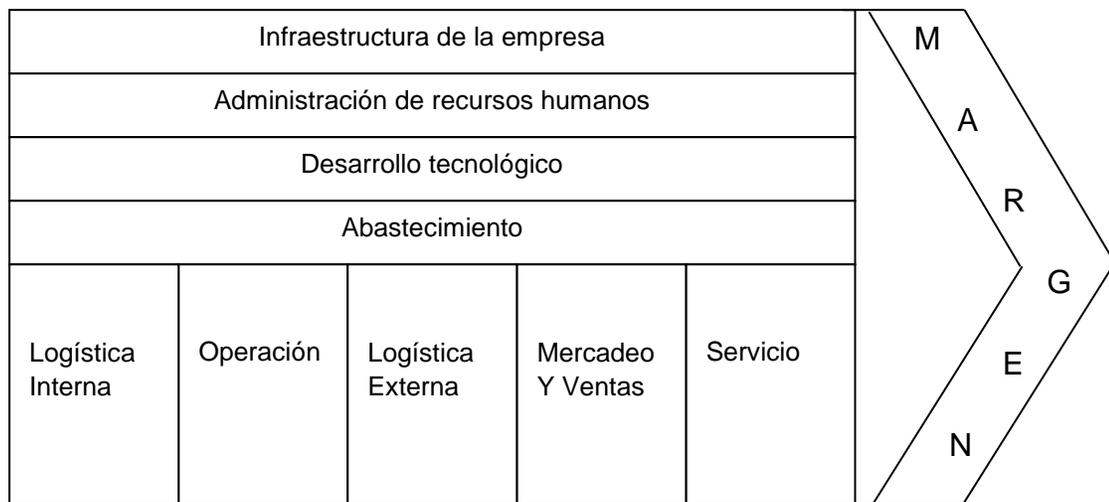
Por otro lado, las actividades que sirven como soporte para llevar a cabo las actividades primarias, son las actividades de apoyo. Se concentran en:

- Abastecimiento, es decir la compra de los insumos para cada actividad de la cadena de valor.

¹³PORTER, Michael. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Rendimiento Superior. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina s.a. 1991. Pág. 51.

- Desarrollo de tecnología, asociado a la innovación tecnológica así como mejora de procesos, técnicas, procedimientos y el *Know How*.
- Administración de recursos humanos, en la cual se busca, selecciona, contrata y capacita el personal así mismo que se encarga del bienestar y clima organizacional.
- Infraestructura de la empresa, dada por la administración en general, la gestión financiera, la gestión de la calidad además de los asuntos legales¹⁴.

Figura 2. La cadena de valor.



Fuente: PORTER, Michael. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Rendimiento Superior. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina s.a. 1991. Pág. 55.

El determinar una ventaja competitiva conlleva a la creación de una estrategia competitiva permite establecer una posición provechosa y sostenible a largo plazo

¹⁴ Ibid.

en el mercado y obtener rendimientos superiores al promedio de la industria¹⁵. Cabe resaltar que la ventaja competitiva de una empresa radica en numerosos factores. Estos factores se encuentran tanto dentro de la empresa como en el sector al cual pertenece; así mismo, en la región que la circunda. La determinación de los factores es diferente para cada empresa y el ámbito en el que se estudie.

No obstante, no basta con identificar las fuerzas del sector, establecer la estrategia genérica y definir la cadena de valor para obtener una ventaja competitiva en la industria, si ésta no es sostenible en el largo plazo¹⁶. La situación ideal es que la empresa pueda levantar barreras que sostengan la estrategia competitiva y no dar lugar a imitación o copia por parte de los demás competidores de la industria. Es vital dar a la empresa una competitividad auténtica o genuina.

Competitividad auténtica o genuina y competitividad espuria

Diego Ubfal¹⁷ define como competitividad auténtica o genuina el lograr una mayor importancia y expansión en el mercado, de acuerdo al aprovechamiento eficiente de recursos, calidad en productos, servicios así como la diferenciación; que a su vez, se convierten en fuentes auténticas de ventajas competitivas que proveen resultados observables en el largo plazo. El objetivo principal es crear una base sólida de conocimiento basada en una curva de aprendizaje, en la integración empresarial y en la inversión en I+D+i para dar lugar a procesos continuos de innovación, de ahí que se genere una competitividad significativa para la empresa lo que conduce al incremento de la rentabilidad, de forma tal que la alta dirección

¹⁵ Ibid. Pág 57.

¹⁶ PORTER, Michael. *Competitive Strategy*. Op Cit.

¹⁷ UBFAL, Diego. El concepto de competitividad. Medición y aplicación al caso Argentino. Buenos Aires. 2004. 73 pg. Documento de Trabajo No. 15. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones Económicas.

podrá dirigir todas sus esfuerzos para optimizar su ventaja competitiva y obtener rendimientos superiores.

Para Ubfal¹⁸, la competitividad es un proceso repetitivo dirigido de forma intencional que genera diferenciación de la empresa en la industria, reflejado en el aumento de la participación en el mercado así como en la rentabilidad; resultados válidos y sustentables en el largo plazo, que a su vez proporcionarán una permanencia sostenida en el tiempo. La competitividad no es sólo productividad, sino que incluye factores tanto de innovación como de desarrollo tecnológico que seguirán generando conocimiento, aprendizaje, calidad y más diferenciación.

Desde otra perspectiva, la competitividad espuria se enfoca principalmente en los precios; se vale de herramientas dirigidas a la reducción de costos y no en desarrollar un factor diferenciador. A pesar de que le otorga a la empresa una mejor posición en el mercado e impulsa la rentabilidad, ésta sólo se da en el corto plazo además que es de fácil imitación por los competidores de la industria ya que depende de factores como mano de obra barata o abundancia de recursos.

Competitividad Sistémica de Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jorg Meyer-Stamer

La competitividad debe ser vista de manera integral. Una empresa no puede ser estudiada de forma independiente al ambiente que la rodea, puesto que éste es parte fundamental en la determinación de la competitividad. Se llama ambiente no sólo el sector al cual la empresa pertenece sino también a la región circundante

¹⁸ Ibid.

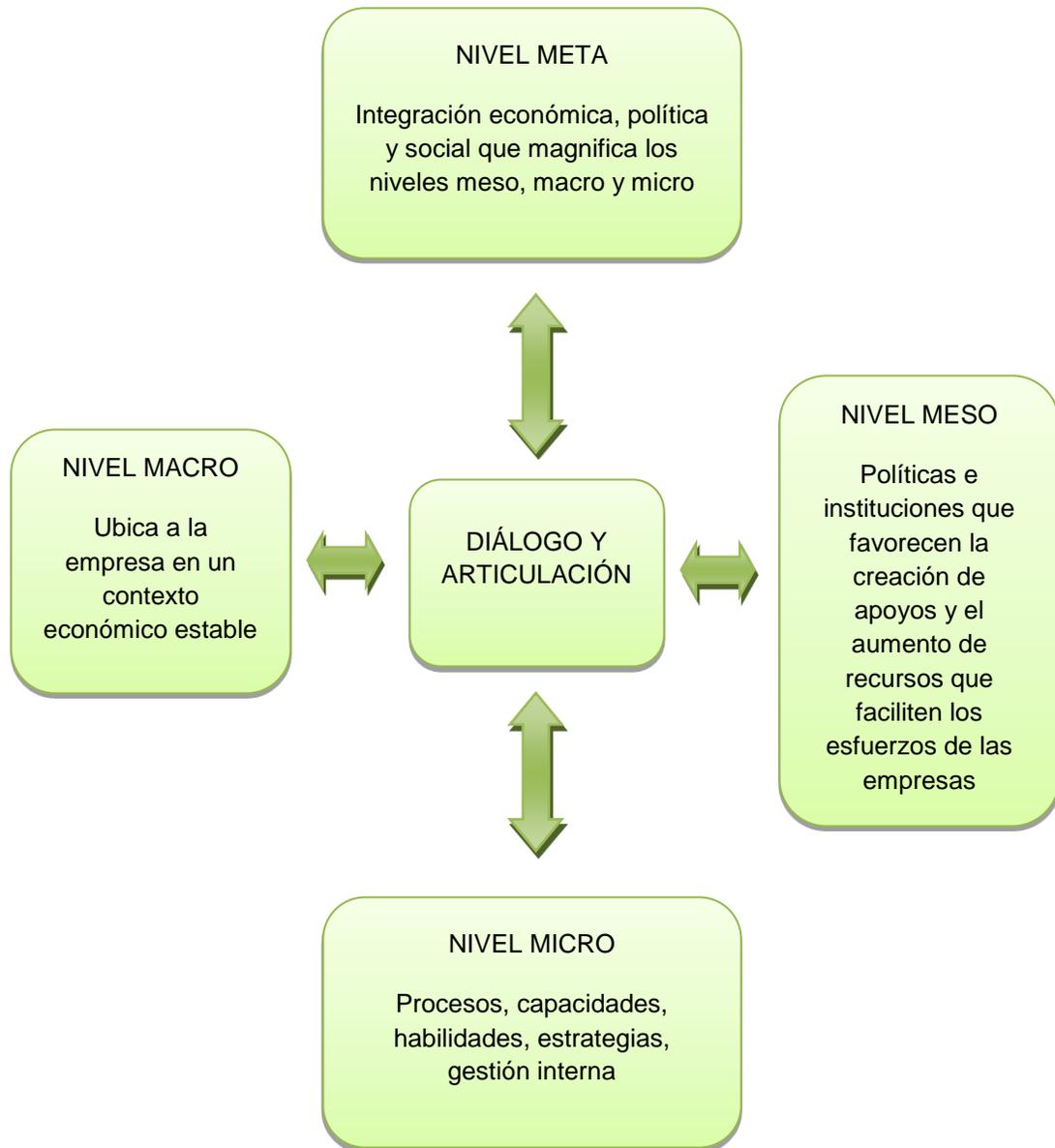
así como el país. Es decir, como se afecta la competitividad de una empresa con el esfuerzo colectivo de integración de firmas (*networking*) para crear un entorno eficaz, asociado a un contexto macroeconómico estable y articulado con políticas gubernamentales de carácter económico, político, social y legal. Como lo señaló Ubfal¹⁹, la mejor manera de definir el término competitividad es desde una perspectiva sistémica, ya que la interacción de los niveles permite la creación de ventajas competitivas.

Se prefiere el concepto de “competitividad sistémica” para enfatizar los siguientes aspectos: la competitividad de la economía se basa en medidas engranadas entre sí que apuntan a objetivos concretos desde cuatro niveles del sistema (meta, macro, micro y meso), y se basa también en un concepto pluridimensional de conducción que se compone de competencia, diálogo y toma conjunta de decisiones y que incluye a los grupos importantes de actores²⁰.

¹⁹ Ibid.

²⁰ ESSER, Klaus. HILLEBRAND, Wolfgang. MESSNER, Dirk. MEYER-STAMER, Jorg. Competitividad Sistémica. (En Línea). Fecha de consulta: (mayo 3 de 2013). Disponible en: (journal.ufsc.br/index.php/economia/article/download/6235/5897). Pág. 2.

Figura 3. Competitividad sistémica.



Fuente: Elaboración propia basado en ESSER, Klaus. HILLEBRAND, Wolfgang. MESSNER, Dirk. MEYER-STAMER, Jorg. Competitividad Sistémica. Instituto Alemán de Desarrollo (Berlín).

En principio, el nivel micro evalúa procesos, capacidades, habilidades, estrategias, gestión interna, precisamente cualquier elemento que le proporcione a la empresa un carácter diferenciador, además que genere eficiencia, flexibilidad, calidad y velocidad de reacción. Las empresas deben reorganizarse desde tres rubros diferentes, siendo el primero la producción asociado a la reducción de tiempos, disminución de costos y aumento de la productividad; seguido del desarrollo de producto, al integrar la producción y la comercialización con el desarrollo para generar productos de forma más eficiente; por último, de las relaciones y el suministro, articulando proveedores, productores y usuarios²¹

En segunda instancia, el nivel macro ubica a la empresa en un contexto macroeconómico estable, apoyado por políticas fiscales, presupuestarias, monetarias y cambiarias armoniosas, que impulsen la productividad de los mercados y el crecimiento de la economía dentro del país. De esta manera, generar en los empresarios la creación de estrategias dirigidas a mercados internacionales, creando paralelamente una ventaja competitiva nacional.

El análisis del nivel meso se refiere a las políticas específicas, instituciones, estructuras y redes de cooperación que favorecen la creación de apoyos, el aumento de los recursos que faciliten los esfuerzos de las empresas para favorecer su competitividad así como la de la industria que la envuelve. Estas políticas e instituciones son componentes de suma importancia puesto que son generadoras de "...aprendizaje, innovaciones, redes de cooperación interempresarial, clústers, de esta manera surgen ventajas competitivas para cada

²¹ Ibid.

país o región que no son fáciles de imitar...”²², lo que se traduce en una creación de competitividad genuina.

Finalmente, dentro del marco del nivel meta se evidencia la integración económica, política y social orientada a generar autonomía, aprendizaje y una gran capacidad de respuesta por parte de las empresas ante los posibles cambios en el mercado. Igualmente magnifica los niveles meso, macro y micro, lo que se traduce en un refuerzo de la competitividad del país, es en este sentido que consecuentemente se da lugar a la determinación de la ventaja competitiva de la empresa.

Estudios sobre competitividad de Guillermo Abdel Musik y David Romo Murillo

Según Abdel y Romo²³ existe una confusión que rodea al término de competitividad, ésta se encuentra en sus niveles de análisis ya que para algunos autores la competitividad es enfocada a las empresas, otros lo hacen a las industrias minimizando a las organizaciones y otros más a países según su economía; cabe considerar que la competitividad es diferente de acuerdo a su campo de aplicación y es allí en dónde se dan las variaciones del concepto. Dentro de esta perspectiva, se propone una guía de referencia para el estudio de la competitividad, se plantea como un conjunto en vez de un elemento aislado asociado únicamente al ámbito en que se esté aplicando, es decir, ver la competitividad desde cuatro distintos niveles jerarquizados pero que se

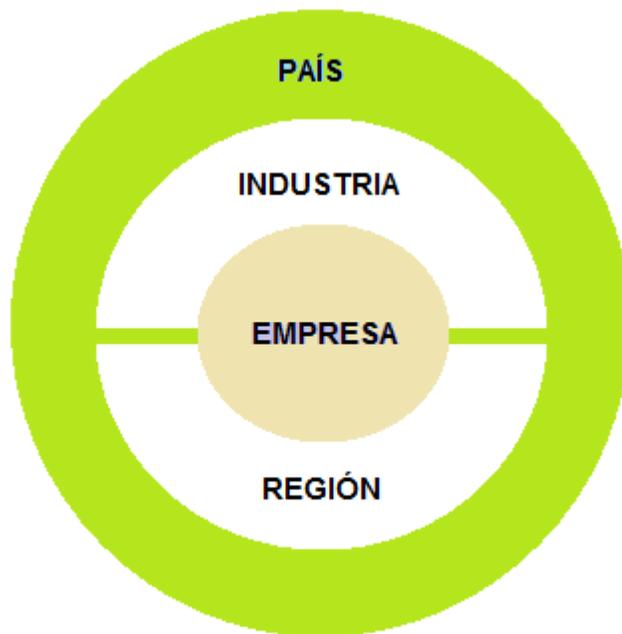
²² Ibid. Pág. 13.

²³ ABDEL MUSIK, Guillermo. ROMO MURILLO, David. Sobre el concepto de competitividad. Documentos de trabajo en estudios de competitividad. México D.F. 2004. 31 Pg. Centro de Estudios de Competitividad de México.

complementan unos a otros: nivel empresa, nivel industria, nivel región y nivel país.

“...la competitividad de la empresa se ve afectada por las condiciones que imperan al nivel de la industria y de la región. Al mismo tiempo, la competitividad de empresas, industrias y regiones se ve afectada por las condiciones prevalecientes al nivel nacional...”²⁴

Figura 4. Niveles jerarquizados de la competitividad.



Fuente: ABDEL MUSIK, Guillermo. ROMO MURILLO, David. Sobre el concepto de competitividad. Documentos de trabajo en estudios de competitividad. México D.F. 2004. 31 Pg. Centro de Estudios de Competitividad de México. Pág. 10.

²⁴ Ibid. Pág. 9.

Para empezar, el nivel empresa busca precisar la capacidad de la firma para permanecer en el mercado, así como su facultad de obtener utilidades superiores a los demás competidores de forma sostenible en el largo plazo. La competitividad de este nivel puede ser el resultado de una mezcla entre precio y calidad, en virtud de que se posean precios más bajos dados por un sistema de producción eficiente, mano de obra barata o bien capacitada. Además, también por tener una reputación de calidad respaldada por actividades de investigación o integración con otras empresas. Conviene destacar que dicha capacidad se ve influenciada por el medio que rodea a la empresa (industria, región y país).

Es importante subrayar que dependiendo del tipo de industria, una empresa puede ser más competitiva que otra, esto se debe a que si la industria es competitiva, las empresas de su medio son más propensas a desarrollar ventajas competitivas. Por su parte, la competitividad del nivel industria y el nivel región se compone de las ventajas competitivas de las empresas a las cuales engloban. Igualmente, se comprenden factores como economías de escala, localización geográfica, desarrollo y centros de investigación, altas barreras de entrada, innovación tecnológica e inversión extranjera.

También, se debe destacar que el nivel región incorpora un mejor desarrollo de infraestructura, centros de educación y nivel de vida, por lo cual se puede generar una concentración de empresas así como clústers. Porter²⁵ los ha definido como grupos geográficos de empresas, ya sea de proveedores, de servicios o incluso instituciones, que realizan actividades estrechamente relacionadas, además de poseer un vínculo en común. De acuerdo a Abdel y Romo²⁶, los clústers incrementan la productividad, la capacidad de innovación al igual que la formación

²⁵ PORTER, Michael. *Competitive Strategy*. Op Cit.

²⁶ ABDEL MUSIK, Guillermo. ROMO MURILLO, David. Op Cit.

y expansión de nuevos negocios, situación que se verá reflejada en un aumento de la competitividad a nivel región, pero también hacia los niveles inferiores (empresa e industria) y al nivel superior (país).

En última instancia, la competitividad a nivel país no sólo es la sumatoria de las ventajas competitivas de los niveles inferiores (empresa, industria y región) sino que también incluye el aprovechamiento de las ventajas comparativas, la productividad, la balanza comercial, las políticas de gobierno, la inversión, la tecnología, la infraestructura del país, el nivel de vida, el ingreso per cápita, los salarios y el retorno del capital.

Adicionalmente, Abdel y Romo²⁷ explican que el desarrollo tecnológico es un factor transversal a la competitividad. La tecnología es el conjunto de habilidades y técnicas que se resumen en procesos que generan productividad de una manera eficiente, además del desarrollo de nuevos productos y procesos; fuentes generadoras de diferenciación y de sostenimiento en el largo plazo, cuyo resultado es una ventaja competitiva.

Los determinantes de la competitividad de Luis Jorge Garay

En lo que se refiere a la competitividad, por una primera parte se ve influenciada por una serie de características asociadas al desempeño y al manejo adecuado de los recursos, en ellas se incluyen elementos como precios y/o costos. La competitividad está relacionada directamente con la productividad, es decir, lograr el producto con el mínimo de recursos que a su vez genere una mayor utilidad.

²⁷ Ibid.

Por otra parte, estas consideraciones son insuficientes, se necesita que la empresa formule y aplique estrategias coherentes que le permitan generar diferenciación, al igual que ampliar de manera duradera una posición significativa en el mercado.

Dentro de este análisis, se reconocen tres grupos de factores determinantes de una ventaja competitiva:

- Empresariales, asociados a aquellas variables que están bajo el control total de la empresa. En primer lugar la gestión interna y la planeación estratégica, seguido de la innovación, elemento clave para generar ventaja competitiva. Incluye también el desarrollo tecnológico aplicado en los procesos productivos y por último el capital humano.
- Estructurales, en los cuales la empresa ejerce un control menguado y están vinculados al comportamiento del mercado, a la estructura de la industria en que se desenvuelve la empresa y los incentivos, así como regulaciones presentes en el entorno.
- Sistémicos, encontrados en un nivel macro resultado de las políticas del gobierno, sobre los cuales la empresa tiene un control nulo. Estos factores van desde el ambiente macroeconómico, políticas institucionales, legales, sociales, de educación hasta proyectos de infraestructura e inclusive de telecomunicaciones.

Algunos de estos factores son manejables desde la empresa, otros influyen de forma directa sobre ella y algunos son muy específicos de acuerdo al ámbito de análisis, sin embargo es la combinación eficiente de todos los factores que dan lugar a una ventaja competitiva.

Figura 5. Determinantes de la competitividad.



Fuente: Elaboración propia.

Competitividad de Sergio Berumen

La ventaja competitiva de una empresa nace en la combinación de variables agrupadas en dos grandes grupos. El primer grupo consiste en elementos asociados a la parte cuántica de la empresa, es decir, los precios y costos. Ya sea que la empresa posea menores precios que sus competidores de la industria o que haya reducido sus costos de producción, mano de obra, insumos e inclusive administrativos.

Por último, el segundo grupo asocia factores de diferenciación dados por la calidad, la mejora tecnológica, la productividad, la capacidad de relación con otras empresas así como con instituciones públicas y educativas, además de la capacidad de generar procesos de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i).

Para crear y desarrollar una ventaja competitiva, las organizaciones deben desplegar recursos y habilidades, denominados competencias distintivas, como eficiencia, calidad, honestidad con la que se desempeñan trabajadores y directivos, actualización y renovación de activos fijos y eficacia en los procesos orientados a la distribución. Una ventaja competitiva puede generar utilidades si las diferencias originan beneficios para un grupo determinado de clientes o de ciudadanos²⁸.

Berumen concibe la competitividad en tres ámbitos. Antes que nada, el país y la región, en donde el comercio internacional y la posición competitiva definen la ventaja competitiva de la empresa. El segundo es el sector o industria, que incide en la empresa de forma que su impacto puede impulsar el crecimiento económico y la competitividad en el tercer ámbito, la empresa, este último se reduce a la habilidad de desarrollar estrategias para hacerse más atractivos frente a los consumidores.

Zonas Francas Internacionales

Las barreras al comercio internacional se dieron en la medida que crecía el comercio entre países, se ampliaban las fronteras y se llegaban a nuevos territorios. En el desarrollo del Imperio Romano el pago de impuestos de las importaciones así como de las exportaciones se implementó como tributo al emperador, también como medida proteccionista y finalmente como

²⁸ BERUMEN, Sergio A. Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción (En Línea). Fecha de consulta: (agosto 25 de 2013). Disponible en (http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5238/4095). Pág. 5.

enriquecimiento de los países, este último para tener a su favor la balanza de pagos. No obstante, algunas excepciones se permitieron, entre ellas las aéreas de libre comercio, puertos libres o zonas francas.

Las zonas francas, en un principio no fueron creadas para traer competitividad y crecimiento económico a un país. La primera concepción de una zona franca se dio de acuerdo a la necesidad de almacenar mercancías a lo largo de las líneas tradicionales del comercio internacional; estas mercancías eran consideradas fuera del territorio aduanero nacional. Originalmente eran llamadas puertos libres, ya que estas zonas aparecían cerca de las líneas de embarque. Igualmente, los países que querían introducir sus mercancías en provincias muy lejanas, usaron las zonas francas como un lugar de almacenamiento para luego distribuir las mercancías en dicha provincia.

Pasada la Primera Guerra Mundial, las zonas francas empezaron a crearse por medio de tratados internacionales. Su nueva finalidad era expandir y diversificar las exportaciones, incrementar el comercio exterior.

En la actualidad, las zonas francas son establecidas especialmente para promover la competitividad, el desarrollo de un país así como su economía, por medio de la creación de empleo, desarrollo de nuevas tecnologías y procesos, la generación de economías de escala, atracción de capital, generar innovación y dar una nueva vía para el comercio internacional. Éstas zonas "...responden a una necesidad del sector externo de la economía vinculada a la producción y comercialización, así como el desarrollo y diversificación, de la industria del país, capaces de generar

un creciente aporte neto de divisas, además de los efectos secundariamente previsibles de desarrollo inducido en nivel regional o nacional.”²⁹

Cuadro 1. Evolución de las zonas francas en el mundo.

PERIODO	DESCRIPCIÓN
2000 años atrás	El origen de las zonas francas se remonta a los siglos de la aparición del comercio internacional y el pago de aduanas. Los fenicios, para potencializar el comercio crearon la primera zona franca en Delfos.
Edad Media	Las zonas francas eran usadas por las ciudades para facilitar el comercio y garantizar su supervivencia.
1547	Italia fue el primer país en usar el sistema de zona franca. Livorno fue el primer puerto franco que se estableció.
1704	Se creó la zona franca de Gibraltar.
1819	Se creó la zona franca de Singapur.
1842	Se creó la zona franca de Hong Kong.
Siglos XIX y XX	Rápida expansión de las zonas francas a Europa.
1945	Se ubican de forma estratégica zonas de libre comercio en rutas internacionales.
1950 – 1955	Se da una nueva concepción de las zonas francas como medio para impulsar el desarrollo.
1956	La Organización de los Estados Americanos (OEA) sugiere el estímulo al desarrollo de puertos libres como centros de distribución en lugares con ubicación geográfica privilegiada.
1959	Se creó la zona franca de Shannon.
1970 - 1980	Las zonas francas constituyeron un cambio en la división internacional del trabajo. Igualmente, se establecieron zonas francas de procesamiento, orientadas a la exportación y zonas francas financieras para generar movimiento de capitales.
2004	Ya existían más de 3.000 zonas francas en más de 120 países que generaron más de 600 mil millones de dólares estadounidenses en exportaciones y 50 millones de empleos.

²⁹ ANCHORDOQUI, Enrique. Las zonas francas industriales y el comercio exterior. (En Línea). Fecha de consulta: (agosto 9 de 2013). Disponible en: (http://www.iadb.org/intal/intalcdi/integracion_latinoamericana/documentos/017-Estudios_1.pdf). Págs. 4-5.

Cuadro 1. Evolución de las zonas francas en el mundo (Continuación).

Actualidad	<p>Las zonas francas son un mecanismo para el incremento de la competitividad de un país, aumento del empleo y atracción de inversión extranjera. Es por medio de las zonas francas que se ha adecuado la infraestructura y los esquemas de comercio exterior en pro del desarrollo económico así como la participación en mercados internacionales.</p> <p>Existen más de 3.500 zonas francas en 130 países, generando 66 millones de empleos.</p>
Futuro	<p>Para el mundo y principalmente para América Latina las zonas francas deberán contribuir a:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Explotar el potencial alimentario a través de las zonas francas agroindustriales. – Subcontratación con grandes potencias (EE.UU, Japón, Corea) – Desarrollo del sector servicios y <i>Offshoring</i>. – Mejora de infraestructura.

Fuente: Elaboración propia.

Régimen Franco en Colombia

Cuadro 2. Evolución de las zonas francas en Colombia.

PERIODO	DESCRIPCIÓN
1931	Mediante la Ley 79 de 1931 se declararon como puertos libres la Costa Atlántica, la Costa Pacífica, la Región Amazónica y el bajo Putumayo, destinados a la importación y exportación de mercancías.
1958	La Ley 105 de 1958 determinó que las zonas francas que se instauraran en el país serían establecimientos públicos nacionales para facilitar el comercio internacional.
1959	Fundación de la Zona Franca Internacional de Barranquilla.
1964	Inicio de operaciones de la Zona Franca Internacional de Barranquilla.

Cuadro 2. Evolución de las zonas francas en Colombia (Continuación).

1991	Existían siete zonas francas que generaron 10 mil empleos y USD 120 millones de dólares: Barranquilla, Buenaventura, Cali, Cartagena, Cúcuta, Santa Marta y Rionegro.
1992	El Estado se retiró de la administración de las zonas francas dando paso a su privatización.
1993	El Ministerio autorizó al sector privado la creación de seis zonas francas, cuatro dedicadas a la exportación de bienes y servicios: <ul style="list-style-type: none"> – Rionegro – La Candelaria (Cartagena) – Bogotá – Pacífico (Cali) Y dos dedicadas al turismo: <ul style="list-style-type: none"> – Barú Beach y Marine Resort (Cartagena) – Pozos Colorados (Santa Marta)
1994	Cambio en las zonas francas respecto a su estructura y beneficios no sólo en materia de impuestos sino de desarrollo económico. Este cambio fue motivado por las políticas y normatividades de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Se dio una total descentralización de las zonas francas.
2005	Se aprobó la Ley 1004 de 2005, la cual dio un nuevo marco regulatorio. Las zonas francas se apalancan como instrumento para la creación de empleo, la captación de nuevas inversiones, la promoción de la competitividad de las regiones. Esta ha sido la etapa de mayor crecimiento de las zonas francas.
2005 - 2008	Creación de 41 zonas francas que generaron 40.020 empleos.
Actualidad	Se han aprobado 104 zonas francas, 71 de ellas uniempresariales y 33 multiusuario.

Fuente: Elaboración propia.

La Ley 1004 de 2005 contiene las disposiciones del régimen franco en Colombia y define una Zona Franca como “el área geográficamente delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de

servicios o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior”³⁰.

Con el objeto de promover y desarrollar el proceso de industrialización de bienes y prestación de servicios, destinados a mercados externos y de manera subsidiaria al mercado nacional. El territorio de la zona franca goza de un régimen legal especial en aspectos aduaneros, cambiarios, de inversión de capitales, tributarios y de comercio exterior sobre la venta a mercados externos de bienes y servicios³¹.

Existen dos tipos de Zonas Francas: Permanentes y Permanentes Especiales. Las Zonas Francas Permanentes “son aquellas que se encuentran instaladas en un área geográfica y desarrollan actividades industriales, comerciales o de servicios, además permite el emplazamiento de varias empresas”³². Las Zonas Francas Permanentes Especiales “también pueden ser uniempresariales, ya que se permite que una empresa pueda realizar operaciones y obtener sus ganancias. Estas pueden ser de bienes, de servicios, de servicios de salud, agroindustriales e incluso sociedades portuarias. Esta Zona Franca debe tratarse de proyectos que generen un alto impacto económico”³³.

Se avala también la Zona Franca Transitoria que es un “área geográfica que sólo opera en un periodo de tiempo determinado. Usualmente son para eventos, congresos, exposiciones, ferias, seminarios de carácter internacional y goza de los mismos beneficios que cualquier otra Zona Franca”³⁴.

³⁰ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1004 de 30 de Diciembre de 2005.

³¹ CORREA MEJÍA, Kleiner Antonio. BUSTAMANTE CARDONA, Magaly. TORO RESPTREPO, Luz Marleny. Implicaciones de la Política Tributaria en las Zonas Francas de Colombia. Medellín. 2006. Trabajo de Grado. Especialización en Políticas y Legislación Tributaria. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pág. 14.

³² CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1004 de 30 de Diciembre de 2005.

³³ Ibid.

³⁴ Ibid.

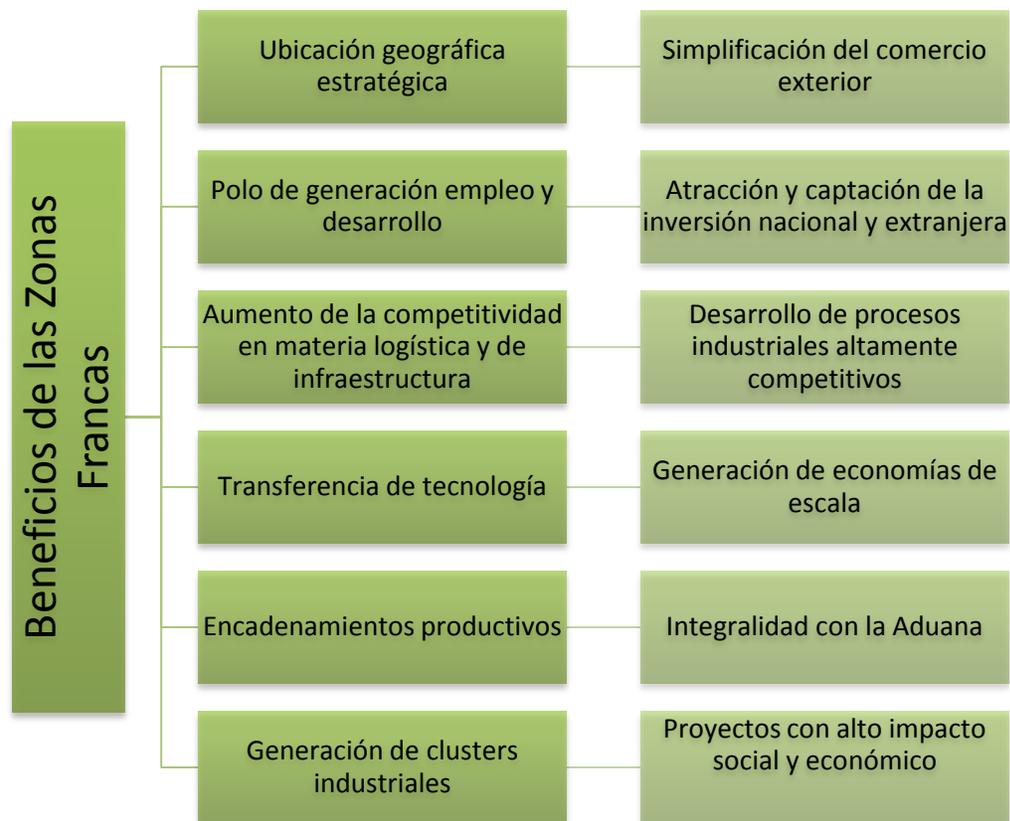
Igualmente se contemplan cuatro tipos de usuarios. Usuario Operador que es el encargado de la dirección y administración de la Zona Franca Permanente. El Usuario Industrial de Bienes, que fabrica, produce, transforma o ensambla bienes dentro de la Zona Franca. Usuario Industrial de Servicios, que presta servicios dentro de la Zona Franca y el Usuario Comercial, aquel que mercadea y comercializa dentro de la Zona Franca.

Con la nueva normatividad, las zonas francas se vieron como elementos de generación de competitividad para el país y se facilitó su creación.

Antes de la Ley 1004 de 2005 se habían declarado 11 zonas francas en todo el territorio colombiano, pero a partir de la expedición de la misma, se han aprobado 102, de ellas 69 son uniempresariales y 33 multiusuario. Los proyectos de inversión de estas 102 zonas francas suman más de \$14 billones, y tienen el compromiso de generar 47.201 nuevos empleos directos³⁵

³⁵ OFICINA COMUNICACIONES MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Zonas francas, generadoras de empleo y desarrollo. (En Línea). Fecha de consulta: (junio 29 de 2013). Disponible en: (<http://www.analdex.org/index.php/afiliaciones/afiliadosdestacados/320-zonasfrancasempleadoras>)

Figura 6. Beneficios de las zonas francas.



Fuente: Elaboración propia.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Economías de Escala

Una economía de escala se refiere a la disminución del costo promedio por unidad producida a medida que el volumen total de la producción por periodo se incrementa. Las economías de escala se pueden presentar en líneas de producto, unidades de negocio o en cualquier área funcional de la empresa.

Clúster

Grupo geográfico de empresas, que pertenecen al mismo sector o que realizan actividades estrechamente relacionadas y poseen un vínculo común, además existe una relación de cooperación; a su vez, se asocian a empresas de sectores complementarios, que pueden ser proveedores, entidades prestadoras de servicios, instituciones normalizadas u organismos del Estado. Los clústeres incrementan la productividad, acceso a mayores volúmenes de recursos, facilita la adquisición de tecnologías, genera procesos de investigación, asimismo, mejora el acceso a los diferentes mercados y la expansión internacional.

Encadenamientos productivos

Grupo de empresas que participan en una serie de operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de uno o varios productos sin las participaciones de otro tipo de institución (financieras, normalizadas, educativas) o del Estado.

4.3 ESTADO ACTUAL

El objetivo principal de las políticas de desarrollo de las naciones gira en torno a la competitividad, es decir, potenciar aquella facultad que tiene un país de desarrollar productos que pueden competir y mantenerse en el mercado internacional, a la vez que mejora la calidad de vida de sus habitantes.

Aun cuando cada nación ha concebido sus propios instrumentos y herramientas impulsores de competitividad, las zonas francas son un elemento común en el mundo. Actualmente existen más de 3.500 zonas francas en 135 países que generan 70 millones de empleos (el 1% de la población mundial)³⁶.

China es el principal país en el cual este régimen funciona de manera sobresaliente, hay establecidas 200 zonas francas, llamadas Zonas Económicas Especiales (ZEE) que generan más de 40 millones de empleos directos en dicho país. No obstante, la característica que hace más competitivos a estos parques logísticos es que vienen acompañados de proyectos de urbanización y desarrollo, transformando considerablemente las regiones próximas a las ZEE.

India, posee 173 zonas francas, de las cuales el 73% son de alta tecnología (*high tech*) con edificios completamente inteligentes y amigables con el medio ambiente, especializadas en desarrollo de *software*, *Business Process Outsourcing* (BPO) e investigación y desarrollo (I+D). Igualmente, se han instituido ciudadelas bajo el régimen franco.

Vietnam, por su parte, ha creado un millón de empleos a través de sus 96 zonas francas, asimismo, este régimen posee una característica única, dentro de su territorio geográfico hay establecida una zona franca que pertenece a otro país (Singapur); el *Vietnam Singapur Industrial Park* es un proyecto que genera 140.000 empleos, fue desarrollado conjuntamente por los gobiernos de ambos países con el fin de llevar industrialización así como urbanización desde Singapur hacia Vietnam.

³⁶GUSTAVO IBARRA, Martín. Zonas francas al servicio de la reindustrialización de Colombia. Memorias Séptimo Congreso de Zonas Francas de la ANDI. Pereira. 28 y 29 de Noviembre de 2013.

Por otro lado, en los Emiratos Árabes Unidos se ha transformado el concepto de zonas francas, se han creado zonas francas temáticas en áreas como: cine, salud, logística, conocimiento y tecnología. Estas zonas producen 226.000 empleos, a la vez que contribuyen en un 33% al PIB del país, asimismo, representan el 75% de las exportaciones³⁷. Es necesario destacar la zona franca *Jebel Ali*, la cual es un *hub* de negocios internacionales, ubicada en el puerto que lleva su mismo nombre, es el principal centro de desarrollo de Dubai y posee una gran actividad tanto industrial como comercial, generalizada a todos los sectores económicos.

Para Estados Unidos, las zonas francas son un total de 168, a su vez hay 263 sub-zonas, especializadas en ensamble de cohetes, laboratorios farmacéuticos, refinación de petróleo, industria automotriz, logística y puertos.

En América Latina, el progreso de las zonas francas se ha realizado en forma más lenta, pero que aun así forman una gran fuente de empleo, con 797.000 empleos en 350 zonas francas (ver cuadro 3). Inclusive, se han originado y fortalecido clústeres en diferentes sectores de la industria como por ejemplo textil, bebidas, autopartes, entre otros.

³⁷ALMATROOSHI, Juma. *Free Zones - The Vehicle of Economic Growth*. Memorias Séptimo Congreso de Zonas Francas de la ANDI. Pereira. 28 y 29 de Noviembre de 2013.

Cuadro 3. Zonas francas en América Latina

PAÍS	# DE ZF	# DE EMPLEOS DIRECTOS
COLOMBIA	104	45.000
REP. DOM	53	140.000
NICARAGUA	49	110.000
HONDURAS	43	146.000
COSTA RICA	21	60.000
GUATEMALA	19	12.000
EL SALVADOR	17	81.000
PANAMÁ	17	48.000
URUGUAY	12	15.000
HAITÍ	7	7.000
PUERTO RICO	3	15.000
CHILE	2	17.000
PARAGUAY	2	1.000
BRASIL	1	100.000
TOTAL	350	797.000

Fuente: GUSTAVO IBARRA, Martín. ZONAS FRANCAS AL SERVICIO DE LA REINDUSTRIALIZACIÓN DE COLOMBIA. Memorias Séptimo Congreso de Zonas Francas de la ANDI. Pereira. 28 y 29 de Noviembre de 2013.

Para el caso colombiano, las zonas francas han contribuido en el aumento de la competitividad, reflejado en su balanza comercial, la cual según estadísticas del DANE, para el primer semestre del 2013 fue superavitaria en USD 361,2 millones, se realizaron exportaciones por USD 1.691,2 millones, mostrando un incremento del 0,1% respecto al primer semestre del 2012, e importaciones por USD 1.330 millones, las cuales disminuyeron en 0,8% de acuerdo al mismo periodo del año anterior.³⁸

³⁸ Departamento Nacional de Estadísticas (DANE). Zonas Francas. (En Línea). Fecha: (noviembre 6 de 2013). Disponible en: (<http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-externo/zonas-francas>).

Asimismo, las zonas francas de Colombia han traído crecimiento en la atracción de inversión, tanto en capitales nacionales como extranjeros, de hecho, de las zonas francas aprobadas en el país, “...cuarenta y dos (42) tienen inversión extranjera, el mayor porcentaje proviene de Estados Unidos (40%), seguido por Panamá (22%), Chile (17%) y España (5%), entre otros países.”³⁹

4.4 MARCO ESPACIAL

La Zona Franca Internacional de Pereira (ZFIP) situada en el corregimiento de Caimalito de la capital risaraldense y ubicada en los límites entre ésta y el municipio de La Virginia. Es un nuevo centro logístico que ofrece soluciones integrales a las empresas con un parque industrial de última generación que goza de todos los beneficios del régimen franco colombiano.

La Zona Franca Internacional de Pereira está orientada a la creación de una plataforma integral de comercio exterior, que permita la generación de grandes proyectos industriales, el intercambio comercial en mercados internacionales y una mejora en la infraestructura logística. Así mismo está respaldada por un gran equipamiento físico que cumplirá con los estándares de calidad.

³⁹ Secretaría Técnica de la CIZF. Citado por: PALAU, María del Mar. Régimen de Zonas Francas. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Séptimo Congreso de Zonas Francas de la ANDI. Pereira. 28 y 29 de Noviembre de 2013.

Imagen 1: Zona Franca Internacional de Pereira.



Fuente: <http://zonafrancapereira.com>

Imagen 2. Zona Franca Internacional de Pereira en el Triángulo del Café.



Fuente: <http://zonafrancapereira.com>

Misión de la Zona Franca Internacional de Pereira

Administrar y desarrollar la Zona Franca Internacional de Pereira, comprometidos con la mejora continua de los procesos para cumplir con los requerimientos de los clientes, su desarrollo empresarial y sus actividades de comercio exterior.

Visión de la Zona Franca Internacional de Pereira

En el año 2018, la Zona Franca Internacional de Pereira S.A.S será reconocida como la zona franca líder en el desarrollo, promoción, operación y administración de zonas francas en toda la región y Colombia. Brindando a sus clientes un parque industrial de última generación que ofrece una plataforma integral de comercio exterior y un mecanismo que impulse el desarrollo económico y social del país basados en principios éticos y de responsabilidad social⁴⁰.

La principal zona de influencia de la Zona Franca Internacional de Pereira es la ciudad de Pereira. Es la capital del departamento de Risaralda y el municipio de mayor producción cafetera del mismo. También es el centro del denominado Triángulo de Oro de Colombia, conformado por las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali; además de ser uno de los vértices del Triángulo del Café (Armenia, Manizales, Pereira). Debido a su privilegiada ubicación estratégica, ya que no sólo se ubica de forma equidistante de los puertos principales del país, sino que también posee el Aeropuerto Internacional Matecaña; situaciones que hacen de la ciudad el lugar apropiado para desarrollar todo tipo de industrias, desde

⁴⁰ ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA. Quiénes Somos. (En Línea). Fecha de consulta (mayo 3 de 2013). Disponible en: (<http://zonafrancapereira.com/content/somos>)

confecciones y metalmecánica hasta el sector servicios así como la creciente industria de BPO (*Business Process Outsourcing*).

Pereira se sostiene en el sexto lugar en el indicador global de competitividad de la Cepal, gracias a que es líder en infraestructura y capital humano. Es por ello que la ciudad se ha ganado la confianza del sector empresarial, lo que se demuestra en la creciente creación de unidades productivas en la ciudad, se han creado más de 12 mil empresas.

Pereira es una región que se encuentra en un momento próspero, el crecimiento del PIB se ha dado de manera progresiva y sostenida. La estabilidad del contexto macroeconómico, un mejor ambiente de seguridad y la seguridad democrática, la creciente inversión regional, la dinámica exportadora (acuerdos con más de 100 países), la creación de proyectos como el Megabús y la implantación de nuevos formatos comerciales; han puesto a la ciudad en una posición provechosa, ya que no solo es un excelente destino turístico sino también un lugar ideal para hacer negocios.

4.5 MARCO TEMPORAL

Para efectos de esta investigación, la información que fue recogida parte desde el año 2005, año en el cual se modificó el Régimen Franco en Colombia facilitando la creación de nuevas zonas francas como instrumento de competitividad. Esta información es necesaria para completar el marco competitivo de las cinco fuerzas del sector, y así poder determinar cuál es la competitividad del sector que engloba a la Zona Franca Internacional de Pereira.

Ahora bien, la Zona Franca Internacional de Pereira se constituyó en el año 2010, así que para efectos de la determinación de la cadena de valor y análisis de la competitividad sistémica que conducen a obtener la ventaja competitiva por diferenciación, se tomará la información respectiva de los últimos tres años.

Esta investigación se realizó en el transcurso de los años 2013 y 2014. Como esta es una investigación de tipo descriptivo, pretende además, dejar una puerta abierta para el desarrollo de nuevas investigaciones, así como el planteamiento de estrategias que impulsen un rendimiento superior de la Zona Franca Internacional de Pereira y obtener una posición provechosa en el mercado.

4.6 MARCO LEGAL

Las disposiciones legales que rigen actualmente las Zonas Francas en Colombia están comprendidas por la Ley 1004 de 2005 publicada en el Diario oficial No. 46.138 de 31 de diciembre de 2005, la cual dejó sin validez casi toda la normatividad existente en el país sobre este tema. Esta ley es reglamentada mediante los Decretos 383 de 2007 y 4051 de 2007 expedidos por el gobierno nacional para implementar su aplicación y potenciar mayores resultados. Igualmente, se aplica al caso colombiano normatividad internacional contenida en el Convenio de Kyoto revisado, convenio internacional para la simplificación y armonización de los regímenes aduaneros, el cual contiene orientaciones en materia de zonas francas.

Se define como Zona Franca, según el artículo primero de la citada ley: “el área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan

actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior”⁴¹.

Por lo anterior, las mercancías que ingresen a estas zonas se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones, debido principalmente a que estas buscan incrementar y fortalecer el comercio internacional de productos, bienes y servicios colombianos; generar trabajo y empleo e incrementar las divisas que ingresan al país, todo lo cual apunta al crecimiento y fortalecimiento de la economía nacional.

Las disposiciones legales contemplan dos clases de zonas francas: la permanente y la permanente especial. En la Zona Franca Permanente se permite que operen diferentes empresas. El prototipo lo constituye la de Bogotá. Por su parte, las Zonas Francas Permanentes Especiales pueden ser uniempresariales, es decir, en una zona franca puede operar una sola empresa, monopolizando sus beneficios y posibilidades.

De igual manera, las nuevas reglamentaciones legales presentan la posibilidad para que se declare Zona Franca Permanente Especial al territorio ocupado por sociedades ya creadas que se encuentren desarrollando actividades de gran impacto para la economía principalmente en reconversión industrial y tecnología empresarial, como es el caso de proyectos agroindustriales o de prestación de servicios de salud.

⁴¹ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1004 de 30 de Diciembre de 2005.

Sin embargo, las áreas geográficas del país que son aptas para la exploración, explotación o extracción de los recursos naturales no renovables, no podrán ser declaradas como Zonas Francas Permanentes. Esta prohibición se extiende a los servicios financieros, a las actividades que se desarrollen mediante contratación estatal de concesión y a los servicios públicos domiciliarios, siempre que no se trate de generadoras de energía o de nuevas empresas prestadoras del servicio de telefonía pública de larga distancia internacional.

Las zonas francas permiten beneficios tributarios especiales. Es así que, a partir del 1 enero de 2007, el impuesto sobre la renta gravable de las personas jurídicas que sean usuarios de zona franca será de un 15 %. De igual modo, la nueva normatividad trae otros beneficios:

Cuadro 4. Beneficios normativos de las zonas francas.

Beneficios Normativos de las Zonas Francas	
Tributarios	<ul style="list-style-type: none"> – Tasa de renta y complementarios del 15 % – Exención de arancel y de impuestos internos a las mercancías que ingresen a la zona franca – Exención de IVA – Exención de CREE (Impuesto sobre la renta para la equidad) – Exención del impuesto a los servicios técnicos vinculados a los procesos productivos – Exención de impuestos sobre la repatriación de utilidades para las empresas – Se modificó la forma de calcular los dividendos no gravados, con el fin de que los socios se vean beneficiados por la reducción de la tarifa del impuesto de renta.

Cuadro 4. Beneficios normativos de las zonas francas (Continuación).

Cambiarios	<ul style="list-style-type: none"> – Libertad de posesión y negociación de divisas derivadas de operaciones de comercio exterior y cambios internacionales – Libre endeudamiento externo y libre acceso a créditos externos – Inversión de capital extranjero – Libre repatriación de capitales y utilidades – Libertad de giros al exterior por concepto de bienes y servicios adquiridos en terceros países.
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> – Trámites de introducción rápidos y simplificados – Posibilidad de ingresar mercancías extranjeras nacionalizadas y mercancías nacionales para almacenamiento temporal sin trámite aduanero – Posibilidad de retirar temporalmente materias primas para procesamiento parcial – Acceso a sistemas computarizados de control de inventarios.
Aduaneros y de Comercio Exterior	<ul style="list-style-type: none"> – La producción en zonas francas se beneficia de los acuerdos de libre comercio suscritos por Colombia con otros países – Introducción sin el pago de derechos de importación de mercancías, materias primas, insumos o productos, licores, maquinaria y equipos extranjeros – La introducción de bienes a la zona franca no requiere declaración de importación.

Fuente: Elaboración propia, tomado de: DÍAZ MOLINA, Javier. Zonas francas como elemento de competitividad. (En Línea). Fecha de consulta: (octubre 10 de 2013). Disponible en: (http://www.sprbun.com/documentos/zonas_francas.pdf).

Para obtener la declaratoria de existencia de una Zona Franca Permanente, deberá presentarse la solicitud ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) por parte de la persona que pretenda ser Usuario Operador de la misma, acompañada, del Plan Maestro de Desarrollo General de Zona Franca aprobado y del concepto favorable emitido por la Comisión Intersectorial de Zonas Francas.

El Usuario Operador deberá dedicarse exclusivamente a las actividades propias de dichos usuarios y tendrá los tratamientos especiales y beneficios tributarios una vez sea autorizado como tal.

Fines de las Zonas Francas

En cuanto a los fines de las Zonas Francas, el artículo 2 de la ley establece los siguientes:

- 1) Ser instrumento para la creación de empleo y para la captación de nuevas inversiones de capital.
- 2) Ser un polo de desarrollo que promueva la competitividad en las regiones donde se establezca.
- 3) Desarrollar procesos industriales altamente productivos y competitivos, bajo los conceptos de seguridad, transparencia, tecnología, producción limpia, y buenas prácticas empresariales.
- 4) Promover la generación de economías de escala.
- 5) Simplificar los procedimientos del comercio de bienes y servicios, para facilitar su venta.

Usuarios de las Zonas Francas

En las Zonas Francas se encuentran las siguientes clases de usuarios:

- 1) Usuario Operador.
- 2) Usuario Industrial de Bienes.
- 3) Usuario Industrial de Servicios.

4) Usuario Comercial.

En desarrollo de las posibilidades de acceder a otras formas de organización y acompañamiento para la debida explotación de las zonas francas en Colombia, se ha constituido en el país la Cámara de Usuarios de Zonas Francas de la Asociación Nacional de Comerciantes e industriales, ANDI, la cual se encuentra conformada por los usuarios calificados en las zonas francas afiliados a la ANDI, y cuyo interés en agruparse es el de realizar actividades y gestiones gremiales que le apunten al mayor desarrollo del régimen de zonas francas en el país.

Sin embargo, es el gobierno el que goza de la potestad para autorizar o no su funcionamiento, y determinar el carácter permanente o transitorio de las zonas francas, según convenga a la región o a la actividad que se realice o se pretenda estimular.

Corresponde también al gobierno establecer controles para evitar que los bienes almacenados o producidos en zona franca ingresen al territorio aduanero nacional sin el cumplimiento de las disposiciones legales; así como determinar las condiciones para que los bienes fabricados o almacenados en zona franca puedan ingresar temporalmente al territorio aduanero nacional. La introducción definitiva de estos bienes al territorio aduanero nacional será considerada como una importación ordinaria.

El gobierno también tiene la facultad de fijar las normas que regulen el ingreso temporal a territorio aduanero nacional o de este a una zona franca, de materias primas, insumos y bienes intermedios para procesos industriales complementarios, y partes, piezas y equipos para su reparación y mantenimiento. Igualmente, el gobierno puede regular el régimen de introducción y salida de

bienes y prestación de servicios del exterior a zona franca o de zona franca al exterior. La introducción de bienes del exterior a zona franca no se considera importación.

Requisitos para el funcionamiento de Zona Franca

En primer término, el área para funcionamiento de una Zona Franca Permanente no puede ser inferior a 20 hectáreas, las cuales deben disponer de las condiciones requeridas por la infraestructura industrial, comercial o de servicios que se vaya a desarrollar. Las Zonas Francas Especiales pueden funcionar en áreas menores, según las actividades proyectadas.

En segundo término, debe constituir una nueva persona jurídica domiciliada en el país y acreditar su representación legal, o establecer sucursal de una sociedad extranjera legalizada de conformidad con el Código de Comercio.

Presentar hojas de vida de la totalidad del personal directivo y de los representantes legales; los estudios de factibilidad técnica, económica, financiera y de mercado que demuestren la viabilidad del objetivo de la Zona Franca Permanente solicitada; Plan Maestro de Desarrollo General de la Zona Franca aprobado por la Comisión Intersectorial de Zonas Francas; el estudio de títulos de propiedad de los terrenos sobre los que se desarrollará físicamente el proyecto de la Zona Franca Permanente, con exhibición de plano topográfico y fotográfico con la ubicación y delimitación precisa del área para la que se solicita la declaratoria y los linderos de la misma y los certificados de tradición y libertad de los terrenos

que formen parte del área expedidos por la respectiva Oficina de Registro de Instrumentos Públicos y Privados.

De igual manera se debe anexar constancias de que el proyecto está acorde con el plan de desarrollo municipal o distrital y que se encuentra conforme con lo exigido por la autoridad ambiental y la certificación de que el área puede ser dotada de servicios públicos domiciliarios.

Finalmente, debe especificarse y proyectarse la construcción del área destinada a las entidades competentes que ejercerán el control y vigilancia de las actividades propias de la Zona Franca Permanente y del área para la inspección aduanera, para lo cual se requieren como mínimo mil quinientos (1500) metros cuadrados.

Otros requisitos adicionales tienen que ver con la presentación de un cronograma en el que se realice el cerramiento del área y la presencia permanente de por lo menos cinco (5) usuarios Industriales de bienes y/o servicios vinculados que realicen una nueva inversión que sumada sea igual o superior a cuarenta y seis mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (46.000 S.M.M.LV.). Debe acreditarse un patrimonio líquido de veintitrés mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (23.000 s.m.m.l.v.).

Por otra parte, las empresas que deseen postularse como Usuario Operador deben comprometerse a establecer un programa de sistematización de las operaciones de la Zona Franca Permanente para el manejo de inventarios que garantice adecuado autocontrol y el de las autoridades competentes y su conexión al sistema de comunicaciones y de transmisión electrónica de datos y documentos

de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y cronograma para su montaje. Los demás exigidos por las normas especiales que regulen la actividad que se pretenda desarrollar o el servicio que se pretenda prestar.

Los representantes legales de las personas jurídicas reconocidas como Parques Tecnológicos podrán solicitar la declaratoria de existencia como Zona Franca Permanente cumpliendo los requisitos establecidos legales. Sin embargo, deberán ejecutar el cerramiento del área declarada como Zona Franca Permanente antes del inicio de operaciones.

Requisitos para obtener la declaratoria de Zona Franca Permanente Especial

Para obtener la declaratoria de existencia de una Zona Franca Permanente Especial, es necesario constituir una nueva persona jurídica, domiciliada en el país y acreditar su representación legal o establecer una sucursal de sociedad extranjera legalizada de acuerdo con las exigencias del Código de Comercio.

Allegar la hoja de vida de la totalidad del personal directivo y de los representantes legales. Realizar, dentro de los tres (3) años siguientes a la declaratoria de existencia una nueva inversión por un monto igual o superior a ciento cincuenta mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (150.000 S.M.M.LV.) y crear ciento cincuenta (150) nuevos empleos directos y formales.

Por cada veintitrés mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (23.000 S.M.M.L.V) de nueva inversión adicional, el requisito de empleo se podrá reducir

en un número de 15, sin que en ningún caso el total de empleos sea inferior a 50. A partir del segundo año siguiente a la puesta en marcha del proyecto deberá mantenerse mínimo el noventa por ciento (90%) de los empleos proyectados.

Tratándose de personas jurídicas que pretendan la declaratoria de existencia de Zonas Francas Permanentes Especiales exclusivamente de servicios, deberán garantizar el cumplimiento de nuevos empleos e incremento de las inversiones, conforme a la norma vigente.

Presentar el Plan Maestro de Desarrollo General de la Zona Franca Permanente Especial aprobado por la Comisión Intersectorial de Zonas Francas.

Allegar estudio de títulos de propiedad de los terrenos sobre los que se desarrollará físicamente el proyecto de la Zona Franca Permanente Especial así como adjuntar plano topográfico y fotográfico con la ubicación y delimitación precisa del área para la que se solicita la declaratoria y los linderos de la misma.

Anexar certificación expedida por la autoridad competente en cuya jurisdicción se pretenda obtener la declaratoria de existencia de la Zona Franca Permanente Especial, en la que se manifieste que el proyecto está acorde con el plan de desarrollo municipal o distrital y se encuentra conforme con lo exigido por la autoridad ambiental.

Allegar certificados de registro de libertad y tradición de los terrenos que formen parte del área que se solicita declarar como Zona Franca Permanente Especial,

expedidos por la respectiva Oficina de Registro de Instrumentos Públicos y Privados.

Adjuntar certificación expedida por la autoridad competente que acredite que el área que pretenda ser declarada como Zona Franca Permanente Especial puede ser dotada de servicios públicos domiciliarios.

Presentar proyección de la construcción del área destinada para el montaje de las oficinas donde se instalarán las entidades competentes para ejercer el control y vigilancia de las actividades propias de la Zona Franca Permanente Especial y del área de inspección aduanera.

Cronograma en donde se precise el cumplimiento de los siguientes compromisos de ejecución del proyecto:

- 1) Cerramiento del ciento por ciento (100%) del área declarada como Zona Franca Permanente Especial antes del inicio de las operaciones propias de la actividad de Zona Franca, de manera que la entrada o salida de personas, vehículos y bienes deba efectuarse necesariamente por las puertas destinadas para el control respectivo
- 2) Ejecución dentro del tercer año siguiente a la declaratoria de existencia de la Zona Franca Permanente Especial del ciento por ciento (100%) de la nueva inversión incluyendo la instalación de activos fijos reales de producción tales como maquinaria y equipo para el desarrollo del proceso productivo y montaje de los demás bienes necesarios para la ejecución del proyecto
- 3) Generación del empleo directo y formal o vinculado.

Presentar dentro del Plan Maestro de Desarrollo General de la Zona Franca Permanente Especial un componente de reconversión industrial, de transferencia tecnológica o de servicios.

Presentar un programa de sistematización de las operaciones de la Zona Franca Permanente para el manejo de inventarios, que permita un adecuado control por parte del Usuario Operador, así como de las autoridades competentes y su conexión al sistema de comunicaciones y de transmisión electrónica de datos y documentos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y cronograma para su montaje. Postular a la persona jurídica que ejercerá las funciones de Usuario Operador. Los demás exigidos por las normas especiales que regulen la actividad que se pretenda desarrollar.

Proyectos agroindustriales

Tratándose de proyectos agroindustriales el monto de la inversión deberá corresponder a setenta y cinco mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (75.000 S.M.M.L.V) o la vinculación de quinientos (500) o más trabajadores. Adicionalmente, se debe acreditar la vinculación del proyecto de Zona Franca Permanente Especial con las áreas de cultivo y con la producción de materias primas nacionales que serán transformadas.

Servicios de salud

Cuando se pretenda la declaratoria de existencia de Zonas Francas Permanentes Especiales dedicadas a la prestación de servicios de salud, el cincuenta por ciento (50%) de los nuevos empleos deberán ser directos y formales y el cincuenta por ciento (50%) restante podrá ser de empleos vinculados. En todos los casos, la actividad de los empleados deberá desarrollarse dentro del área declarada como Zona Franca Permanente Especial.

Convenio de Kyoto

Este convenio internacional busca alcanzar la simplificación y armonización del régimen aduanero de las partes contratantes, bajo la premisa de la creación, diseño e implementación de programas cuyo objetivo es la continua modernización de las prácticas aduaneras, en función de generar eficacia y rendimiento, coherencia, transparencia, sistema de gestión de riesgo, controles basados en auditoría, al igual que una cultura de cooperación entre los entes involucrados.

El Convenio de Kyoto define una zona franca como "...una parte del territorio de una Parte Contratante en el que las mercancías allí introducidas se considerarán generalmente como si no estuviesen dentro del territorio aduanero, en lo que respecta a los derechos y los impuestos a la importación."⁴²

⁴² CONSEJO DE COOPERACIÓN ADUANERA (Organización Mundial de Aduanas). Convenio internacional para la simplificación y armonización de los regímenes aduaneros. Fecha de consulta: (enero 20 de 2014).

Las disposiciones del Convenio para las zonas francas son:

- 1) La legislación nacional determinará el establecimiento de las zonas francas, así como las mercancías admisibles en dichas zonas.
- 2) Los requisitos de establecimiento de las zonas francas serán establecidos por la aduana de cada parte contratante.
- 3) La aduana puede llevar a cabo controles sobre las mercancías depositadas en las zonas francas.
- 4) La legislación nacional especificará en que momento, el monto y como se llevará a cabo la liquidación de los derechos e impuestos de las mercancías que salgan de las zonas francas.
- 5) Sólo en circunstancias excepcionales se fijará un plazo para la permanencia de mercancías en las zonas francas o su prohibida entrada a las mismas.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación que se propone es de tipo cualitativo. Comprende una descripción e interpretación de los fenómenos del tema de investigación por medio de la recolección y análisis de información, aplicando mecanismos como observación, revisión bibliográfica, revisión de documentos y entrevistas a expertos, que conducirán a la construcción de instrumentos de medición cuyos resultados permiten dar solución al problema de investigación: establecer la ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira.

Se hace un análisis holístico de los aspectos que según la teoría sistémica de la competitividad y los postulados de Michael Porter interfieren en el establecimiento de una ventaja competitiva por diferenciación; a través de un método deductivo, que parte de un marco teórico general y va a la constitución de resultados por medio de la aplicación de una serie de instrumentos que establecen, desde un punto de vista cualitativo, la ventaja competitiva de una empresa.

En ese sentido, es posible decir que esta investigación también es de tipo exploratorio, ya que el problema de investigación ha sido poco estudiado, son escasas las investigaciones que se han realizado sobre zonas francas en el país, además, en definitiva no se ha elaborado una que aborde el tema de ventaja competitiva de una zona franca como empresa, de ahí que este proyecto servirá como base para establecer investigaciones posteriores. Se identificarán características, actividades y procesos que son fuentes de diferenciación en la Zona Franca Internacional de Pereira. Igualmente, se implementarán herramientas de análisis, síntesis e interpretación para identificar la naturaleza profunda de la realidad que envuelve el problema de investigación.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1 MARCO COMPETITIVO DEL SECTOR DE LAS ZONAS FRANCAS

Como primer paso para determinar la ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira, es necesario entender el comportamiento del ambiente que rodea a la empresa, para lo cual se hizo un estudio sobre la competitividad del sector de las zonas francas en Colombia, es decir, determinar cuál es su atractivo. En este capítulo se desarrolló la metodología de las cinco fuerzas del sector de Michael Porter.

6.1.1 Nuevos Competidores

Al evaluar la amenaza de entrada de nuevos competidores al sector de zonas francas en Colombia se busca indagar sobre la posibilidad de ingreso de nuevas empresas a la industria, el tipo de productos o servicios que podrían ofrecer y la clase de ventajas competitivas que logren tener. Paralelamente, se establecerán las barreras de entrada que protegen a los competidores ya establecidos.

Gracias al constante crecimiento de la economía colombiana y a los incentivos que han propiciado la creación de nuevas zonas francas en el país, así como los beneficios que traen en materia de impuestos, comercio exterior, cambiarios y de inversión extranjera, se han declarado más de 100 zonas francas permanentes y permanentes especiales.

Cuadro 5. Informe zonas francas 2007 - 2012.

RESUMEN	TOTAL
ZF Ampliadas	3
ZFP declaradas por la DIAN	24
ZFP Concepto de Viabilidad favorable por la CIZF, Pendiente declaratoria	6
Total ZFP (Zona Franca Permanente)	33
ZFPE Declaradas por la DIAN	57
ZFPE Concepto de Viabilidad favorable por la CIZF, Pendiente declaratoria.	14
Total ZFPE (Zona Franca Permanente Especial)	71
TOTAL	104

Fuente: Informe de la Comisión Intersectorial de Zonas Francas (CIZF). Octubre 3 de 2012.

El fomento e incentivos al sector franco en Colombia se dan hasta cierto punto, puesto que dentro del sector hay barreras que dificultan la llegada a nuevos competidores. A pesar de que las zonas francas son un instrumento para la competitividad de las regiones donde se instalan, es clara la dificultad en la tarea de obtener la declaratoria de una zona franca independiente de si es permanente o permanente especial. A su vez, respecto al tema de instalar nuevas zonas francas en Colombia, enfatizó Edgar Orlando Martínez, director ejecutivo de la Cámara de Zonas Francas de la ANDI "...que desde el gobierno nacional se determinó que por el momento no se aprobaría nuevas zonas, hasta que las existentes en el país no se desarrollen completamente y no tengan el nivel de ocupación óptimo"⁴³. Las barreras de entrada se enumeran en el siguiente cuadro:

⁴³ PAHÓN, Erwin. Zonas Francas no necesitan competencia. (En Línea). Fecha de consulta: (agosto 31 de 2013). Disponible en: (<http://www.eldiario.com.co/seccion/ECONOMICA/zonas-francas-no-necesitan-competencia-110712.html>)

Cuadro 6. Barreras de entrada del sector zonas francas.

Barreras de Entrada del sector Zonas Francas	
Barrera	Interpretación
Políticas de gobierno: Ley 1004 de 2005	<ul style="list-style-type: none"> - Área para funcionamiento no inferior a 20 hectáreas. Debe mostrar títulos de propiedad de los terrenos sobre los que se desarrollará físicamente el proyecto de la Zona Franca Permanente, con exhibición de plano topográfico y fotográfico. - Constituir persona jurídica domiciliada en el país. - Presentar hojas de vida de la totalidad del personal directivo y de los representantes legales - Estudios de factibilidad técnica, económica, financiera y de mercado que demuestren la viabilidad del objetivo - Plan Maestro de Desarrollo General de la Zona Franca aprobado por la Comisión Intersectorial de Zonas Francas - Crear ciento cincuenta (150) nuevos empleos directos y formales. - Cuando se pretenda la declaratoria de existencia de Zonas Francas Permanentes Especiales dedicadas a la prestación de servicios de salud, el cincuenta por ciento (50%) de los nuevos empleos deberán ser directos y formales y el cincuenta por ciento (50%) restante podrá ser de empleos vinculados.
Requerimientos de capital	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión igual o superior a cuarenta y seis mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (46.000 S.M.M.LV.) - Tratándose de proyectos agroindustriales el monto de la inversión deberá corresponder a setenta y cinco mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (75.000 S.M.M.L.V) o la vinculación de quinientos (500) o más trabajadores.
Ventajas de los actores ya establecidos	<ul style="list-style-type: none"> - Zonas Francas con mayor antigüedad han desarrollado curvas de aprendizaje que les permiten reducir costos - Certificaciones ISO 9001:2008, ISO 28000:2007 y Certificación Código BASC (Business Alliance For Secure Commerce) - Software E-Franco especializado en el manejo de las operaciones de Comercio Exterior - Licenciamiento de uso del programa PICIZ Web (Software integral para el control de sistemas de información de las zonas de libre comercio) - Software SIZFRA para manejo de zonas francas, gira alrededor del Formulario de Movimiento de Mercancías (FMM) utilizado para registrar la entrada y salida de mercancías - Ubicación geográfica privilegiada (acceso a canales de distribución internacionales).

Cuadro 6. Barreras de entrada del sector zonas francas (Continuación).

Infraestructura	Creación de parques industriales competitivos, con la infraestructura física adecuada para la facilitación de procesos industriales y la prestación de servicios.
Restricciones Gubernamentales	Se limitará la creación de zonas francas uniempresariales productoras de bienes, salvo las peticiones ya radicadas.

Fuente: Elaboración propia.

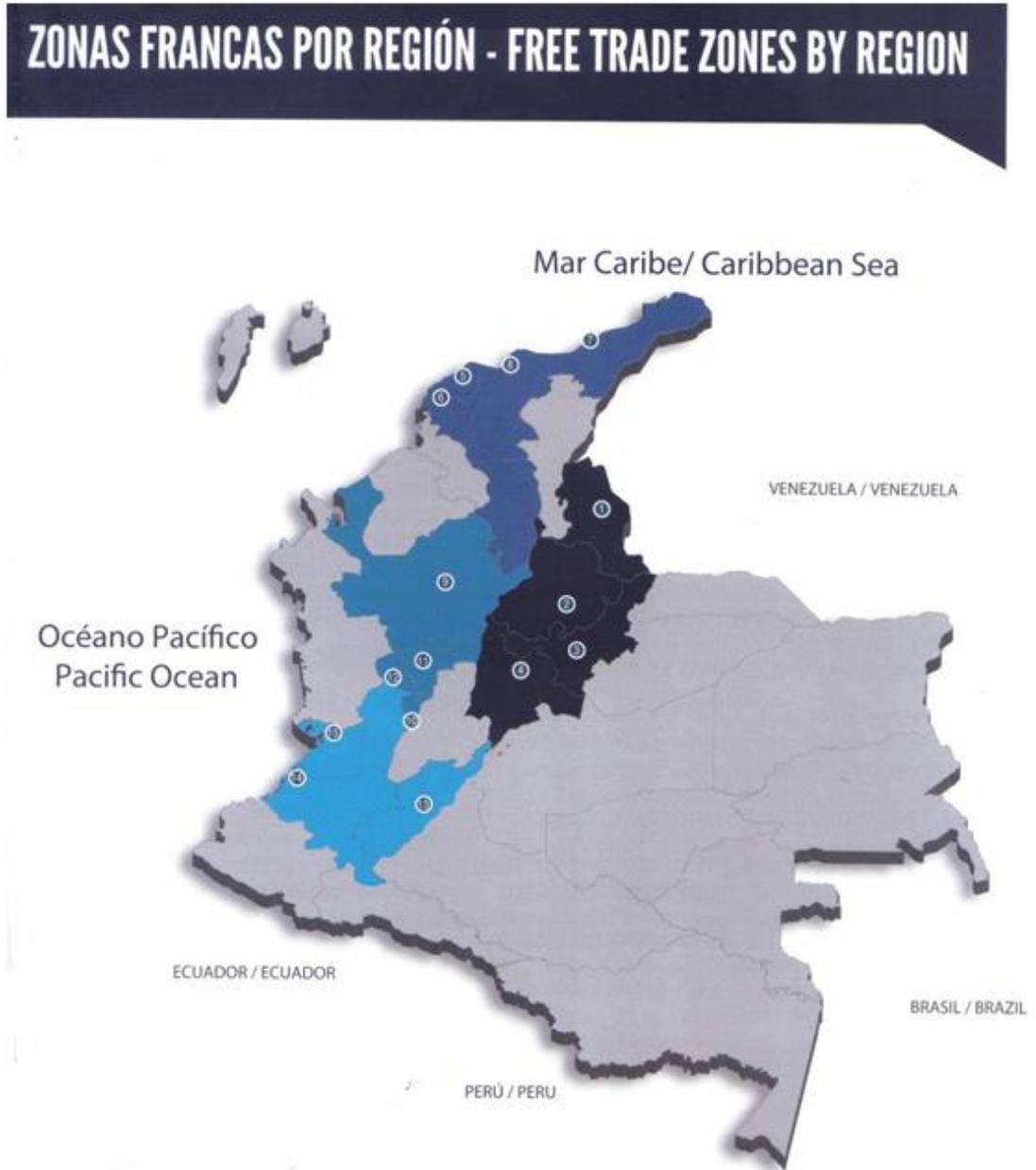
6.1.2 COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA

La rivalidad entre competidores establece la competitividad global del sector, en esta sección se tiene en cuenta la concentración de zonas francas permanentes en las distintas regiones del país, la concentración de acuerdo a las actividades económicas que desempeñan, el tipo de servicios que ofrecen y las barreras de salida del sector.

Concentración de las Zonas Francas en Colombia

Para el año 2012, el escenario de las zonas francas permanentes en Colombia ubicadas en la Región Caribe, Andina y Occidental, se aprecia en la siguiente imagen:

Imagen 3. Zonas francas permanentes a 2012.



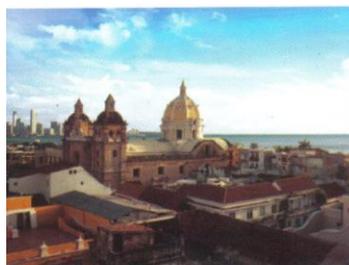
Fuente: PROEXPORT. Directorio Zonas Francas Permanentes de Colombia. Bogotá. 2013. Pág. 18.

Imagen 4. Zonas francas permanentes por región a 2012.



**Región Andina / Zona Franca
Andean Region / Free Trade Zone**

- 1 Norte de Santander
Cúcuta.
- 2 Santander
Santander.
- 3 Boyacá
Agroindustrial GEA.
- 4 Cundinamarca
Intexzona.
Metropolitana.
Occidente.
PLIC.
Tocancipá.
Bogotá.



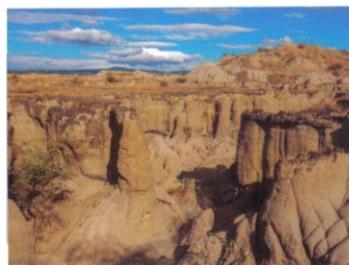
**Región Caribe / Zona Franca
Caribbean Region / Free Trade Zone**

- 5 Atlántico
La Cayena.
ZOFIA.
Barranquilla.
- 6 Bolívar
Palermo.
Parque Central.
Puerta de las Américas.
La Candelaria.
Zofranca.
- 7 Guajira
Brisa.
- 8 Magdalena
Las Américas.
Tayrona.
Santa Marta.



**Región Occidental / Zona Franca
Western Region / Free Trade Zone**

- 9 Antioquia
Rionegro.
Urabá.
- 10 Quindío
Eje Cafetero.
- 11 Caldas
Agroindustrial del Magdalena Medio.
Andina.
- 12 Risaralda
Internacional de Pereira.

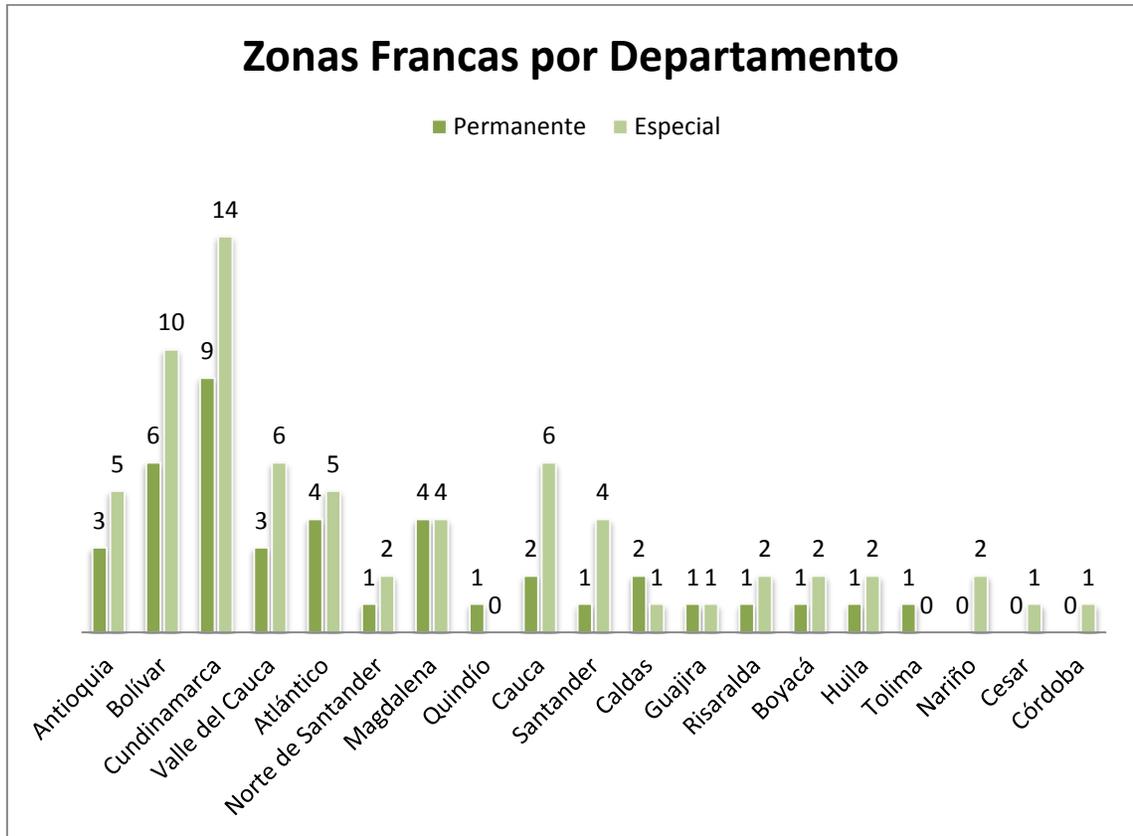


**Región Pacífico / Zona Franca
Pacific Region / Free Trade Zone**

- 13 Huila
Surcolombiana.
- 14 Cauca
Cauca.
Parque Sur.
- 15 Valle del Cauca
Celipa.
Pacífico.
Palmaseca.

Fuente: PROEXPORT. Directorio Zonas Francas Permanentes de Colombia. Bogotá. 2013. Pág. 19.

Gráfica 1. Zonas francas por departamento a 2012.



Fuente: Elaboración propia, basado en el informe de la Comisión Intersectorial de Zonas Francas. Octubre 3 de 2012.

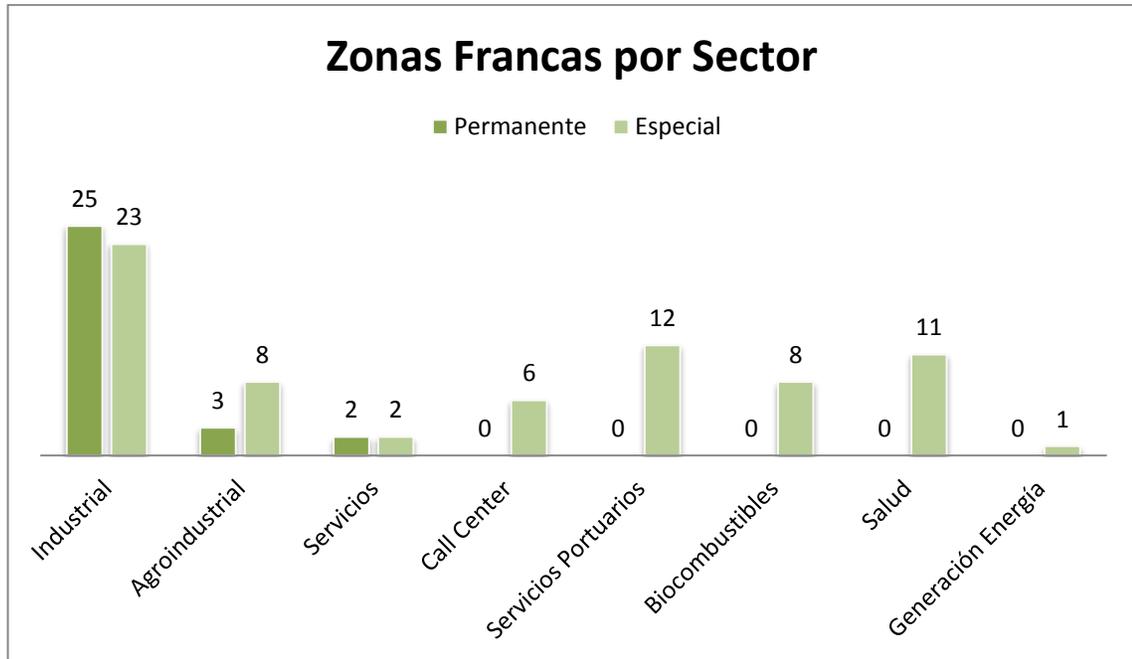
La ciudad de Bogotá, siendo enmarcada por el departamento de Cundinamarca presenta el mayor número de zonas francas en el país, con 9 ZFP (Zona Franca Permanente) en los sectores industrial, servicios, así como servicios de salud y 14 ZFPE (Zona Franca Permanente Especial) en los ámbitos industrial, *call center*, servicios, servicios de salud y biocombustibles; esto se debe principalmente a que la capital del país es un gran centro industrial y de negocios, con la potencia para competir con las grandes ciudades del mundo.

En segundo lugar, Bolívar posee 6 ZFP industriales y de servicios, 10 ZFPE en servicios de salud, industria, biocombustible, al igual que de servicios portuarios, como consecuencia de la cercanía al puerto de Cartagena. En tercer lugar, se encuentran Valle del Cauca y Atlántico, el primero posee 3 ZFP industriales y 6 ZFPE industriales, agroindustriales y de servicios portuarios, el segundo cuenta con 4 ZFP relacionadas con el sector industrial, 5 ZFPE de generación de energía, servicios portuarios, servicios de salud y call center. En el siguiente lugar, se incluyen Antioquia con 3 ZFP en el sector agroindustrial e industrial, así como 5 ZFPE industriales y de servicios de salud. Magdalena tiene 4 ZFP en la parte industrial, 4 ZFPE dedicadas a los servicios portuarios, biocombustibles, así como agroindustrial. Cauca cuenta con 2 ZFP industriales y 6 ZFPE de los sectores industrial, call center y agroindustrial.

Santander se ubica en quinto lugar con 1 ZFP de ámbito industrial, 4 ZFPE en biocombustibles y servicios de salud. Norte de Santander cuenta con 1 ZFP industrial, así mismo con 2 ZFPE en servicios de salud. Caldas posee 2 ZFP de los sectores agroindustrial e industrial, 1 ZFPE dedicada a los call centers. Risaralda tiene 1 ZFP industrial, 2 ZFPE en servicios de salud, así como call center, al igual que Boyacá que posee 1 ZFP agroindustrial, 2 ZFPE en el ámbito industrial y de biocombustibles. Huila cuenta con 1 ZFP industrial, 2 ZFPE agroindustrial y de servicios de salud, ubicados en el sexto lugar.

Meta tiene 3 ZFPE en el sector agroindustrial e industrial, posicionándose en el séptimo lugar. Nariño 2 ZFPE en servicios de salud y agroindustrial, situándose en el octavo lugar. En noveno lugar, Tolima cuenta con una ZFP industrial y Cesar una ZFPE agroindustrial así como Córdoba una ZFPE industrial.

Gráfica 2. Zonas francas por sector.



Fuente: Elaboración propia, basado en el informe de la Comisión Intersectorial de Zonas Francas. Octubre 3 de 2012.

Las ZFP en su mayoría pertenecen al sector industrial, con 25 zonas declaradas, al igual que las ZFPE, con un total de 23, diversificando estas últimas principalmente en la industria del papel y cementos. Abarca también desde cosméticos hasta placas de vidrio, partes y componentes, transformación de metales así como aceros e incluso procesamiento de químicos. Igualmente industrias de alimentos, en los cuales se incluyen frigoríficos, refinerías, bebidas. Las ZFPE que pertenecen al sector de servicios, concentradas especialmente en los servicios portuarios son 12, las dedicadas call centers son 6 y las pertenecientes al sector de la salud son 11. Adicionalmente, al sector de biocombustibles se dedican 8 ZFPE pero en la generación de energía se encuentra únicamente una ZFPE. Ahora bien, en el sector agroindustrial, se han declarado 3 ZFP y 8 ZFPE.

Análisis de las Zonas Francas en Colombia

Cuadro 7. Zonas francas más importantes de Colombia.

Zona Franca	Servicios	Reconocimiento y Certificaciones	Ciudad	Área Total Declarada	Ingresos Totales a 2012 (Miles de dólares CIF)
Zona Franca de Barranquilla	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Régimen Franco. - Atención las 24 horas, los 7 días de la semana. - Disponibilidad de lotes y bodegas, bajo la modalidad de renta. - Servicios públicos garantizados. - Software E-Franco especializado en el manejo de las operaciones de Comercio Exterior. - Puerto franco marítimo y fluvial. - Puerta de Interconexión con Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla. - Responsabilidad Social. 	Certificación ISO 9001:2008 y Certificación Código BASC (Business Alliance For Secure Commerce)	Barranquilla	975.977,36 m ²	419. 876
Intexzona Zona Franca Permanente	<ul style="list-style-type: none"> - Presta asesoría sobre procedimientos para usuarios y otras zonas francas. - Sistema informático de inventarios y operación de zonas francas permanentes y especiales. - Estudios de factibilidad para la creación de nuevas zonas francas o la calificación de nuevos usuarios. 	No Aplica	Cota (Cundinamarca)	820.000 m ²	278.741

Cuadro 7. Zonas francas más importantes de Colombia (Continuación).

<p>Zona Franca de la Candelaria S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Venta y arrendamiento de áreas cubiertas. – Seguimiento y control de las operaciones de comercio exterior e inventarios acorde con el marco legal vigente. – Capacitaciones en comercio exterior y régimen de zonas francas. – Estudios de factibilidad para la creación de nuevos usuarios calificados. – Acompañamiento integral en las calificaciones como Usuario Industrial. – Asignación de personal capacitado directamente en las instalaciones del usuario de acuerdo a los requerimientos y necesidades del cliente. 	<p>Clúster Petroquímico y Plástico</p>	<p>Cartagena</p>	<p>1.161.557 m²</p>	<p>1.709.276</p>
<p>Puerta de las Américas Zona Franca S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Oficina <i>One Stop Office</i> – Servicios del Usuario Operador. – Controles de ingreso y salida del usuario operador de zonas francas. – Calificación de usuarios de bienes, usuarios de servicios y usuarios comerciales. – Oficinas administrativas. – Oficinas de la DIAN. – Sistema de inventarios en línea para el control de las operaciones en zona franca. – Básculas para entrada y salida de camiones. 	<p>No Aplica</p>	<p>Cartagena</p>	<p>260.000 m²</p>	<p>18.827</p>

Cuadro 7. Zonas francas más importantes de Colombia (Continuación).

<p>Zona Franca Tayrona</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La zona franca cuenta con el servicio de báscula, edificio de acceso para el uso de los usuarios y el control de las operaciones de comercio exterior y servicios de operaciones francas durante las 24 horas, todos los días de la semana. - Vías y andenes de acceso en concreto rígido y drenajes pluviales de aguas lluvias. - Red de energía en alta tensión 34.500 KVA y una red de distribución interna subterránea a 13,2 KVA. - Red de telecomunicaciones y de gas natural domiciliario. - Red de alumbrado público en las vías, zonas comunes y perimetralmente, soportada en una planta de energía que permite brindar el servicio sin interrupciones. - Red hidro-sanitaria. 	<p>No Aplica</p>	<p>Santa Marta</p>	<p>100 ha.</p>	<p>556.579</p>
<p>Zona Franca Palmaseca</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura para la prestación de servicios públicos y complementarios necesarios para el desarrollo de proyectos empresariales. - Telecomunicaciones (Telefonía e Internet por fibra óptica). - Casino de alimentación. - Banco (Grupo AVAL) - Servicio médico. 	<p>Certificación ISO 9001:2008; Fundador <i>Invest in Pacific</i> y Asociación de empresas seguras</p>	<p>Cali</p>	<p>553.000 m³</p>	<p>1.560.194</p>

Cuadro 7. Zonas francas más importantes de Colombia (Continuación).

<p>Zona Franca de Bogotá</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Calificación de usuarios. – Capacitaciones a los usuarios en el régimen franco. – Acompañamiento en la elaboración de los certificados de integración. – Asignación de personal capacitado directamente en las instalaciones del proyecto de acuerdo a las necesidades del cliente. – Control de las operaciones de comercio exterior e inventarios en la etapa operativa acorde con el marco legal vigente. – Licenciamiento de uso del programa PICIZ Web. 	<p>Certificación ISO 9001:2008</p>	<p>Bogotá</p>	<p>64 ha.</p>	<p>7.481.657</p>
<p>Zona Franca Santander</p>	<p>“Santander Offshorin & Outsourcing Park”</p> <ul style="list-style-type: none"> – Servicios Usuario Operador de Zonas Francas – Arrendamiento: bodegas en blanco, oficinas – Venta de lotes, bodegas y oficinas en edificio tipo BPO (<i>Business Processing Outsourcing</i>). – Autoridad aduanera en sitio. – Instituciones de educación superior en sitio – Training en temáticas de marco regulatorio de zonas francas. – Sistema de divulgación de empleo (bolsa de empleo) para acompañar el proceso de reclutamiento. – Negociación de servicios públicos en bloque. 	<p>No Aplica</p>	<p>Floridablanca</p>	<p>29,44 ha.</p>	<p>36.439</p>

Cuadro 7. Zonas francas más importantes de Colombia (Continuación).

<p>Zona Franca del Pacífico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de acueducto, suministro de energía y alcantarillado propios. - Fuente de Gas Natural. - Tres puertas de acceso y tres de salida separadas para vehículos livianos, pesados y visitantes. - Servicio gratuito de pesaje con básculas - Ambulancia y paramédicos de planta - Cuerpo de bomberos - Sede bancaria del BBVA. - Servicio de vigilancia privada FORTOX. - Propio sistema de control de inventarios "SPACÍFICO". 	<p>Certificación ISO 28000:2007; Certificación ISO 9001:2008; Fundador <i>Invest in Pacific</i> y Asociación de empresas seguras</p>	<p>Palmira (Valle del Cauca)</p>	<p>546.000 m²</p>	<p>463.801</p>
<p>Zona Franca de Rionegro</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación estratégica de fácil acceso por su cercanía al Aeropuerto José María Córdova e interconexión con las principales vías del país. - Seguridad integral. - Centro interno de formación del SENA. - Mano de obra calificada en el sector. - Comunicaciones y tecnología de punta. - Plantas de acueducto y alcantarillado - Subestación de energía - Servicios públicos - Servicios de comercio exterior en el sitio - Licencia de uso del software SIZFRA para inventarios 	<p>No Aplica</p>	<p>Rionegro (Antioquia)</p>	<p>413.000 m²</p>	<p>640.429</p>

Cuadro 7. Zonas francas más importantes de Colombia (Continuación).

<p>Zona Franca de Cúcuta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidación de exportaciones con destino a Venezuela - Recepción de cargas procedentes de Venezuela para ser nacionalizadas - Áreas de almacenamiento cubierta o en patios - Asesoría integral - Sistema integral de control informático para Zonas Francas (PICIZ) - Seguridad 24 horas del día - Infraestructura de servicios públicos - Básculas 	<p>No Aplica</p>	<p>Cúcuta</p>	<p>20 Ha.</p>	<p>44.098</p>
<p>Zona Franca de Occidente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y construcción de proyectos de bodegas y oficinas. - Subestación eléctrica de 10 MVA. - Red interna de Gas Natural. - Servicio de telecomunicaciones - Acueducto de agua potable y sistema de alcantarillado para aguas lluvias y residuales. - DIAN en sitio y operación aduanera 24 hrs. - Servicio de vigilancia privada 24/7 - Servicio de pesaje gratuito con básculas - Patio de parqueo externo - Préstamo de salones de capacitación y conferencias. - Ruta de transporte gratuita entre ZFO y Bogotá. 	<p>No Aplica</p>	<p>Mosquera (Cundinamarca)</p>	<p>328.717 m²</p>	<p>183.185</p>

Fuente: Elaboración propia.

Certificación ISO 9001 versión 2008, es la base del sistema de gestión de calidad en una empresa. Su núcleo central son los elementos que una organización debe tener para administrar y mejorar la calidad en todos sus procesos.

Certificación ISO 28000 versión 2007, asociada a los sistemas de gestión de la seguridad en la cadena de suministro, consiste en la protección de la mercancía desde el punto de fabricación hasta el punto de venta.

Certificación Código BASC (*Business Alliance for Secure Commerce*), certifica que la empresa posee un sistema de gestión de comercio seguro en sus actividades de exportación, importación o prestación de un servicio.

Invest in Pacific, corporación sin ánimo de lucro, que nació como una iniciativa de la Cámara de Comercio de Cali. Busca atraer nueva inversión nacional y extranjera directa al Valle del Cauca, mantener e incrementar la inversión ya instalada y propiciar un mejor clima de inversión en la región.

Asociación de Empresas Seguras (AES), asociación gremial sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es contribuir a mejorar los niveles de seguridad, gestión, productividad y desempeño de las empresas del sector productivo, mediante la certificación de sistemas de gestión derivados de normas y estándares internacionales, así como la capacitación en temas de seguridad y protección.

Análisis de las Zonas Francas en Pereira

Cuadro 8. Zonas francas de Pereira.

Zona Franca	Servicios	Reconocimiento y Certificaciones	Tipo	Área Total Declarada
Clínica Megacentro Pinares	<ul style="list-style-type: none"> – El centro comercial de la salud cuenta con dos torres de 18 pisos: 4 sótanos de parqueaderos, 3 pisos de locales comerciales y 10 pisos de consultorios, con espacios iluminados y ventilados, con la posibilidad de unir áreas para satisfacer la necesidad específica de cada uno de los compradores. Cada torre tiene cinco (5) ascensores: tres (3) para pacientes, uno (1) camillero y uno (1) privado para los médicos. El edificio posee dos escalas en todos los pisos de consultorios para casos de emergencia. – Adicionalmente, cada piso tiene una zona de recepción y espera de más de 115 m². Se tienen reservadas tres áreas en los primeros pisos del edificio, para el montaje de salas de procedimientos médicos básicos. – Unidades de cuidado intensivo adultos, pediátricos y neonatal – Maternidad – Cirugía general – Imágenes diagnósticas – Hospitalización – Laboratorio Clínico – Patología – Ortopedia – Ginecología – Cirugía estética, plástica reconstructiva 	No Aplica	Zona Franca Permanente Especial de Servicios Médicos	87.200 m ²

Cuadro 8. Zonas francas de Pereira (Continuación).

<p>TELEMARK Spain</p>	<p>Servicios BPO (<i>Business Process Outsourcing</i>) o Subcontratación de Procesos de Negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> - BPO corporativos - BPO de provisión de servicios y gestiones de procesos - BPO análisis de procesos y análisis de cuentas - BPO de formación - BPO de tramitación administrativa - BPO de servicio cliente (BPO <i>contact center</i>) - BPO de aprovisionamiento. <p>Servicios de Urgencias y Emergencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explotación operativa de número único de emergencias 112 - Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones tecnológicas para centros de atención - Actualización, elaboración e implantación, en todas sus fases, planes de emergencia, planes de autoprotección, planes territoriales (municipales, comarcales, provinciales) y planes especiales aplicados a situaciones específicas que requieran tanto por su elevado riesgo como por sus características peculiares, una planificación especial - Colaboración en la preparación y evaluación de los simulacros de evacuación - Servicios profesionales, desde el diseño, desarrollo, impartición, seguimiento, evaluación de los planes de formación, así como de investigaciones y estudios educativos, tanto en modalidad presencial como <i>e-learning</i>. 	<p>No Aplica</p>	<p>Zona Franca Permanente Especial de Servicios de <i>Call Center</i></p>	<p>2.000 m²</p>
---------------------------	--	------------------	---	----------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9. Barreras de salida del sector zonas francas.

Barreras de Salida del sector Zonas Francas	
Barrera	Interpretación
Restricciones gubernamentales	Se garantizan las condiciones de inversión, incluido el régimen franco hasta por 20 años.
Contratos de estabilidad jurídica	Todos los beneficios recibidos por el régimen franco se podrán mantener el tiempo que la empresa conserve su calidad de usuario calificado o el tiempo de vigencia del régimen franco a través de la suscripción de un contrato de estabilidad jurídica.
Compromisos con terceros	Compromisos a largo plazo con las empresas instaladas en la zona franca.
Restricciones económicas	Pérdida de la inversión inicial de cuarenta y seis mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (46.000 S.M.M.LV.) o setenta y cinco mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (75.000 S.M.M.L.V).
Activos especializados	<ul style="list-style-type: none"> – Parque industrial competitivo – Alta inversión tecnológica.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.3 SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos para el sector de zonas francas en Colombia no es una gran limitante para la competitividad, puesto que existen pocos productos que puedan realizar la misma función que las zonas francas.

Sociedades Portuarias

Se consideran actividades portuarias la construcción, operación y administración de puertos, terminales portuarios, el manejo de cargue y descargue, llenado y vaciado de contenedores, embalaje, pesaje, cubicaje, operación de equipos portuarios; y en general todas aquellas que se efectúen en los puertos y terminales portuarios, en los embarcaderos, en las

construcciones que existan sobre las playas y zonas de bajamar y en las orillas de los ríos donde existan instalaciones portuarias.

En la actualidad, los puertos se han convertido en un gran centro logístico. El concepto de las sociedades portuarias no se enfoca únicamente en la prestación del servicio de puerto, sino que su actividad ha evolucionado, ahora se ha integrado el manejo de una política de calidad y competitividad para asegurar un transporte eficiente de la mercancía desde el país hacia el mercado mundial. Los puertos son un punto de distribución y almacenamiento que cuentan con una gran infraestructura, con áreas de cargue y descargue de mercancías así como también zonas comerciales e industriales.

En Colombia se cuenta con cinco sociedades portuarias mencionadas a continuación:

- Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla S.A.
- Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.
- Sociedad Portuaria Regional de Cartagena S.A.
- Sociedad Portuaria Regional de Santa Marta S.A.
- Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S.A.

Operadores Logísticos

Es una empresa especializada que se ha originado a partir de la tercerización de procesos logísticos en las empresas. Se encarga de ejecutar, así como prestar apoyo en todas las fases de la cadena de abastecimiento internacional de una empresa. Comprende actividades que van desde el aprovisionamiento,

control de inventarios, transporte, almacenaje, hasta la entrega segura del producto al cliente final.

Los operadores logísticos proveen servicios de transporte, equipos de carga y manipulación de la carga (cargue y descargue), personal (contratistas), repuestos e insumos, entre otros. La característica principal de un operador logístico es que presta estos servicios de manera integral, sin necesidad de recurrir a otras empresas para las diferentes actividades de la cadena de abastecimiento.

Cuadro 10. Operadores logísticos.

Operadores Logísticos	
1) Kuehne + Nagel	17) Sunrise Cargo Schenker
2) Suppla Cargo	18) USP SCS Colombia
3) Almaviva	19) Alpopular
4) Open Market	20) Panalpina
5) Grupo conformado por DHL Global Forwarding, DHL Danzas Air & Ocean, y DHL Danzas Depósito	21) Domesa de Colombia
6) Icoltrans	22) Imbocar
7) Almagrario	23) Listo Operador Logístico
8) Blue Cargo	24) Almacafé
9) Proveedor y Secarga	25) Damco Colombia
10) Exxe Logística	26) Depósitos Panalpina
11) CV Logisitics, Expeditors de Colombia	27) Servitrans & Moving, Inatlantic
12) Transborder	28) Coltrans
13) Lexpor	29) Transportes Multigranel
14) Malco Cargo	30) Rohe & Liesenfeld
15) Roldán	31) Operaciones Logísticas Integradas
16) Land Fast	32) Viva Operador Logístico

Fuente: LA NOTA.COM. Ranking 2011 Operadores logísticos líderes de Colombia. (En Línea). Fecha de consulta: (octubre 20 de 2013). Disponible en: (<http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2011-operadores-logisticos-lideres-de-Colombia.html>).

6.1.4 PROVEEDORES

Como proveedores de las zonas francas se encuentran las empresas que desempeñan las funciones de usuario operador. El régimen de zonas francas en Colombia define el **Usuario Operador (UO)** como "...la persona jurídica autorizada para dirigir, administrar, supervisar, promocionar y desarrollar una o varias zonas francas, así como para calificar a los usuarios que se instalen en éstas."⁴⁴ De ahí que posea la facultad de aumentar o disminuir la competitividad al igual que la rentabilidad del sector, puesto que puede influir de manera significativa en las empresas que se instalen en la zona franca permanente, controlando calidad, precios, al igual que la prestación del servicio. El UO maneja las operaciones de comercio exterior, además, trabaja de la mano con la autoridad aduanera para ejercer control sobre las actividades llevadas a cabo dentro de la zona franca. Igualmente, el Usuario Operador puede demandar mayores requerimientos, además de los exigidos por la ley, a las empresas que quieran establecerse en dicha zona.

La principal función del Usuario Operador es generar un parque industrial competitivo, la instalación de nuevas empresas dentro de la zona franca así como la prestación de servicios demandados en dicha zona. El servicio básico que presta el UO es el alquiler de bodegas, zonas de descargue y almacenamiento; no obstante, el servicio puede diversificarse, ofreciendo bodegas de diferentes tamaños, lotes, locales y oficinas, servicios de logística para un fácil acceso, software para el manejo de mercancías y sistemas de seguridad. A su vez, existen elementos complementarios como servicios públicos y comunitarios necesarios para el funcionamiento de la zona franca permanente.

⁴⁴ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Proyecto de decreto por el cual se modifica el régimen de zonas francas (En Línea). Fecha de consulta: (noviembre 18 de 2013). Disponible en: (<http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=66313>).

6.1.5 COMPRADORES

Quienes acceden a los servicios ofrecidos por el Usuario Operador y disfrutan de los beneficios de las zonas francas son las empresas instaladas allí. El régimen franco en Colombia establece tres tipos de usuarios de las zonas francas permanentes. “De acuerdo al Decreto 4051 del 23 de octubre de 2007 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la calidad de Usuario Industrial de Bienes, Usuario Industrial de Servicios o de Usuario Comercial se adquiere con la calificación expedida por el Usuario Operador...”⁴⁵

El Usuario Industrial de Bienes (UIB) es la persona jurídica instalada, exclusivamente, en una o varias zonas francas, autorizada para producir, transformar o ensamblar bienes, mediante el procesamiento de materias primas o de productos semielaborados.

El Usuario Industrial de Servicios (UIS) es la persona jurídica autorizada para desarrollar, exclusivamente, en una o varias zonas francas, entre otras, las siguientes actividades:

- 1) Logística, transporte, manipulación, distribución, empaque, reempaque, envase, etiquetado o clasificación.
- 2) Telecomunicaciones, sistemas de tecnología de la información para captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de datos, y organización, gestión u operación de bases de datos.
- 3) Investigación científica y tecnológica.
- 4) Asistencia médica, odontológica y en general de salud.
- 5) Turismo.
- 6) Reparación, limpieza o pruebas de calidad de bienes.
- 7) Soporte técnico, mantenimiento y reparación de equipos, naves, aeronaves o maquinaria.
- 8) Auditoría, administración, corretaje, consultoría o similares.

El Usuario Comercial (UC) es la persona jurídica autorizada para desarrollar actividades de mercadeo, comercialización, almacenamiento o conservación de bienes, en una o varias zonas francas⁴⁶.

⁴⁵ MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 4051 de 2007, Citado por: EL DIARIO DEL OTÚN. Tipos de usuarios de las Zonas Francas. En: Diario del Otún. Publicación Comercial. Pereira: (noviembre de 2013), Pág. 14.

⁴⁶ Ibid.

6.2 CADENA DE VALOR DE LA ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA

La definición de la cadena de valor como metodología para determinar y sostener ventajas competitivas fue desarrollada por Michael Porter, toma como base el principio de que la competitividad de una empresa radica en la descripción de sus actividades para encontrar las fuentes auténticas de diferenciación. La importancia de la cadena de valor es la clasificación y organización gráfica de las actividades organizacionales agrupadas en primarias y de apoyo.

Las actividades primarias que realiza la Zona Franca Internacional de Pereira impactan directamente en su función de Usuario Operador y en los Usuarios Industriales de Bienes, de Servicios y Comerciales establecidos allí, representan la razón de ser la empresa. Por su parte, las actividades de apoyo se relacionan de forma indirecta con estos usuarios, pero son las que proveen la infraestructura necesaria para ejecutar las actividades primarias.

Como parte de la cadena de valor de la Zona Franca Internacional de Pereira, es clave realizar el mapa de procesos, ya que a través de éste se puede conocer los procesos vitales de la empresa y obtener una mirada general del quehacer organizacional. El mapa de procesos concentra los procesos empresariales en tres grupos: i) procesos estratégicos, relacionados con la dirección de la empresa; ii) procesos operativos, asociados a la actividad principal que realiza la organización; y iii) procesos de apoyo, que brindan soporte a los demás procesos. A continuación se muestra el mapa de procesos de la Zona Franca Internacional de Pereira.

Figura 7. Mapa de procesos de la Zona Franca Internacional de Pereira.



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 11. Actividades de apoyo de la cadena de valor de la Zona Franca Internacional de Pereira.



**CADENA DE VALOR DE LA ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA
ACTIVIDADES DE APOYO**

Infraestructura de la empresa
<p>"Creciendo Juntos", programa de responsabilidad social busca apoyar a los ciudadanos del sector de Caimalito en materia de empleo y calidad de vida.</p> <p>Mejores prácticas, la única zona franca del país reconocida con las mejores prácticas.</p> <p>Calidad, Certificación BASC (<i>Business Alliance for Secure Companies</i>).</p>
Administración de Recursos Humanos
<p>Recursos Humanos, se encarga del bienestar social de los empleados de la compañía y apoya en los procesos de selección al Usuario Operador.</p> <p>Reclutamiento y selección, apertura de convocatorias por medio de redes sociales y medios masivos de comunicación, se recogen, filtran y analizan las hojas de vida de acuerdo a los perfiles solicitados. Una vez seleccionadas las hojas de vida pasan a psicología para después proceder con la entrevista personal. Para las vacantes en la dirección se entregan las 3 opciones más acertadas y se hace la entrevista correspondiente. Ya para los usuarios finales (empresas ubicadas en zona franca), se entregan 25 opciones para su respectiva selección por parte de las mismas. Para los cargos operativos el proceso de selección es apoyado por el SENA.</p> <p>Responsabilidad Social, se espera generar 15.000 empleos en la región.</p>
Desarrollo Tecnológico
<p>Servicios de infraestructura, planta de tratamiento de agua potable, planta de tratamiento de aguas residuales, sub-estación eléctrica.</p> <p>Tecnología y desarrollo, estructura física de última tecnología, para empresas con un desarrollo dinámico y exitoso.</p> <p>Software, implementación de dos tipos de <i>software</i>, el primero es el exigido por el régimen franco el cual controla todas las operaciones de comercio exterior en línea con la DIAN, Apolo. El segundo consiste en un <i>software</i> logístico, que busca la velocidad y agilización en el movimiento de carga, mediante la implementación de básculas, cámaras en los vehículos y lectores de rostros de los conductores para evitar el contrabando.</p>
Abastecimiento
<p>Formatos de requerimientos, para cada uno de los usuarios calificados.</p> <p>Control de inventarios, se maneja un proceso con mínimos y máximos.</p> <p>Selección de proveedores, se requieren tres cotizaciones.</p> <p>Evaluación de proveedores, se busca que los asociados, cumplan con las normas y estándares ambientales que maneja la Zona Franca Internacional de Pereira, para tal fin se realizan visitas dos veces al año, con el objetivo de comprobar el cumplimiento de los requerimientos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 12. Actividades primarias de la cadena de valor de la Zona Franca Internacional de Pereira.



**CADENA DE VALOR DE LA ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA
ACTIVIDADES PRIMARIAS**

Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Mercadeo y Ventas	Servicio
Plan vial interno , circuito de vías internas de 3.0 Km, diseñadas con altas especificaciones para tráfico pesado, amplias vías entre 10 y 17 metros, andenes de 4 metros de ancho y 2 metros adicionales en zonas verdes	Usuario Operador , trámites aduaneros simplificados, aduana en sitio	Transporte terrestre , consolidación de un <i>HUB</i> Logístico Nacional	Inteligencia de mercados , se lleva a cabo un análisis de mercados de cada cliente y de cada proveedor, se realiza una ficha técnica con cifras, se ofrecen soluciones económicas muy competitivas	Operación 24 horas , operación continua sin cortes ni interrupciones
	Lotes y Bodegas , áreas desde 2.000 m ² , los cuales pueden ser destinados para la construcción de bodegas, locales y oficinas y/o para el almacenamiento de carga suelta, carros y maquinaria pesada. Proyectos de plantas industriales desde 1.550 m ² . Tres edificios para Call Centers, Contact Centers, BPO's, KPO's, ITO's, y bodegas para Data Centers	Transporte aéreo , hay en un radio de 70 km cuatro aeropuertos		DIAN , oficinas en sitio
	Básculas , para el control de entrada y salida de mercancías	Transporte fluvial , cercanía al Río Magdalena, 270 km de distancia de Puerto Salgar		Sectores textil y confecciones, metalmecánica, servicios (BPO, KPO, ITO) y logístico , se busca la creación de clúster y encadenamientos productivos de estos sectores estratégicos
Patio de contenedores , Consolidación y compensación de carga industrial. Procesos de <i>Cross Docking</i>		Transporte férreo , proyecto de ferrocarril desde Buenaventura hacia la Zona Franca Internacional de Pereira	Bases de datos , se compran bases de datos a nivel mundial	Capacitación , alianza con el SENA para capacitar la mano de obra de los usuarios calificados al régimen franco
				Seguridad , sistema integral de seguridad 24/7

Fuente: Elaboración propia.

6.3 FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD

La competitividad en las empresas es fruto de un esfuerzo que no depende únicamente de la gestión interna, es necesario desarrollar ventajas competitivas desde una perspectiva integral, en la cual se incluyan políticas de desarrollo a nivel meta y macro, la capacidad de la región a nivel meso, así como estrategias corporativas a nivel micro. Es por lo anterior, que para determinar los factores que inciden en la ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira, en este capítulo se emplea la Teoría Sistémica de la Competitividad.

6.3.1 NIVEL MICRO

El nivel micro comprende el análisis interno de la Zona Franca Internacional de Pereira, este se complementa con el conocimiento obtenido de la cadena de valor, a la vez que se identifican las fortalezas, la capacidad de gestión y las estrategias empresariales.

La Zona Franca Internacional de Pereira es "...un parque industrial de última generación que cuenta con 273.000 m² donde se establecerán empresas que generarán cerca de 5.000 empleos brindando oportunidades de crecimiento empresarial a gran escala."⁴⁷ Además, posee cuatro usuarios calificados de los cinco que exige el Decreto 4051 de 2007 en los cinco primeros años de operación de las zonas francas, y espera conseguir nueve más. Asimismo, tiene inversión extranjera directa con la ubicación de empresas argentinas y españolas.

⁴⁷ EL DIARIO DEL OTÚN. Zona Franca Internacional de Pereira, polo de desarrollo industrial. En: Diario del Otún. Publicación Comercial. Pereira: (noviembre de 2013), P. 3.

La Zona Franca Internacional de Pereira ofrece a los usuarios industriales de bienes, servicios o comerciales incentivos municipales, exoneración del 100 % del impuesto de industria y comercio, durante mínimo cuatro años; exoneración del impuesto predial durante mínimo cuatro años, para predios que se adquieran o destinen para nuevos establecimientos dedicados a la fabricación, ensamble y prestación de servicios o al comercio; y exoneración entre el 50 % y 100 % del impuesto a la construcción a las empresas que construyan edificaciones nuevas.

El patio de contenedores de la Zona Franca Internacional de Pereira servirá para la consolidación y compensación de carga industrial, además de realizar *Cross Docking*⁴⁸ para lograr eficiencia en el manejo de sus costos.

La Zona Franca Internacional de Pereira ha desarrollado un trabajo con la comunidad de Caimalito y La Virginia a través de su proyecto de responsabilidad social llamado “Creciendo Juntos”, el cual busca generar empleo y calidad de vida. Se espera generar 15.000 empleos, además de que actualmente se ha dotado la comunidad del servicio de acueducto y gas domiciliario. Igualmente, se planea la ejecución de un gran proyecto, el cual abarcará 2.000.000 m², el parque industrial posee actualmente 273.000 m², que sumados generarán un cambio significativo en la calidad de vida.

El objetivo principal es traer industria a la ciudad de Pereira y la comunidad de Caimalito, sin embargo, es importante resaltar que la industria debe ir de la mano con una vivienda adecuada, acompañada de salud, educación y trabajos dignos.

⁴⁸ *Cross Docking*: Es un sistema de distribución en el cual se recibe la mercancía en una plataforma y ésta es preparada para ser despachada de forma inmediata, por lo tanto, dicha mercancía no es almacenada en una bodega.

Cuadro 13. Ficha técnica de la Zona Franca Internacional de Pereira.



FICHA TÉCNICA
ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA

PROYECTO:	La Zona Franca Internacional de Pereira Usuario Operador se consolida como un gran centro logístico en Eje Cafetero, es una plataforma para el comercio exterior ubicada en el centro de las tres principales ciudades del país, la ciudad de Pereira y dada su posición estratégica, la convergencia a las vías de carreteras principales y el acceso a las vías del Ferrocarril del Pacífico se convierte en una gran opción para el desarrollo empresarial, económico e industrial de la región.
SECTORES:	Manufactura, Confecciones, Logística y Almacenamiento, Metamecánica y Servicios (BPO, KTO, ITO)
ÁREA DECLARADA:	273.000 m ²
ÁREA DISPONIBLE:	79.000 m ²
SERVICIOS:	Estación de bomberos Puesto de salud Sala de capacitaciones Centro de reciclaje <i>Business center</i> Entidades financieras Transporte intermodal (aéreo, fluvial, férreo y terrestre)
UBICACIÓN:	Corregimiento de Caimalito, Pereira - Risaralda - Colombia

Elaboración propia.

6.3.2 NIVEL MESO

Para el análisis del nivel meso del sector de las zonas francas en Colombia, se tiene en cuenta el índice de competitividad de la región, valorando la capacidad de esta para atraer inversión; por tal motivo, se evaluará la infraestructura, la del conocimiento y el ambiente productivo, respecto a políticas selectivas e instituciones de fomento dentro de las cuales se promuevan acciones de formación empresarial y laboral. Igualmente, se discuten temas de alianzas interempresariales, incentivos hacia a la asociatividad y las alianzas público-privadas existentes para impulsar el desarrollo de las zonas francas.

Partiendo de la premisa de que el país obtendrá una mayor competitividad a medida que las regiones se vuelvan más competitivas, el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y del Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario (CEPEC) efectúan un estudio anual del cual se deriva el Índice Departamental de Competitividad (IDC)⁴⁹, dicho estudio es llevado a cabo en 21 departamentos y Bogotá D.C. Además, se compone por 81 variables agrupadas en 10 pilares, los cuales a su vez se reúnen en tres factores, el primero denominado Condiciones Básicas, asociado a los aspectos fundamentales que cada departamento debe tener para ser más competitivo, el segundo, llamado Eficiencia, en el cual se evalúan las capacidades para asignar recursos a los mercados, así como cubrir las necesidades del sector productivo de la región, por último, el tercer factor, Sofisticación e Innovación, relacionado a la habilidad de producir bienes y servicios de alto valor agregado; se sigue la metodología propuesta por el *World Economic Forum* (WEF), ver cuadro 14.

Cuadro 14. Estructura del IDC.

Índice Departamental de Competitividad		
Condiciones Básicas	Eficiencia	Sofisticación e Innovación
Pilar 1: Instituciones	Pilar 7: Educación superior y capacitación	Pilar 9: Sofisticación y diversificación
Pilar 2: Infraestructura		
Pilar 3: Tamaño del mercado	Pilar 8: Eficiencia de los mercados	Pilar 10: Innovación y dinámica empresarial
Pilar 4: Educación básica y media		
Pilar 5: Salud		
Pilar 6: Medio Ambiente		

Fuente: CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Índice Departamental de Competitividad 2013. Bogotá, pág. 14. Octubre de 2013.

⁴⁹ CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Índice Departamental de Competitividad 2013. Bogotá, 128 pg. Octubre de 2013.

Risaralda hace parte de la región Andina, conforma junto con los departamentos de Caldas y Quindío el Eje Cafetero; posee una población de 941.275 habitantes, el PIB es de \$9.030 millones de pesos, el cual representa el 1,47 % del PIB nacional.⁵⁰ Los resultados parciales para Risaralda son alentadores ya que ocupa la sexta posición entre los 22 departamentos analizados, con un puntaje de 4,64 como se muestra a continuación:

Cuadro 15. Clasificación general y por factores de Risaralda.

	IDC 2013		FACTORES					
			Condiciones Básicas		Eficiencia		Sofisticación e Innovación	
	Posición (Entre 22)	Puntaje (0 - 10)	Posición (Entre 22)	Puntaje (0 - 10)	Posición (Entre 22)	Puntaje (0 - 10)	Posición (Entre 22)	Puntaje (0 - 10)
Risaralda	6	4,64	6	5,24	7	4,44	10	3,62

Fuente: CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Índice Departamental de Competitividad 2013. Bogotá, pág. 23. Octubre de 2013.

En cuanto al primer pilar, instituciones, en el cual se mide la calidad de las entidades territoriales, el departamento se encuentra entre los tres primeros lugares con mejor desempeño, ya que posee entidades públicas con un buen desempeño administrativo, altos niveles de transparencia, así como una adecuada facilidad para hacer cumplir los contratos. Sin embargo, presenta falencias en la inversión que se realiza en materia de justicia y seguridad.

En materia de infraestructura, el segundo pilar, analiza los departamentos en cuanto a transporte, logística, tecnologías de la información y la comunicación, especialmente la forma en que la región influye sobre estas. Risaralda posee un buen desempeño en ancho de banda de internet, facilidad para obtener

⁵⁰ Ibid. Pg. 64.

permisos de construcción, porcentaje de vías pavimentadas y continuidad en la prestación del servicio de acueducto. Por otro lado, presenta debilidad en infraestructura de transporte.

Para el quinto pilar, asociado a la salud, se analizan variables en cuanto al porcentaje de población sana así como la cobertura y calidad en atención a la primera infancia. Se observa una debilidad en inversión pública en protección integral a la primera infancia.

En educación superior y capacitación, el séptimo pilar, evalúa la calidad de las instituciones de educación superior, el manejo de un segundo idioma en la población académica, así como la cobertura y calidad pertinentes a las necesidades cambiantes del sector privado. Se destaca la fortaleza del departamento en la variable de subempleo por competencia. En el desempeño de innovación y dinámica empresarial, los resultados para Risaralda son desalentadores puesto que en hay una baja en la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación.

Por otro lado, la ciudad de Pereira, capital del departamento de Risaralda, se consolida como una excelente plataforma logística para el comercio exterior de acuerdo a tres aspectos fundamentales: i) ubicación estratégica e infraestructura, ii) talento humano e iii) incentivos.

Pereira se encuentra ubicada en el centro de las tres principales ciudades del país, a 317 km de Bogotá, 203 km de Medellín, 191 km de Cali, lo cual representa una gran cercanía a los centros de consumo más grandes de Colombia, área que concentra el 76 % del PIB Nacional y el 56 % del total de la población. En materia de infraestructura se destacan grandes proyectos como

la autopista con doble calzada a Cali y la Autopista del Café, esta última une las ciudades de Armenia, Manizales y Pereira, estableciendo un tiempo de desplazamiento de aproximadamente 60 minutos. En cuanto a la infraestructura, el transporte de pasajeros, la empresa de transporte masivo Megabús traslada 110.000 pasajeros diarios, además obtuvo la segunda mejor calificación después del metro de Medellín. En conectividad aérea, se destaca el Aeropuerto Matecaña, que moviliza el 62,10 % de viajeros del Eje Cafetero. Asimismo, por los departamentos de Risaralda, Quindío, Caldas y Valle del Cauca cruza el Ferrocarril del Pacífico, vía férrea de 498 km para el transporte de carga que reduce los costos logísticos de las importaciones y exportaciones a la vez que reduce los fletes.⁵¹

Pereira cuenta también con talento humano calificado y preparado en todas las áreas del conocimiento para atender a las necesidades del mercado. Hay establecidas ocho universidades públicas y privadas que poseen 192 grupos de investigación avalados por Colciencias, de los cuales el 10,93 % pertenece a la Universidad Libre de Pereira, las áreas de mayor participación de estos grupos son ingeniería, arquitectura, urbanismo, ciencias sociales, humanas y afines. Respecto a las matriculas en universidades, en el periodo de los años 2007 a 2011, fue de 35.272, y el número de egresados en ese mismo periodo fue de 12.084, pertenecientes en su mayoría a las áreas de ingeniería, arquitectura, economía, administración, contaduría y afines.⁵²

En la ciudad se ha venido adelantando una estrategia para la promoción de inversiones, la cual tiene como objetivo la realización de inversiones por parte del municipio en la adecuación física y tecnológica, que conlleven a la creación

⁵¹ INVEST IN PEREIRA. Ubicación Geoestratégica Privilegiada. (En Línea). Fecha de consulta: (febrero 18 de 2014). Disponible en: (http://www.investpereira.pagegear.co/es/ipaginas/ver/G257/98/ubicacion_geostrategica/).

⁵² INVEST IN PEREIRA. Talento Humano Calificado Y Competitivo. (En Línea). Fecha de consulta: (febrero 18 de 2014). Disponible en: (http://www.investpereira.pagegear.co/es/ipaginas/ver/G257/99/talento_humano_calificado/)

de excelentes escenarios para el desarrollo empresarial, tanto industrial como de servicios.

Por su parte, en materia de incentivos tributarios y fiscales, Pereira ofrece a sus empresas dependiendo de su actividad económica, ubicación geográfica y generación de empleo, los siguientes incentivos: i) exoneración hasta el 100% del impuesto predial hasta por 10 años, ii) exoneración en el impuesto de industria y comercio hasta el 100 % por 10 años para empresas industriales y exoneración hasta el 60 % por 3 años para empresas comerciales y iii) exoneración del impuesto a la construcción entre el 50 % y 100 % a las empresas que construyan edificaciones nuevas en planes parciales específicos.⁵³

Los aspectos anteriores conllevaron a que la ciudad se posicionara en los primeros lugares como la mejor ciudad para vivir y trabajar, también por ser más competitiva en las variables de apertura de un negocio, pago de impuestos, registro de propiedades y cumplimiento de contratos. Igualmente, ocupó el tercer lugar en el reporte del *Doing Business* del año 2008⁵⁴, estudio realizado en 21 ciudades con mayor facilidad para hacer negocios.

Pereira se consolida como una ciudad de tamaño medio que posee muy buenas condiciones para el desarrollo, para la atracción de la inversión nacional y extranjera, así como para propiciar el crecimiento de la industria, además cuenta con una gran oferta educativa.

⁵³ INVEST IN PEREIRA. Incentivos para la Inversión. (En Línea). Fecha de consulta: (febrero 18 de 2014). Disponible en:

(http://www.investpereira.pagegear.co/es/ipaginas/ver/G257/101/incentivos_para_la_inversion/)

⁵⁴ BANCO MUNDIAL. Reporte *Doing Business* en Colombia 2008. Washington, D.C., 74 pg.

Dentro de las instituciones de fomento es importante señalar dos de vital importancia para el análisis de este nivel, una de grado nacional y otra local. La primera, es la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, la cual dentro de sus cámaras sectoriales posee la Cámara de Usuarios de Zonas Francas, agremiación compuesta por los usuarios calificados al régimen franco en Colombia que buscan generar actividades en pro del desarrollo eficiente del régimen; actualmente hay registradas 20 Zonas Francas Permanentes:

- Zona Franca Andina
- Zona Franca de Barranquilla
- Zona Franca de Bogotá
- Zona Franca Brisa
- CELPA, Zona Franca Permanente
- FOSUNAB, Salud de clase mundial
- Zona Franca Internacional de Pereira
- ZOFIA, Zona Franca Internacional del Atlántico
- Zona Franca La Candelaria
- Zona Franca La Cayena
- Zona Franca de las Américas
- Zona Franca de Occidente
- Zona Franca del Pacífico
- Zona Franca Palmaseca
- Zona Franca Parque Central
- REFICAR, Refinería de Cartagena
- Zona Franca Santa Marta
- Zona Franca Santander
- Zona Franca Tayrona
- Zona Franca Tocancipá⁵⁵

⁵⁵ CÁMARA DE ZONAS FRANCAS. Directorio de zonas francas. (En Línea). Fecha de consulta: (julio 30 de 2013). Disponible en: (http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=944&Id=17&clase=8&Tipo=2).

Asimismo, a nivel local Invest In Pereira, Agencia de Promoción de Inversiones de Risaralda, se encarga de promover así como facilitar la inversión de empresas nacionales y extranjeras, para mejorar las condiciones de vida de sus habitantes.

Es una institución apoyada por la Gobernación de Risaralda, la Alcaldía de Pereira y la Cámara de Comercio de Pereira, que ha generado alianzas estratégicas con instituciones académicas como la Universidad Libre Seccional Pereira, la Universidad Tecnológica de Pereira, la Universidad Católica de Pereira y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA; también con organizaciones gubernamentales como Proexport Colombia y la ANDI.

6.3.3 NIVEL MACRO

El análisis del nivel macro se divide en cuatro partes, la primera se centró en tres ejes fundamentales de la política económica: la estructura arancelaria, los gravámenes al trabajo y la estructura tributaria. La segunda, consistió en las zonas francas como dinamizadoras de la balanza comercial, en la siguiente parte se consideraron las políticas que impulsan el crecimiento de la economía y en última instancia se analizó la capacidad competitiva del país a través de los índices de competitividad del *Institute For Management Development* (IMD) y del *World Economic Forum* (WEF).

“El PIB real colombiano ha crecido en promedio 4,5 % en la última década; un crecimiento suficiente para promover el aumento del empleo y el ingreso.”⁵⁶
Aunque este incremento es sostenible, se ha dado de forma lenta cuando se

⁵⁶ WorldBank Databank. Citado por: GÓMEZ, Hernando José. Zonas Francas en Colombia: claves para TLCs y Reindustrialización. Séptimo Congreso de Zonas Francas de la ANDI. Pereira. 28 y 29 de noviembre de 2013.

compara con otros países de América Latina, demostrando que se poseen restricciones de tipo estructural al crecimiento, lo que ha suscitado que esta cifra no exceda el 4,5 %, dicha situación se debe en gran medida a la disposición de la política pública, por ejemplo, en materia de aranceles, las tarifas han sido demasiado altas comparadas al promedio de la región, se presenta una estructura arancelaria ineficiente, lo que reduce la competitividad de los productores locales, a la vez que limita el crecimiento económico en el largo plazo.

No obstante, en la última reforma realizada en el año 2010 y 2011, el promedio de las tarifas arancelarias se logró bajar de 12,3 % a 8,3 %, logrando acercarse un poco a las tarifas de otros países como Perú, cuyo promedio es de 3,4 %⁵⁷; escenario que permite aumentar la competitividad de los sectores productivos, especialmente aquellos que utilizan insumos importados, incentivar los procesos innovadores y reducir la tasa de desempleo a largo plazo, lo que representa un mayor bienestar socio-económico de los habitantes.

Cabe resaltar que los aranceles son asignados como una medida proteccionista que busca salvaguardar los sectores productivos nacionales, así como un estímulo al aumento de los ingresos estatales, sin embargo, se genera un mayor costo para el consumidor y si no se aplican de manera adecuada pueden desacelerar el crecimiento económico, como se ha visto en Colombia.

Por otro lado, los altos gravámenes al trabajo o costos no salariales (CNS) producen una gran distorsión en el mercado laboral, existe un nivel de

⁵⁷ FORERO, David. ROJAS, Norberto. STEINER, Roberto. Resumen del trabajo titulado “Los limitantes al crecimiento en Colombia: una mirada macroeconómica”. Bogotá, 2012, 42 p. FEDESARROLLO.

desempleo del 8,5 %⁵⁸ causado principalmente por la estructura del aparato productivo que impide absorber la creciente fuerza trabajadora, también por la alta informalidad laboral, dada mayoritariamente en la población vulnerable, jóvenes y personas no capacitadas; para Colombia esta informalidad alcanza el 61 %, la cifra más alta de América Latina, constituyendo peores condiciones de trabajo ya que no hay acceso a los sistemas de protección social; asimismo, el salario mínimo, que se negocia cada año con base a la inflación, no beneficia a la clase menos favorecida, teniendo un gran impacto en la productividad; además la costosa carga prestacional conformada por el pago de cesantías, la prima vacacional, la prima legal, los parafiscales, la salud y la pensión, no genera la atracción de nuevos trabajadores, de ahí que se produzca informalidad empresarial.

Ahora bien, la estructura tributaria colombiana es demasiado compleja puesto que posee una mezcla exagerada de exenciones y excepciones. La carga tributaria del país, se compone de numerosos impuestos tanto a nivel nacional como departamental y municipal, pero los más representativos son el impuesto al valor agregado o impuesto a las ventas (IVA) y el impuesto de renta, que representan el 80 % del recaudo total.

El IVA posee nueve tarifas diferenciales que dependen del tipo de producto, la tarifa general es del 16 %, esta gama de tarifas hace que se reduzca el recaudo, el cual bajó de \$11 billones a \$10 billones (disminución del 1,72 % del PIB), reflejado también en la caída de las importaciones.⁵⁹ Si se compara Colombia con América Latina, se puede inferir que hay deficiencias puesto que los demás países sólo poseen entre una y tres tarifas diferenciales.

⁵⁸ DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (DANE). Principales indicadores del mercado laboral (En Línea). Fecha de consulta: (enero 28 de 2014). Disponible en: (http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_nov13.pdf).

⁵⁹ SANDOVAL DUARTE, Héctor. “Evasión en renta es una vulgaridad”. En: El Salmón, El Espectador. Ciudad: Bogotá (domingo 26 de enero de 2014), pg. 2-3.

En cuanto a la renta, los sujetos activos son en su mayoría las empresas, con una tarifa del 33 % si están dentro del Territorio Aduanero Nacional y 15 % si se encuentran ubicadas en zonas francas, sin embargo, el recaudo es igual de deficiente, de 800.000 empresas que existen en el país, hay 320.000 declaradas, de las cuales sólo pagan 3.500 que recaudan \$28 billones. A su vez, las personas naturales, pagan entre el 0 % y 33 %, pero sólo un millón declaran impuestos, es decir, menos del 2 % de los colombianos generan un recaudo de \$3,4 billones.⁶⁰

De acuerdo a lo anterior, el Gobierno deberá realizar un esfuerzo por replantear la carga impositiva exigida, ya que en la actualidad el criterio fiscal no estimula a los empresarios para que generen más empleo e inversión, dicha reforma se debe replantear bajo tres principios: eficiencia, al realizar un recaudo cercano al estimado; equidad, con un cobro homogéneo de impuestos, y progresividad, en dónde el impuesto tenga más peso sobre aquellos contribuyentes que generen mayores recursos.

Resulta importante destacar que las zonas francas dinamizan el comercio exterior y generan balanzas comerciales positivas, a la vez que contribuyen al crecimiento económico. Según cifras estadísticas del DANE, las zonas francas permanentes aportaron a la variación anual un 26,6 % y un 18,6 % en los años 2010 y 2011 respectivamente; entre tanto, las Zonas Francas Permanentes Especiales contribuyeron con un 38,5 % en 2010 y 17,4 % en 2011. Igualmente, en este último año, los ingresos totales de mercancías en las zonas francas aumentaron un 35,9 % con relación al año anterior, al pasar de US\$14.319,5 millones CIF (costo, seguro y flete) a US\$19.466,5 millones CIF; por su parte, las salidas totales de mercancías de las zonas francas

⁶⁰ Ibid.

ascendieron un 38,8 %, con relación al 2010, al pasar de US\$14.723,4 millones FOB (libre a bordo) a US\$20.441,7 millones FOB.⁶¹

Con base en lo expuesto, es evidente que el régimen franco se debe complementar con el régimen aduanero, ya que si no se tiene un buen esquema la potencialidad de las zonas francas se pierde, desaprovechando éste instrumento e inclusive dejando a un lado el hecho de que “los esquemas de promoción de exportaciones buscan atraer inversión extranjera para promover el comercio exterior y generar divisas.”⁶²

Ahora bien, el potencial económico que posee Colombia no ha sido completamente utilizado, de forma tal que se produzca un aparato productivo diversificado, sostenible en el largo plazo, con ventajas competitivas y con un alto valor agregado que permita la participación en los mercados mundiales, así como la mejora en la calidad de vida de la población. De ahí que se han elaborado políticas de desarrollo económico, como la Política de Transformación Productiva (PTP), concebida en el documento CONPES 3678 de 2010, en la cual se busca impulsar el desarrollo de algunos sectores de la economía tales como: autopartes, energía eléctrica, comunicación gráfica, textil, BPO&O (*Business Process Outsourcing & Offshoring*), tecnologías de la información, cosméticos y turismo de salud; sectores caracterizados por contar con un alto potencial de crecimiento, así como una demanda viable en mercados internacionales. Asimismo, se busca trabajar en una alianza público-privada y la creación de una mancomunidad conformada por la universidad, la empresa y el Estado.

⁶¹ DINERO.COM. Zonas francas dinamizan la balanza comercial. (En Línea). Fecha de consulta: (enero 28 de 2014). Disponible en: (<http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/zonas-francas-dinamizan-balanza-comercial/157000>).

⁶² EL DIARIO DEL OTÚN. Incentivos ofrecidos en las Zonas Francas colombianas. En: Diario del Otún. Publicación Comercial. Pereira: (noviembre de 2013), P. 2.

El Gobierno Nacional, representado por la Viceministra de Desarrollo Empresarial María del Mar Palau, en materia de competitividad se ha planteado una nueva visión: crecer y competir; ya que “...una competencia más intensa es especialmente potente para generar aumentos en la productividad de los países y para generar empleo digno y de calidad.”⁶³

El Gobierno Colombiano consciente de la necesidad de que el país sea cada vez más competitivo, ha venido implementando numerosas políticas que buscan jalonar la competitividad y la productividad del país, es por eso que se creó el documento CONPES 3439 del año 2006, precedido por la Política Nacional de Productividad y Competitividad (PNPC) y la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad (AI). No obstante, pese a estos documentos, el diagnóstico de la situación competitiva de Colombia para el año 2006 indica que el 48 %⁶⁴ de las economías incluidas en el estudio del Foro Económico Mundial superan la situación actual del país, por lo tanto poseen una mejor posición competitiva.

Como segundo componente del CONPES se establecen los desafíos y metas que el país debe alcanzar para lograr una mejor posición: i) aumentar la competitividad y ii) mejorar la calificación global de la competitividad. Frente a esto, se realiza una propuesta (tercer elemento del documento) de creación de una institución para la competitividad, de ahí que nace el Sistema Administrativo para la Competitividad (SNC) y la Comisión Nacional de la Competitividad (CNC), ambas reguladas por el Decreto 2828 de 2006.

⁶³ PALAU, María del Mar. Apertura en Colombia: competir para crecer. (En Línea). Fecha de consulta: (enero 18 de 2014). Disponible en: (<http://www.revista-uno.com/apertura-en-colombia-competir-para-crecer/>).

⁶⁴ CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL. Documento CONPES 3439. Bogotá. Agosto 14 de 2006.

En relación con la capacidad competitiva que posee Colombia, se analizaron dos índices de competitividad para varias economías a nivel mundial. El primero, llevado a cabo por el *Institute For Management Development (IMD)*, entidad que realiza estudios de competitividad tomando como base indicadores de desempeño nacional, la percepción de algunos de los dirigentes de las industrias y de negocios de cada país incluido en el estudio. En la ejecución de la investigación se tuvieron en cuenta los siguientes grupos de factores: i) desempeño económico, ii) eficiencia del gobierno, iii) eficiencia empresarial, e iv) infraestructura. Los resultados para Colombia en el año 2012 son desalentadores ya que el país "...se ubicó en el puesto 52 entre 59 economías, lo que implica un retroceso de seis posiciones frente al año anterior..."⁶⁵

En el primer factor, el cual mide el desempeño económico del país, se pasó de la posición 41 en el año 2011 a la posición 33 en 2012, es importante destacar las mejoras en los subfactores de economía doméstica, comercio internacional e inversión internacional. A su vez, las variables macroeconómicas como PIB, exportaciones de bienes y servicios, inversión extranjera, los precios representados por la inflación, y el empleo, presentaron un aumento.

Respecto a América Latina, Colombia se ubica en la quinta posición, esto se debe a que el desempeño económico que ha presentado el país es el mejor de la región junto con México, lo que representa un gran avance en la competitividad, pese a esto, en los demás factores se presentan fallas significativas.

⁶⁵ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Anuario de Competitividad Mundial. Institute for Management Development – IMD. Resultados para Colombia – 2012. Bogotá, pg. 3. Mayo de 2012.

Como segundo factor analizado, la eficiencia del gobierno alcanzó para el año 2011 la posición 45 pero para el año 2012 disminuyó al lugar 50. Se destacan descensos en los subfactores de política fiscal, estructura institucional, especialmente en las variables de costo de capital, estabilidad de las tasa de cambio, burocracia, abundancia de la corrupción y sobornos; asimismo, la legislación empresarial decreció, asociada a la regulación laboral como obstáculo para los negocios, aunque se subraya que la normatividad existente en Colombia no posee ningún impedimento para la contratación de mano de obra proveniente del exterior; por su parte, el subfactor de estructura social también presentó una reducción, destacándose un descenso en las variables de administración de justicia, el riesgo, así como la inestabilidad política. No obstante, hay una mejora en las finanzas públicas.

La eficiencia empresarial obtuvo el mayor declive de todos los factores, al pasar de la casilla 37 en el 2011 a la 48 en 2012. Todos los subfactores presentan descensos, en productividad y eficiencia se destaca la disminución en las variables de eficiencia de las grandes empresas a nivel internacional, así como las pequeñas y medianas empresas, sin embargo se observa una mejora dada por el crecimiento en la productividad agregada al igual que en la productividad laboral. Por otra parte, el mercado laboral presentó una drástica caída en las variables de relaciones laborales, motivación del trabajador, así como acceso a mano de obra calificada; asimismo, en el subfactor de finanzas hay un desplome en los índices de la bolsa de valores, en la regulación bancaria y en los derechos de los accionistas; del mismo modo, el aspecto con la segunda mayor caída es la práctica gerencial, asociada a las prácticas éticas, la credibilidad y la falta de responsabilidad social de los dirigentes. En cuanto a las actitudes y valores, se destaca el ascenso en la apertura de la cultura nacional a otros países, no obstante, hay una desmejora en la comprensión de la necesidad de reformas sociales.

Por último, en el factor de infraestructura, hay un retroceso sensible al pasar de la posición 45 en el año 2011 a la 50 en 2012. Se presentó un declive en infraestructura básica, sobre todo por el descenso de la calidad del transporte aéreo, la infraestructura energética así como los altos costos de electricidad para la industria; del mismo modo, los aspectos de infraestructura tecnológica e infraestructura científica también disminuyeron; además, el subfactor salud y medio ambiente decreció en las variables de prioridad del desarrollo sostenible, así como la calidad de vida. Finalmente, en la educación, se observa una regresión en el sistema educativo en todos los niveles de escolaridad, éste no es competitivo.

El segundo índice es elaborado por el *World Economic Forum* (WEF) que publica anualmente la calificación a un grupo de países en términos de competitividad, "...la calificación obtenida por Colombia en el Índice Global de Competitividad disminuyó de 4,20 a 4,18. Con este resultado, Colombia se ubicó en el puesto 69 entre 144 economías, mientras que el año anterior el país había ocupado la posición 68 entre 142 países. Teniendo en cuenta que este año se expandió en dos el número de países analizados frente al ejercicio del año anterior, Colombia mantuvo constante su posición relativa..."⁶⁶

Para llevar a cabo el escalafón se analizaron los siguientes subíndices: i) requerimientos básicos, ii) factores que mejoran la eficiencia y iii) factores de innovación y sofisticación.

El subíndice de requerimientos básicos está compuesto por cuatro pilares, de los cuales tres han decaído, la infraestructura, la salud y la educación primaria y las instituciones, estas últimas tienen una percepción de calidad baja ya que

⁶⁶ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Reporte Global de Competitividad 2012-2013. Foro Económico Mundial. Síntesis de resultados para Colombia. Bogotá, pg. 3. Septiembre de 2012.

son asociadas al desempeño negativo que han tenido instituciones de carácter nacional como la rama legislativa y judicial. Sin embargo, se destaca una mejora en el pilar del entorno macroeconómico.

Como segundo subíndice se encuentran los factores que mejoran la eficiencia, compuesto por seis pilares, cuatro de ellos no mostraron ningún cambio respecto al año anterior, es decir mantienen la misma posición relativa, estos son: la eficiencia del mercado de bienes, la eficiencia del mercado laboral, el desarrollo del mercado financiero y el tamaño del mercado; por otro lado, los dos pilares restantes, correspondientes a la educación superior y capacitación así como la preparación tecnológica, sí mostraron una caída drástica. Asimismo, en los factores de innovación y sofisticación, tercer subíndice, se presentó un declive en sus dos pilares, sofisticación de los negocios e innovación.

6.3.4 NIVEL META

Dentro del análisis del nivel meta se encuentran aspectos de la organización social, económica y política de Colombia, al igual que se discuten los acuerdos relacionados con la dirección que deberá tomar el país, asociada al desarrollo industrial, competitivo y productivo.

Es necesario destacar que en el país no existe una ideología compartida entre la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) y el Ministerio de Comercio Exterior, como se ha realizado en otros países, por ejemplo, Dubai en los Emiratos Árabes Unidos, allí las zonas francas no poseen restricciones, además existe una coordinación entre los diferentes entes, en Costa Rica las zonas francas se inscriben como auxiliares en la función pública aduanera y en China cuentan con una ventanilla única para tramitología, lo que evidencia que

las zonas francas han funcionado en estos países por su flexibilidad y acuerdos entre las diferentes entidades; caso contrario sucede en Colombia, en donde no se ha generado una alianza que incentive a los empresarios y estimule la competitividad, debido, entre otros al alto gasto gubernamental en los proyectos.

En este orden de ideas, es necesario resaltar que los países crecen a medida que las empresas se vuelven más competitivas, ya que son estas las generadoras de valor, es por lo anterior que las zonas francas se convierten en locomotoras de desarrollo, porque son un instrumento de competitividad que genera innovación, no tanto en productos sino en los modelos, emprendimiento, asociación empresarial, encadenamientos productivos, además permite la unión de diferentes sectores económicos y brinda desarrollo para las regiones donde se establecen.

Con la apertura económica de Colombia hacia el mundo en la década del noventa, se han realizado acuerdos comerciales con diversos países, cabe destacar que estos acuerdos disminuyen la incertidumbre empresarial y generan un aumento en la inversión a la vez que logran posicionar en mercados mundiales los productos nacionales. Si bien es cierto que lo anterior ha traído desarrollos en materia socioeconómica, de capital humano, productividad e infraestructura, estos no se pueden comparar con otros países de América Latina y del mundo. Entre los elementos débiles identificados se destaca la necesidad de que el Gobierno realice inversiones para mejorar la infraestructura ferroviaria y fluvial, ya que en la actualidad podría convertirse en un impedimento para aprovechar de manera adecuada los tratados de libre comercio que se han implementado en el país, esto a su vez impide que se pueda aplicar al máximo el potencial que ofrecen las zonas francas.

Cuadro 16. Factores que inciden positivamente en la ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira.

Factores que inciden positivamente en la ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira	
Nivel Micro	Nivel Meso
<ul style="list-style-type: none"> - Parque industrial de última generación con 273.000 m². - Exoneración del Impuesto de Industria y Comercio, del Impuesto Predial y el Impuesto a la Construcción. - <i>Cross Docking</i> para lograr eficiencia en el manejo de costos. - Proyecto de responsabilidad social, “Creciendo Juntos”, que busca generar empleo y calidad de vida en la comunidad de Caimalito. - Priorización a los sectores de Manufactura, Confecciones, Logística y Almacenamiento, Metalmecánica y Servicios (BPO, KTO, ITO). - Transporte intermodal (aéreo, fluvial, férreo y terrestre). 	<ul style="list-style-type: none"> - Pereira posee una población de 941.275 habitantes, y Risaralda un PIB de \$9.030 millones de pesos que representa el 1,47 % del PIB nacional. - Índice Departamental de Competitividad de 4,64, posicionando al departamento en la sexta de 22 posiciones, presentando excelentes resultados en las variables de infraestructura institucional, tecnologías de la información y comunicación, prestación de servicios públicos y subempleo por competencias. - La ciudad de Pereira se encuentra ubicada de forma privilegiada al estar en el centro de las tres principales ciudades del país. Además, posee grandes proyectos de infraestructura vial, la segunda mejor empresa del país de transporte masivo y ocho universidades públicas y privadas. - Se ofrecen incentivos tributarios como la exoneración del impuesto predial, industria y comercio y a la construcción. - Pereira ocupa el tercer lugar en el reporte del <i>Doing Business</i> como la mejor ciudad para vivir, trabajar y con mayor facilidad para hacer negocios. - Existen alianzas empresariales entre Invest In Pereira, la Alcaldía de Pereira, la Cámara de Comercio de Pereira, la Cámara de Usuarios de Zonas Francas de la ANDI y Proexport.
Nivel Macro	Nivel Meta
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento promedio del PIB nacional de 4,5 % en la última década. - Implementación de políticas e instrumentos que buscan jalonar la competitividad e impulsar el desarrollo económico: la Política de Transformación Productiva (PTP), el Sistema Nacional para la Competitividad (SNC) y la Comisión Nacional de Competitividad (CNC) - En los índices globales de competitividad del IMD y el WEF, Colombia se ubicó en la posición 52 y 69 respectivamente. - Colombia ha presentado el mejor desempeño económico en Latinoamérica y un sobresaliente entorno macroeconómico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las zonas francas son locomotoras de desarrollo. - Realización de acuerdos comerciales con diversos países, que disminuyen la incertidumbre empresarial y generan un aumento en la inversión.

Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

Efectuados los análisis correspondientes se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Desde el momento en que surgieron las zonas francas hace más de 2.000 años y especialmente hoy en día, son consideradas como plataforma logística para el manejo de mercancías, este mecanismo se ha ido expandiendo e implementado en muchos países del mundo, con la creación de más de 3.500 zonas francas en 135 países que generan 70 millones de empleos y USD 600 mil millones.
- Las zonas francas en Colombia son reglamentadas por la Ley 1004 del año 2005, la cual las establece como un instrumento generador de competitividad a nivel de la región; a partir de esta normatividad se generó el mayor crecimiento de zonas francas en el país, al pasar de sólo once zonas declaradas desde 1958, año en que fue creada la primera zona franca ubicada en la ciudad de Barranquilla, a 104 zonas francas en 2012 establecidas en varias regiones del país, que han generado 45.000 empleos. Las zonas francas se deben potencializar ya que estas no son sólo un medio eficiente para atraer nuevas inversiones, calidad e innovación, sino que son un elemento relevante que puede generar una mejor posición competitiva del país, al impulsar variables como desarrollo económico, desarrollo de infraestructura, eficiencia empresarial y generación de empleo; por lo anterior es necesario asegurar la perdurabilidad del mecanismo. Asimismo, las zonas francas cumplen una labor de enlace y de complemento para la facilitación del comercio exterior, la participación en mercados mundiales de los productos colombianos, así como el aprovechamiento de tratados de libre comercio.

- Según el estudio de las cinco fuerzas de Michael Porter, el sector de las zonas francas en Colombia se perfila como una industria altamente competitiva, siendo la fuerza de *rivalidad entre competidores* la más significativa para este sector. Existen en el país 104 zonas francas permanentes y permanentes especiales declaradas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), de las cuales 23 se encuentran en la región de Cundinamarca y Bogotá D.C., estableciéndose como un gran centro logístico y de negocios, permitiendo que las zonas francas instaladas allí desarrollen rápidamente ventajas competitivas a la vez que obtienen rendimientos superiores. Dentro de los departamentos que puntúan este ranking, se encuentran también Bolívar, Valle del Cauca y Atlántico; es importante resaltar que la competitividad de las zonas francas de estas regiones radica entre otros aspectos, en el aprovechamiento de su ubicación geoestratégica privilegiada dada la cercanía a los puertos de Cartagena, Buenaventura y Barranquilla respectivamente. No obstante, departamentos como Tolima y Cesar sólo poseen una zona franca, además en la región suroriental del país no se ha establecido ninguna. Las zonas francas en su mayoría pertenecen al sector industrial, agroindustrial y de servicios, concentradas estas últimas en servicios portuarios, *call centers*, así como salud.
- Cuando la competencia se hace más intensa en una industria, se ve la importancia de desarrollar una mayor sofisticación de los productos y servicios ofrecidos, así como de la infraestructura, existe una imperiosa necesidad de encontrar un elemento que diferencie una empresa de otra.
- Dentro de los servicios que ofrecen las zonas francas permanentes a sus usuarios se destacan los proyectos de responsabilidad social empresarial, la instalación de una ventanilla única de trámites, un sistema de divulgación

de empleo, servicio médico y una ruta de transporte gratuita como servicios fuentes de ventajas competitivas por diferenciación.

- En cuanto a la *amenaza de nuevos entrantes*, segunda fuerza con mayor incidencia en el sector, los competidores que deseen ingresar deberán trabajar arduamente en contra de las barreras de entrada, se subrayan sobre todo el alto grado de inversión que debe ser igual o superior a cuarenta y seis mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (46.000 S.M.M.LV.), las certificaciones ISO 9001:2008, ISO 28000:2007 y Certificación Código BASC (*Business Alliance For Secure Commerce*) que poseen los competidores más antiguos del sector y la obtención de un software especializado en el manejo de las operaciones de comercio exterior. Igualmente, no se aprobarán nuevas zonas francas en el país hasta que las ya declaradas no se desarrollen completamente y no tengan el nivel de ocupación óptimo. Por su parte, las fuerzas que presentan un menor impacto son el *poder de negociación de los proveedores*, el *poder de negociación de los compradores* y la *amenaza de productos sustitutos*, siendo esta última la menos significativa.
- De las actividades que realiza la Zona Franca Internacional de Pereira que son fuente de valor y de diferenciación se destaca su programa de responsabilidad social "Creciendo Juntos", que busca apoyar a los ciudadanos del sector de Caimalito en materia de empleo y calidad de vida, con la generación de 15.000 empleos y un proyecto de reurbanización, así como de reindustrialización de 2.000.000 m² en la región. Igualmente se encuentra con certificación BASC (*Business Alliance for Secure Companies*), además es la única zona franca del país reconocida con las mejores prácticas. Adicional a esto, se ejecutan actividades de inteligencia de mercados, en las que se realizan análisis de los diferentes clientes y

proveedores, se hacen fichas técnicas con cifras y se ofrecen soluciones económicas muy competitivas.

- En cuanto a la innovación tecnológica, la Zona Franca Internacional de Pereira, además de obtener un *software* para el manejo de sus actividades de comercio exterior, ha desarrollado e implementado un *software* logístico, que busca la velocidad y agilización en el movimiento de carga.
- Al desarrollar el método deductivo, se empleó la Teoría Sistémica de la Competitividad, con el fin de que a partir de una visión general se desglosaran los factores que inciden en la ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira.
- En el *nivel micro* se destaca la creación de un *hub* logístico con una ubicación geoestratégica privilegiada especializada en los sectores de manufactura, confecciones, logística y almacenamiento, metalmecánica y servicios (BPO, KTO, ITO). Además cuenta con servicios complementarios, proyectos de responsabilidad social empresarial y exoneración en el pago de impuestos municipales fuentes auténticas de diferenciación.
- En el *nivel meso*, es decir la capacidad de la industria y la región, se encontró en primera instancia que la ciudad de Pereira en el departamento de Risaralda posee condiciones competitivas para alojar la Zona Franca Internacional de Pereira, al tener una infraestructura institucional fuerte con altos niveles de transparencia, una gran red que permite el uso de tecnologías de la información y la comunicación, óptima cobertura de servicios públicos, así como un buen nivel de educación, ya que existen ocho universidades públicas y privadas que permiten generar empleo por

subcompetencia. Asimismo, la empresa de transporte masivo Megabús es la segunda mejor calificada en el país y existen grandes proyectos viales como la Autopista del Café. No obstante, en las demás variables de infraestructura, colectividad, ejecución de alianzas público-privadas, políticas económicas y legales, así como la estabilidad jurídica se pueden encontrar limitaciones para el desarrollo de ventajas competitivas de las zonas francas.

- Para el *nivel macro* se destaca la mejora en el entorno macroeconómico, el país ha ostentado en la última década un crecimiento económico promedio de 4,5 %, sin embargo existen circunstancias que han ralentizado dicho crecimiento, como los altos aranceles, cuyo promedio es de 8,3 %; el nivel de desempleo que alcanza el 8,5 %, causado en parte por la desigualdad existente en el país y en otra parte, por los altos costos no salariales (CNS) que han desencadenado altos niveles de informalidad laboral, logrando la cifra de 61 %, la más alta de América Latina; además la estructura tributaria colombiana es en exceso compleja e ineficaz en el recaudo de los impuestos. Pese a esto, las zonas francas a través de la gestión del gobierno y la implementación de políticas que buscan el incremento de la competitividad, como la Política de Transformación Productiva (PTP) y el Sistema Administrativo para la Competitividad (SNC), han transformado a las zonas francas en un instrumento impulsador de la dinamización de la economía, estas han contribuido en una gran porcentaje a la balanza superavitaria que ha tenido el país en los últimos años.
- Finalmente, en el *nivel meta* se observa que las zonas francas son una locomotora de desarrollo no sólo en materia económica sino política y social. Para que las zonas francas en el país crezcan se ha implementado por parte del Gobierno Nacional numerosas acciones, las cuales también han impulsado desarrollos en otras áreas que complementan al régimen

franco. Se destacan los acuerdos comerciales realizados con diversos países y la disminución en la incertidumbre empresarial, que ha generado un aumento en la inversión extranjera directa.

- A pesar de lo expuesto anteriormente, en el trabajo colectivo existe una brecha, puesto que la DIAN y el Ministerio de Comercio Exterior no poseen una integración que permita una mayor expansión de las zonas francas; si bien el país cuenta con un gran número de zonas francas declaradas y en un estado óptimo de funcionamiento, puede parecer que ubicarse allí no es tan buen negocio, el régimen franco colombiano no se compara con los existentes en otros países más desarrollados, puesto que prevalecen elementos restrictivos de tramitología y tributarios, pero aún sí se disminuye la carga impositiva, ésta sigue siendo elevada.

8. RECOMENDACIONES

El marco normativo de las zonas francas en Colombia debería llegar a un punto donde sea tan competitivo como en otros países, específicamente Costa Rica, Estados Unidos, Emiratos Árabes Unidos, China, entre otros, cuyos regímenes generan incentivos en materia fiscal, adecuada infraestructura, innovación tecnológica, la posibilidad de asociación con empresas del mismo sector o de servicios complementarios, así como la generación de encadenamientos productivos, no sólo a nivel local sino también internacional, pero principalmente, agilidad en tramitología, con el fin de impulsar el establecimiento de empresas ya sean locales o extranjeras dentro de sus zonas francas, y a su vez crear controles que permitan el adecuado monitoreo de resultados. Es importante señalar que los inversionistas buscan una excelente infraestructura, el no pago de impuestos y protección a la propiedad intelectual.

Para que se cumplan las disposiciones realizadas por el Gobierno Nacional mencionadas en el apartado de *Nuevos Competidores*, “se determinó que por el momento no se aprobaría nuevas zonas, hasta que las existentes en el país no se desarrollen completamente y no tengan el nivel de ocupación óptimo”⁶⁷, debe procurarse que las zonas francas declaradas ejerzan presión de manera conjunta para que efectivamente se cumpla.

Es necesario destacar que el papel de la función aduanera como elemento clave generador de ventajas competitivas en las zonas francas debe de ser en unión con las mismas, es decir, trabajar de manera conjunta; además, se espera modernización de procedimientos y trámites en la DIAN a través de la transmisión electrónica de datos, un sistema de información aduanera y

⁶⁷ Ver capítulo 6, numeral 6.1.1 Nuevos competidores, pág. 75.

oficinas en las zonas francas, el uso de tecnologías de la información para el control aduanero que unifique la información, por último, un sistema de ventanilla única de comercio exterior.

El resultado de este estudio ha sido la determinación de la ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira, lo que conllevará a que esta sirva como punto de partida para que se desarrollen posteriores investigaciones que permitan planificar cómo la empresa deberá proyectarse en el futuro, cuáles serán las estrategias a utilizar y qué elementos implementará para el alcance de sus metas. De allí que estos resultados son la base para trazar el camino y desarrollar múltiples estudios para la obtención de nuevas destrezas con el fin de enfrentar la competencia, posicionarse en el mercado y obtener rendimientos superiores al promedio de la industria.

Sería importante efectuar un análisis en dos líneas, la primera en bienes y la otra en servicios. Un análisis comparativo de las diferentes ofertas dentro del régimen franco podría dar luces muy acertadas de cuál debería ser el tratamiento tributario con este régimen especial.

9. BIBLIOGRAFÍA

ABDEL MUSIK, Guillermo. ROMO MURILLO, David. Sobre el concepto de competitividad. Documentos de trabajo en estudios de competitividad. México D.F. 2004. 31 Pg. Centro de Estudios de Competitividad de México.

ACEVEDO TARAZONA, Álvaro. Pereira el reencuentro de su historia. Revista Credencial Historia. Edición 239 de 2009. Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. Fecha de consulta: (agosto 25 de 2013). Disponible en: (<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/agosto2009/pereira.htm>).

ALLEN, David B. GORGEON, Arnaud. Las Cinco Fuerzas como Herramienta Analítica (En Línea). Fecha de consulta: (mayo 3 de 2013). Disponible: (<http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>).

ALVARADO MARTÍNEZ, Iván Javier. MÉNDEZ, Juan Camilo. Plan de negocio para la creación de la Zona Franca Permanente de la Sabana. Bogotá D.C. 2008, 146 pg. Trabajo de Grado. (Administración de Empresas). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

ANCHORDOQUI, Enrique. Las zonas francas industriales y el comercio exterior. (En Línea). Fecha de consulta: (agosto 9 de 2013). Disponible en: (http://www.iadb.org/intal/intalcdi/integracion_latinoamericana/documentos/017-Estudios_1.pdf).

ARCOS GARCÍA, Yamile Carlota. ESCALANTE FLORES, Angie Carolina. Zonas francas como mecanismo de incentivo para la inversión en el Ecuador. Guayaquil, Ecuador. 2009. 263 pg. Trabajo de Grado (Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Facultad de Economía y Negocios.

BANCO MUNDIAL. Reporte *Doing Business* en Colombia 2008. Washington, D.C., 74 pg.

BERUMEN, Sergio A. Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción (En Línea). Fecha de consulta: (agosto 25 de 2013). Disponible en: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5238/4095.

CABRERA MARTÍNEZ, Alejandra María. LÓPEZ LÓPEZ, Paula Andrea. RAMÍREZ MÉNDEZ, Claudia. La Competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual para su Estudio. Bogotá D.C. 2011, 56 pg. Trabajo de Grado (Administración de Empresas). Universidad Central. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.

CÁMARA DE ZONAS FRANCAS. Directorio de zonas francas. (En Línea). Fecha de consulta: (julio 30 de 2013). Disponible en: http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=944&Id=17&clase=8&Tipo=2.

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1004 de 30 de Diciembre de 2005.

CONSEJO DE COOPERACIÓN ADUANERA (Organización Mundial de Aduanas). Convenio internacional para la simplificación y armonización de los regímenes aduaneros. Fecha de consulta: (enero 20 de 2014).

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL. Documento Conpes 3439. Bogotá D.C., 14 de agosto de 2006.

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL. Documento Conpes 3678. Bogotá D.C., 21 de julio de 2010.

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. Índice Departamental de Competitividad 2013. Bogotá, 128 pg. Octubre de 2013.

CORREA MEJÍA, Kleiner Antonio. BUSTAMANTE CARDONA, Magaly. TORO RESPTREPO, Luz Marleny. Implicaciones de la Política Tributaria en las Zonas Francas de Colombia. Medellín. 2006. Trabajo de Grado. Especialización en Políticas y Legislación Tributaria. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (DANE). Principales indicadores del mercado laboral (En Línea). Fecha de consulta: (enero 28 de 2014). Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_nov13.pdf.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (DANE). Zonas Francas. (En Línea). Fecha de consulta: (noviembre 6 de 2013). Disponible en: (<http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-externo/zonas-francas>).

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Anuario de Competitividad Mundial. *Institute for Management Development – IMD*. Resultados para Resultados para Colombia – 2012. Bogotá, 14 pg. Mayo de 2012.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Reporte Global de Competitividad 2012-2013. Foro Económico Mundial. Síntesis de resultados para Colombia. Bogotá, 8 pg. Septiembre de 2012.

EL DIARIO DEL OTÚN. Incentivos ofrecidos en las Zonas Francas colombianas. En: Diario del Otún. Publicación Comercial. Pereira: (noviembre de 2013), P. 2.

EL DIARIO DEL OTÚN. Tipos de usuarios de las Zonas Francas. En: Diario del Otún. Publicación Comercial. Pereira: (noviembre de 2013), P. 14.

EL DIARIO DEL OTÚN. Zona Franca Internacional de Pereira, polo de desarrollo industrial. En: Diario del Otún. Publicación Comercial. Pereira: (noviembre de 2013), P. 3.

DÍAZ MOLINA, Javier. Zonas francas como elemento de competitividad. (En Línea). Fecha de consulta: (octubre 10 de 2013). Disponible en: (http://www.sprbun.com/documentos/zonas_francas.pdf).

DINERO.COM. Zonas francas dinamizan la balanza comercial. (En Línea). Fecha de consulta: (enero 28 de 2014). Disponible en: (<http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/zonas-francas-dinamizan-balanza-comercial/157000>).

ESSER, Klaus. HILLEBRAND, Wolfgang. MESSNER, Dirk. MEYER-STAMER, Jorg. Competitividad Sistémica. (En Línea). Fecha de consulta: (mayo 23 de 2013). Disponible en: (journal.ufsc.br/index.php/economia/article/download/6235/5897).

FERNÁNDEZ BASTOS, María Del Pilar. MEJÍA LÓPEZ, Liliana. Plan de negocio para el montaje de una zona franca permanente especial en servicios de salud. Bucaramanga. 2010. Trabajo de Grado. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas.

FORERO, David. ROJAS, Norberto. STEINER, Roberto. Resumen del trabajo titulado “Los limitantes al crecimiento en Colombia: una mirada macroeconómica”. Bogotá, 2012, 42 p. FEDESARROLLO.

GARAY, Luis Jorge. Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. (Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República). Fecha de consulta: (mayo 23 de 2013). Disponible en: (<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industralatina/250.htm>).

INVEST IN PEREIRA. Incentivos para la Inversión. (En Línea). Fecha de consulta: (febrero 18 de 2014). Disponible en: (http://www.investpereira.pagegear.co/es/ipaginas/ver/G257/101/incentivos_para_la_inversion/).

INVEST IN PEREIRA. Talento Humano Calificado Y Competitivo. (En Línea). Fecha de consulta: (febrero 18 de 2014). Disponible en: (http://www.investpereira.pagegear.co/es/ipaginas/ver/G257/99/talento_humano_calificado/).

INVEST IN PEREIRA. Ubicación Geoestratégica Privilegiada. (En Línea). Fecha de consulta: (febrero 18 de 2014). Disponible en: (http://www.investpereira.pagegear.co/es/ipaginas/ver/G257/98/ubicacion_geos_trategica/).

LA NOTA.COM. Ranking 2011 Operadores logísticos líderes de Colombia. (En Línea). Fecha de consulta: (octubre 20 de 2013). Disponible en: (<http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2011-operadores-logisticos-lideres-de-Colombia.html>)

LLINÁS TOLEDO, Fernando. Zonas Francas: 50 años después. (En Línea). Fecha de consulta: (agosto 20 de 2013). Disponible en: (<http://www.portafolio.co/opinion/zonas-francas-50-anos-despues>).

MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 4051 de 2007, Citado por: EL DIARIO DEL OTÚN. Tipos de usuarios de las Zonas Francas. En: Diario del Otún. Publicación Comercial. Pereira: (noviembre de 2013).

OFICINA COMUNICACIONES MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Zonas francas, generadoras de empleo y desarrollo. (En Línea). Fecha de consulta: (junio 29 de 2013). Disponible en: (<http://www.analdex.org/index.php/afiliaciones/afiliadosdestacados/320-zonasfrancasempleadoras>)

ORJUELA CASTRO, Carlos Arturo. CASTRO OCAMPO, Óscar Fernando. SUSPES BULLA, Edwin Andrés. Operadores y Plataformas Logísticas. (En Línea). Fecha de consulta: (agosto 30 de 2013). Disponible en: (http://www.aipyc.org/intranet/biblioteca_digital/recreacion3.pdf)

PAHÓN, Erwin. Zonas Francas no necesitan competencia. (En Línea). Fecha de consulta: (agosto 31 de 2013). Disponible en: (<http://www.eldiario.com.co/seccion/ECONOMICA/zonas-francas-no-necesitan-competencia-110712.html>)

PALAU, María del Mar. Apertura en Colombia: competir para crecer. (En Línea). Fecha de consulta: (enero 18 de 2014). Disponible en: (<http://www.revista-uno.com/apertura-en-colombia-competir-para-crecer/>).

PAREDES MORATO, Yolima. La Logística Portuaria. (En Línea). Fecha de consulta: (agosto 30 de 2013). Disponible en: (http://www.supertransporte.gov.co/super/phocadownload/Nuestra_Institucion/Delegada_de_Puertos/Caracterizacion_Puertos/LOGISTICA%20PORTUARIA.pdf).

PORTAFOLIO.CO. No aprobarán más zonas francas especiales para bienes. (En Línea) Fecha de consulta: (agosto 30 de 2013). Disponible en:

<http://www.portafolio.co/negocios/no-aprobaran-mas-zonas-francas-especiales-bienes>).

PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York, 1980.

PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Rendimiento Superior*. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina s.a. 1991.

PROEXPORT COLOMBIA. *Directorio Zonas Francas Permanentes 2013*.

Reglamento de Condiciones Técnicas de Operación para las actividades del terminal marítimo de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena. Resolución No. 000090 del 23 de octubre de 2003.

SANDOVAL DUARTE, Héctor. “Evasión en renta es una vulgaridad”. En: El Salmón, El Espectador. Ciudad: Bogotá (domingo 26 de enero de 2014), pg. 2-3.

SECRETARÍA TÉCNICA DE LA CIZF. Citado por: PALAU, María del Mar. Régimen de Zonas Francas. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Séptimo Congreso de Zonas Francas de la ANDI. Pereira. 28 y 29 de noviembre de 2013.

UBFAL, Diego. El concepto de competitividad. Medición y aplicación al caso Argentino. Buenos Aires. 2004. 73 pg. Documento de Trabajo No. 15.

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones Económicas.

ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA. Quiénes Somos. (En Línea).
Fecha de consulta: (mayo 3 de 2013). Disponible en:
(<http://zonafrancapereira.com/content/somos>).

10. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista Gerente de la Zona Franca Internacional de Pereira.

VENTAJA COMPETITIVA POR DIFERENCIACIÓN DE LA ZONA FRANCA INTERNACIONALE DE PEREIRA



MSc. Paola Andrea Echeverri
Sara María Gómez Caicedo

ENTREVISTA

OBJETIVO:	Determinar las actividades que realiza la empresa que sean fuentes de diferenciación y ventaja competitiva para la creación de la cadena de valor de la Zona Franca Internacional de Pereira
------------------	--

PEFIL:	Daniel E. Giraldo - Gerente General de la Zona Franca Internacional de Pereira
---------------	--

FECHA:	Marzo 20 de 2014
---------------	------------------

CUESTIONARIO

- 1 ¿Cuáles son las actividades estratégicas, operativas y de apoyo de la empresa?

R. La Zona Franca Internacional de Pereira como Usuario Operador es administrador, supervisor y manejador del parque industrial. La empresa está dividida en dos enfoques, en la parte operativa, se espera convertirse en la zona franca más ágil en el tema de flexibilidad, de velocidad, de compromiso del personal, velocidad de atención. Como segundo enfoque, se busca que la zona franca sea un proyecto de Pereira para Pereira, o de Risaralda para Risaralda; se busca articulación con todo tipo de entidades, la Alcaldía de Pereira, la ANDI, Proexport, el SENA, para que cuando el Usuario llegue a la zona franca se le brinde un acompañamiento y asesoría más que una venta. No se vende tierra por vender, lo que se busca es traer industria y reindustrializar a Risaralda. En el tema operativo, se rige 100% por el Estatuto Aduanero y la Ley 1004 de 2005.

2 ¿Dentro de los procesos que va a realizar la Zona Franca Internacional de Pereira, cuál o cuáles considera usted que le permitirán diferenciarse y por tanto acceder a un mayor mercado?

R. Una empresa en zona franca es mucho más competitiva que cualquier otra empresa por los beneficios aduaneros que tiene. Es entre 30% y 35% más competitiva, se debe principalmente al impuesto de renta. En zona franca se paga en el impuesto un 60% menos, afuera se tributa al 25%, en zona franca se tributa al 15%, es decir que por cada 100 pesos que la empresa gana, le entrega al gobierno 15 en vez de 25; igualmente, para las zonas francas constituidas antes de 31 de diciembre de 2012 no tienen que pagar impuesto al CREE, éste hace que el impuesto suba al 34%. Empresas que estén creciendo o buscando expandirse, al ubicarse en zona franca de entrada les dará una mayor utilidad. En el tema aduanero hay unas ventajas importantes que son la no nacionalización, almacenar en zona franca mercancías y contenedores sin pagar tributos ni IVA, da beneficios en el flujo de caja; figura de procesamiento parcial, dejar una parte de la mercancía en zona franca, la demás sacarla, hacerle algún tipo de transformación y volverla a ingresar a zona franca sin generar ningún tipo de nacionalización ni pago de tributos. Todos los insumos nacionales vienen exentos de IVA. En el parque industrial se encuentra el área cerrada con seguridad, circuito cerrado de tv, que genera economías de escala a los inversionistas. La zona franca posee su propia red de energía fuera de la Empresa de Energía. Diferenciación en el tema de tiempos, tiempos muy ágiles. Hay zonas francas que en la nacionalización de mercancías se demora 2, 3 días, que es el cuello de botella, aquí tenemos la meta de hacerlo en 4 horas. Reconocida como la zona franca con mejores prácticas en el país. Hay un tema muy importante que es la ubicación geoestratégica de Pereira. Todas las ciudades se miden en radios de 200 km para el consumo y en radios de 50 km para población, al hacer el ejercicio con Pereira, en el radio de 200 km se encuentra el 56% de la población, casi 23 millones de habitantes que representan el 76% del PIB hace que la zona franca se vuelva muy interesante en cuanto a producto terminado. La cercanía con Buenaventura, que es el puerto más importante de Colombia, hace que se convierta en un cruce estratégico de caminos en el tema de recepción de materia prima y demás, en especial de China, la cercanía con Buenaventura permite vender un sector logístico muy importante, permitiendo ahorrar costos en fletes. En Pereira se da un problema muy grande por lo que no tiene casi industria, se da la no compensación de carga. La compensación de carga es cuando llega un contenedor lleno a un puerto, patio de contenedores o empresa, se desocupa e inmediatamente es ocupado y es llevado a cualquier otra parte, puerto o ciudad, en Pereira, una vez se hace el descargo se cobra la mitad del flete al mismo industrial para poder devolverlo a puerto, esto genera unos sobre costos en logística. Al hacer estudios logísticos, si Pereira trabaja

en la compensación de carga puede convertirse en un gran centro de distribución, recepción, acopio y entrega de carga, especialmente por el radio de ubicación. A 200 metros se construirá la Autopista de La Prosperidad, que comunicará Buenaventura con la Costa Atlántica y permitirá aliviar la carga en los fletes. Hay en 70 km cuatro aeropuertos, Pereira, Cartago, Manizales y Armenia. En el radio de 200 km, Pereira tiene 23 millones de habitantes, Bogotá, 16 millones, Cali 9 millones, Medellín 10 millones, estas cifras evidencian la importancia que tiene la zona franca. Cuatro modos de transporte, cercanía importante al Río Magdalena, 270 km de distancia de Puerto Salgar, generar ese corredor logístico permite ahorrar fletes en determinados productos. Por último, el proyecto de ferrocarril desde Buenaventura a la zona franca es muy importante, el ferrocarril ahorra hasta el 40% del flete de la carga terrestre. La única zona franca a nivel nacional que en asocio con el SENA capacita a la medida que el cliente lo necesite, con el fin de obtener una curva de aprendizaje más acelerada. Al ser Pereira una ciudad intermedia es mucho más fácil llevar a cabo este tipo de programas.

3 ¿Qué protocolos utilizan para el proceso de venta?

R. No se vende inmobiliario, hay un equipo de inteligencia de mercados y se compran bases de datos a nivel mundial. Cuando nació el proyecto se priorizaron los sectores textil y confecciones, metalmecánica, servicios (BPO, KPO, ITO) y el sector logístico por naturaleza, se busca la creación de clúster y encadenamientos productivos de estos sectores estratégicos. Se hace un análisis de mercado de cada cliente de cada proveedor, una ficha técnica con cifras, se ofrecen soluciones económicas muy competitivas. Es un modelo completamente diferente.

4 ¿Existen dentro de la empresa actividades relacionadas a la gestión tecnológica y de información? ¿Cuáles son?

R. El régimen franco exige tener un *software* en el cual se controlen todas las operaciones de comercio exterior en línea con la DIAN. La zona franca va a tener 2 tipos de *software*, el primero que exige la norma, el cual es Apolo. Pero se está desarrollando un *software* logístico, que busca la velocidad y agilización en el movimiento, que incluye básculas, cámaras a los vehículos, a los conductores, se busca evitar el contrabando y agilizar el movimiento de la carga.

5 ¿Qué actividades corresponden a Talento Humano?

R. El departamento de Recursos Humanos tiene dos enfoques, el primero llamado Recursos Humanos se encarga del bienestar social de la compañía y apoya los procesos de selección del Usuario Operador.

También se presta el servicio a los usuarios de reclutamiento y selección. El segundo es el enfoque de Responsabilidad Social, se espera generar 15.000 empleos en la región.

6 ¿Cuál es el modo de selección del personal, el tipo de perfiles que requieren y qué tipo de incentivos ofrecen a su personal?

R. Se abren convocatorias, dependiendo del perfil, por medio de redes sociales y medios masivos, se filtran, se analizan de acuerdo al perfil, luego la psicóloga las analiza y hace las entrevistas correspondientes. Para los directivos se entregan las 3 opciones más acertadas y se hace la entrevista correspondiente. Ya para los usuarios finales, se entregan 25 opciones y ellos ya toman la decisión. Para los cargos operativos el proceso de selección es apoyado por el SENA.

7 ¿Dentro de su proyecto de responsabilidad social, se encuentra un programa de reurbanización en las zonas aledañas?

R. Se tiene un proyecto muy grande, de 2.000.000 m², el parque tiene 273.000 m², en el cual se va hacer un cambio absoluto, desde la calidad de vida hasta la forma de vida. Pasa más del tema de responsabilidad social a un tema país, porque se busca reindustrializar a un modo muy grande una ciudad que es muy pequeña. La industria debe estar amarrada a la vivienda y la ley misma lo dice, prima el bien privado sobre el bien público, priman las personas sobre lo material. El programa de responsabilidad social va más allá, va amarrado a salud, educación, trabajos dignos, a que no vivan cuatro familias en una casa de 4x4. Es tener una guardería bien hecha, es traer universidades, bibliotecas; es un tema mucho más grueso que darles una casa regalada o subsidiada. Se ha logrado llevar acueducto a Caimalito y gas.

8 ¿La empresa como maneja el proceso de abastecimiento?

R. La empresa está certificada en BASC, ISO 9001, por lo que hay unos procesos ya establecidos y amarrados al sistema de gestión, también a unos formatos de requerimientos de cada uno de los usuarios, todo de acuerdo a un control de inventarios, se maneja un proceso con mínimos y máximos. Se busca que los asociados y proveedores claves de la zona franca cumplan también con las normas y estándares ambientales que maneja la empresa, se realizan además visitas una o dos veces al año para ver si se están cumpliendo con los requerimientos y se piden 3 cotizaciones.

9 ¿De las actividades que realiza la empresa, cuál o cuáles cree usted que son fuente de valor y por qué?

R. El proyecto de Responsabilidad Social "Creciendo Juntos" busca apoyar a los ciudadanos del sector de Caimalito en materia de empleo, igualmente la zona franca en su selección de personal busca sólo emplear personas de la ciudad de Pereira y regiones de Risaralda. Se espera ser grandes generadores de empleo pero empleo de la ciudad.

10 ¿Además de los beneficios por ser parte del régimen franco, ustedes ofrecen otros incentivos a las empresas instaladas allí?

R. En alianza con la Alcaldía y la Gobernación se ha llegado al acuerdo de no pago de algunos impuestos de predial, de ICA.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Entrevista Director DIAN Santa Marta.

VENTAJA COMPETITIVA POR DIFERENCIACIÓN DE LA ZONA FRANCA INTERNACIONALE DE PEREIRA



MSc. Paola Andrea Echeverri
Sara María Gómez Caicedo

ENTREVISTA

OBJETIVO:	Conocer cuál es la incidencia de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) en el régimen franco colombiano
------------------	--

PEFIL:	Mario Navas - Director de Impuestos y Aduanas de Santa Marta
---------------	--

FECHA:	Marzo 20 de 2014
---------------	------------------

CUESTIONARIO

1 Según su criterio, ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la aplicación del régimen franco para el país?

R. Ventajas:

- Desde el punto de impuestos se mejora la canalización del recaudo por ser un ente que consolida varias empresas y usuarios aduaneros.
- Generación de mano de obra.
- Atractivos fiscales para la generación de empresas.
- Facilidades para el incremento del comercio internacional.

Desventajas:

- Menos recaudo por las diferentes excepciones y menos pago en la renta.
- Espacios de falta de control en el movimiento de las mercancías.
- Tiempo ilimitado en la nacionalización de mercancías.

2 ¿Qué aspectos debería mejorar el régimen franco en Colombia en cuanto a la carga impositiva para asemejarse a los regímenes internacionales?

R. La carga tributaria de las zonas francas fue variada con la nueva ley de reforma tributaria buscando una mejor equidad del régimen con la producción nacional. Desconozco la carga de impositiva de los regímenes de otros países.

3 Desde su punto de vista, ¿por qué es necesario que las zonas francas trabajen en alianza con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)?

R. Desde mi punto de vista es un régimen de confianza, donde el operador representa en muchas áreas de control a la DIAN. Se hace necesario las comunicaciones en tiempo real y la verificación de los respectivos procesos para que se genere la confianza y la seguridad que el régimen se está cumpliendo de la manera correcta y legal.

4 ¿Las zonas francas son un medio eficiente en el recaudo de impuestos?

R. Si, por la concentración de las empresas en parques bajo el control de un solo operador.

5 ¿Cuál es su perspectiva acerca de que las reducciones en el impuesto de renta a las empresas instaladas en zonas francas son un ejemplo de inequidad horizontal?

R. La verdad es una situación de ley general que debería ser revisada y aprobada en cada uno de los casos. La legislación es amplia y permite desventajas en ciertos productos. Es sabido que se autorizan leyes

buscando las mejoras ventajas competitivas para el aumento de capitales y empleo, pero en muchos casos se utiliza para sacarle el quiente a las responsabilidades fiscales.

6 ¿Por qué cree usted que las Zonas Francas establecidas en el país no han cumplido con los objetivos planteados en materia de generación de empleo?

R. Creo que hay una decisión y una exigencia muy complicada en ciertos servicios y productos. Ejemplo: en lo referente a los call center es fácil la relación empleo e inversión. Pero entre más inversión y más tamaño de la empresa se observa una inclinación mayor a la tecnología que desplaza de manera lógica la mano de obra media y baja calificada, haciendo difícil el cumplimiento de metas de mano de obra.

7 Agradecemos sus aportes o comentarios adicionales que usted considere pertinente realizar y que contribuyan al desarrollo de esta investigación

R. Sería importante efectuar un análisis en dos líneas, la primera en bienes y la otra en servicios. Un análisis comparativo de las diferentes ofertas dentro del régimen franco podría dar luces muy acertadas de cuál debería ser el tratamiento tributario con este régimen especial.

OBSERVACIÓN: Estas respuestas son un concepto de manera personal y que no involucra la Dirección de Impuestos y Aduanas, además su finalidad es únicamente académica.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN