

**SEMINARIO INTERNACIONAL DE FINANZAS Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES CON LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, ALAS
PERUANAS Y ARTURO PRAT 2017-2.**

**FUNCIONAMIENTO DE LA ZONA FRANCA DE TACNA UNA ALTERNATIVA
DE MEJORAMIENTO PARA ZONA FRANCA DE PEREIRA**

HEIDY DANIELA NIETO LONDOÑO

**SINDY VIVIANA GIRALDO ÁRCILA
DOCENTE ASESOR**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERIAS
INGENIERÍA COMERCIAL
PEREIRA
2017**

TABLA DE CONTENIDO

1. ZONAS FRANCAS	8
1.1 ¿Qué es la zona franca?.....	8
1.2 Zona franca de Tacna.....	10
1.3 Zonas francas en Colombia.....	17
1.4 Ámbito Local - Zona Franca Internacional de Pereira S.A.S.....	24
2. PROPUESTA DE MEJORA.....	28
2.1 Entrevista de las Áreas Logísticas y de Planeación de la Zona Franca Internacional de Pereira	28
2.2 Propuesta a Nivel Estratégico.....	32
2.3 Estrategias Generales del Plan de Mejoramiento.....	35
3. CONCLUSIONES	38
4. BIBLIOGRAFIA	40

RESUMEN

El propósito de la presente monografía es informar acerca de la situación real de la organización basándose en cifras obtenidas para el segundo trimestre del año 2016. Con respecto a la exportación e importación de bienes, el crecimiento sectorial, la situación económica real en el ámbito regional, y el uso de la observación como instrumento metodológico para la recopilación de información primaria. Lo cual generará una propuesta de mejora para la actual zona franca internacional de Pereira es dar a conocer oportunidades de mejora por medio del análisis de las áreas de logística y planeación.

Esta propuesta aportara la comunidad académica un mayor conocimiento acerca del impacto que tienen las estrategias o modelos comerciales y logísticos de las zonas francas para atraer a las empresas a solicitar sus servicios.

INTRODUCCION

Vivimos en un mundo de constante movimiento en el cual interactuamos con un entorno que facilita el acceso a la información de manera instintiva y simbólicamente racional; por ende, en el ámbito empresarial cada vez encontramos mayor dificultad al momento de generar ventaja competitiva, sin embargo, existen varios elementos que se deben aprovechar para lograr cierta competitividad y sobrevivir en un mundo cambiante como lo es el de hoy en día.

Indudablemente el concepto de Zona Franca no solo es una opción que las empresas pueden tomar para ayudarse a cumplir con el objetivo de ser más competitivas, sino que es tal vez uno de los más importantes elementos que éstas pueden utilizar para llevar a cabo dichos objetivos. Durante los últimos años las Zonas Francas han sido una herramienta muy útil para incentivar en los países el comercio exterior, y cada vez cuentan con más y más beneficios en materia aduanera, tributaria y cambiaria que les permiten a las empresas tener un mejor funcionamiento y por otro lado la disminución de algunos costos e impuestos.

De igual forma, este proyecto tiene como finalidad desarrollar una propuesta enfocada en la mejora de los procesos de gestión logística y financiera realizados por la zona franca internacional de Pereira, tomando como referencia los procesos logísticos y financieros desarrollados por ZOFRATACNA, así como sus políticas estatales y corporativas. Para así, poder abordar una visión general y esencial acerca de la problemática que se evidencia en la región con base a la falta de estímulo e incentivos por parte de las personas con respecto a la creación de empresas y la innovación dentro de las mismas, lo cual es la causa de que crecimiento de la economía en materia de exportaciones sea bajo, pues al no aprovechar ciertos elementos que viabilizan la generación de valor que se

convierte en una alta ventaja competitiva para la región, no será posible obtener mejoras con relación al tema de la exportación.

1. ZONAS FRANCAS

1.1 ¿Qué es la zona franca?

Las zonas francas pueden ser administradas tanto por el sector público como por el sector privado, nacional. El Estado se encuentra en la capacidad de autorizar la aplicación de un régimen normativo a través del cual se ofrecen incentivos en materia cambiaria, aduanera, de inversión de capitales, de comercio exterior y tributarios especiales sobre la venta de bienes y servicios a mercados externos.¹

La Zona Franca es 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. Las mercancías ingresadas en estas zonas se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones.²

A raíz de lo anterior es imprescindible conocer con antelación un conjunto de conceptos básicos que ayuden a contextualizar al lector logrando con esto profundizar en mayor grado el conocimiento implícito a raíz de la presente investigación.

¹GARAY S. Luis *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. (1998). (Recuperado el 15 de octubre del 2017). En línea). Obtenido de:
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industralatina/168.htm>

²CAICEDO, H. (2012). *Las zonas francas en Colombia*.

Desde una perspectiva general encontramos tres clases de zonas francas las cuales son:

- a. **Zona Franca Permanente Especial (ZFPE):** Es aquella que está autorizada para que una empresa desarrolle sus actividades industriales o de servicios en un área determinada por la misma, siempre y cuando se trate de proyectos de alto impacto económico y social para el país, que cumpla con los requisitos de inversión y de empleo que establece el Gobierno³.
- b. **Zonas Francas Transitorias:** La existencia y regulación de las Zonas Francas Transitorias (ZFT) se rige mediante el Decreto 1552 de 1992. Con este régimen se le otorga de manera temporal el tratamiento de Zona Franca comercial a los terrenos donde se celebren ferias, exposiciones, congresos y seminarios de carácter internacional, con el fin de permitir el ingreso de mercancías procedentes del exterior libres de aranceles e IVA⁴.
- c. **Zonas Francas de la Ley Páez:** Estas Zonas Francas se crearon para mantener los incentivos tributarios otorgados a las empresas que se establecieron en el Cauca y en el Huila, luego del desbordamiento del río Páez, a través de una Ley que llevo éste mismo nombre. Al expirar la Ley Páez, las empresas solicitaron al Gobierno que las reconociera como Zonas Francas Permanentes Especiales, para continuar con beneficios tributarios que permitieran su adecuada operación.⁵

³ LEGISCOMEX. Clases de Zona Franca. (12 de septiembre de 2013). (Recuperado el 15 de octubre de 2017). (En línea). Disponible en : <https://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/clases-zonas-francas-rci278/clases-zonas-francas-rci278.asp>

⁴ LEGISCOMEX. Ibid

⁵ LEGISCOMEX. Ibid

1.2 Zona franca de Tacna

La zona franca de Tacna tiene como misión "Brindar una plataforma de servicios competitivos de comercio exterior que generen valor a los negocios de nuestros clientes"⁶, su visión se fundamenta en "Ser uno de los principales centros de negocios, con ventajas competitivas sostenibles, en las actividades industriales, comerciales y de servicios en Sudamérica; para contribuir al desarrollo socioeconómico del Perú"⁷

La Zona Franca de Tacna está ubicada en el espacio geográfico perteneciente al estado de Perú, ofrece una serie de beneficios tributarios y aduaneros para las empresas que desarrollan actividades industriales, agroindustriales, ensamblaje, maquila y servicios, dentro de las cuales se incluyen el almacenamiento, distribución, embalaje, desembalaje, envasado y rotulado, clasificación, exhibición; además actividades de reparación, mantenimiento y reacondicionamiento de maquinarias, motores y equipos para la actividad minera; actividades de call center y desarrollo de software.⁸

Las mercancías que se almacenan en esta Zona Franca se consideran ajenas al territorio aduanero para efectos de los derechos e impuestos de importación, bajo la presunción de extraterritorialidad aduanera, gozando de un régimen especial en materia tributaria y aduanera.

ZOFRATACNA se encuentra ubicada en la región fronteriza de Tacna en todo el centro de la Costa Pacífico de Sudamérica, comparte frontera con países como Bolivia y Chile.

⁶ ZOFRACTANA. Quienes somos (S.f). Recuperado el 15 de octubre de 2017). (En línea). Obtenido de <http://www.zofratakna.com.pe/contenido.aspx?id=01000000B7B051DC2F87CAF638FBB7B924ED0E7A4C09FB78EE15FE0A>

⁷ ZOFRACTANA. Ibid.

⁸ ZOFRACTANA. Ibid.

A lo largo de su funcionamiento han llegado inversiones y clientes de diversos países del mundo como Estados Unidos, Argentina, Pakistán, Corea, China, Japón, Italia, India; etc⁹.

Su funcionamiento ha permitido que se dinamicen las actividades comerciales, de servicios logísticos, industriales y otras vinculadas con el uso de la tecnología, como el desarrollo de software y call center así como los servicios complementarios que brindan un importante movimiento socioeconómico a la región.

Como todo sistema especial, se ha dedicado a fortalecer las actividades industriales, actividades tecnológicas y de servicios de exportación. A continuación, se anexa información correspondiente a las políticas y la gestión logística realizada por ZOFRATACNA. Toda esta información es recolectada de la página de ZOFRATACNA y se complementa con información recolectada en el viaje.

Las mercancías que ingresan a la ZOFRATACNA pueden provenir ya sea del exterior o del territorio nacional, también ingresan productos de Zonas de Extensión y otras Zonas Francas como la de zona de ZEEDEPUNO. Así mismo, ingresan mercancías a la zona comercial de Tacna y estas suelen venir de otros países y zonas francas, de la misma zona franca y de diferentes partes del territorio nacional.¹⁰

Las actividades que pueden desarrollar los usuarios en la ZOFRATACNA se basan en actividades industriales, agroindustriales, de ensamblaje y de maquila¹¹, generando una

⁹ ZOFRATACNA (S.f). Ibid.

¹⁰ ZOFRATACNA (S.f). Ibid.

¹¹ ZOFRATACNA. Actividades permitidas. (S.f). (Recuperado el 15 de octubre de 2017). (En línea).

Obtenido de:

<http://www.zofratacna.com.pe/contenido.aspx?id=01000000E68264DB872C15A27AE9A6A6204538FDCED627243DB2D83A>

variedad de servicios disponibles para los usuarios, quienes además obtienen beneficios adicionales por hacer uso de estos.

También, según la página oficial de ZOFRATACNA¹², se realizan diversas actividades de servicios, las cuales se mencionan a continuación:

- a) Almacenamiento de Mercancías: Actividad destinada al Depósito y Custodia de las mercancías procedentes del Exterior, del Resto del Territorio Nacional y/o las producidas o manufacturadas en la ZOFRATACNA y Zona de Extensión, para su posterior comercialización interna y/o externa.
- b) Distribución de Mercancías: Actividad que comprende la comercialización interna y/o externa de las mercancías ingresadas por los usuarios a los Depósitos Francos de la ZOFRATACNA.
- c) Embalaje: Disponer o colocar convenientemente las mercancías dentro de cubiertas para su transporte.
- d) Desembalaje: Retiro o cambio de las cubiertas de las mercancías para su mejor acondicionamiento y/o almacenaje.
- e) Rotulado y etiquetado: Identificación y/o individualización de las mercancías mediante el uso de etiquetas o rótulos.
- f) División: Redistribución o separación de lotes de mercancías.
- g) Clasificación: Ordenamiento de las mercancías según sus características y otras.
- h) Exhibición: Mostrar las características de las mercancías al público en lugares determinados por la Administración de la ZOFRATACNA al interior de los Depósitos Francos.

¹² ZOFRATACNA. Infraestructura y servicios. (S.f). (Recuperado el 15 de octubre de 2017). (En línea) obtenido de:

<http://www.zofratacna.com.pe/contenido.aspx?id=01000000D2B9C2D1420C55CE03B2227A0E42BADBE159CEBB4859E404>

- i) Envasado: Introducir mercancías en envases para su conservación o preservación.
- j) Reparación, reacondicionamiento y/o mantenimiento de maquinaria, motores y equipos para la actividad minera: De acuerdo a la lista de bienes aprobada por Resolución Ministerial del Ministerio de la Producción en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, la misma que establecerá las características y requisitos técnicos que deberán cumplir los bienes a ser reparados, reacondicionados y/o sujetos a mantenimiento. Dichos bienes deberán ser de uso exclusivo, por las empresas mineras autorizadas y registradas por el Ministerio de Energía y Minas para el desarrollo de las actividades mineras. Asimismo podrán ingresar a reparación los bienes descritos de empresas mineras constituidas en el exterior.
- k) Call center.
- l) Desarrollo de Software.

Así mismo, se observa que los plazos de permanencia de mercancías en ZOFRATACNA se determinan de diferentes formas, sin embargo cabe resaltar que el plazo de permanencia de las mercancías ingresadas a la ZOFRATACNA aún no está definido. Y también el plazo de permanencia de las maquinarias, equipos, herramientas, repuestos y materiales de construcción de origen extranjero que sean utilizados directamente en las actividades a desarrollar en la ZOFRATACNA es el mismo que el de la autorización del usuario.¹³

La salida de mercancías hacia el exterior se efectúa bajo la exportación que consiste en las mercancías nacionales, nacionalizadas o extranjeras que hayan sido objeto de algún

¹³ SUNAT. ZOFRATACNA procedimiento general. (28 de abril del 2012). Recuperado el 15 de octubre del 2017). (En línea). Obtenido de:

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/zofratacna/procGeneral/despa-pg.23.htm>

proceso de transformación, elaboración o reparación dentro de la zona y la Reexpedición Para las mercancías que salen en forma definitiva de zona con destino al exterior sin haber sufrido ningún tipo de transformación, elaboración o reparación dentro de esta zona. estos tramites son vigilados por la aduana y cumplen los convenios de comercio internacional. ¹⁴

Según Sunat¹⁵ La nacionalización de mercancías en ZOFRATACNA se efectúa de la siguiente forma:

- La nacionalización de mercancías con fines comerciales hacia el resto del territorio nacional se efectúa cuando éstas se encuentran en los depósitos francos de la ZOFRATACNA.
- No está permitida la nacionalización de mercancías que se encuentran en la Zona Comercial de Tacna, con excepción de aquella realizada por los turistas cuando se excedan la cantidad y los valores indicados.
- El ingreso de mercancías extranjeras a la ZOFRATACNA no está afecto al pago de los Derechos Arancelarios, Impuesto General a las Ventas, Impuesto Selectivo al Consumo, Impuesto de Promoción Municipal y demás tributos que gravan la importación.
- La nacionalización al resto del territorio nacional del producto final elaborado con mercancías nacionales o nacionalizadas que fueron exportadas definitivamente a la ZOFRATACNA y de mercancías provenientes del exterior sometidas a las actividades señaladas en el numeral 16 se encuentra afecta al pago de los derechos y demás tributos de importación que corresponda, la misma que se efectúa por la Intendencia de Aduana de Tacna.
- La nacionalización de mermas, residuos, desperdicios y/o subproductos con valor comercial provenientes de mercancías exportadas temporalmente para perfeccionamiento pasivo no se encuentran afecta al pago de tributo alguno.

¹⁴ SUNAT. Ibid.

¹⁵ SUNAT. Ibid

- La calificación de usuario de la ZOFRATACNA y de la Zona Comercial de Tacna es otorgada por el Comité de Administración de la ZOFRATACNA o, en su caso, por el operador a que se refiere el artículo 34º de la Ley, quien proporciona a la Administración Aduanera, mediante transmisión electrónica, la relación actualizada de dichos usuarios.
- Los usuarios deben facilitar a los funcionarios de la SUNAT el acceso a sus locales y a los documentos que utilizan, a efectos de verificar el cumplimiento de sus obligaciones aduaneras y tributarias, de conformidad a lo establecido en el artículo 47º del Reglamento.

Según la revista Pymex¹⁶, Los usuarios que se constituyan o establezcan en la ZOFRATACNA para la realización de las actividades permitidas, gozaran de los siguientes beneficios:

Beneficios tributarios:

- Exoneración del Impuesto a la Renta (en el Perú 30%)
- Exoneración del impuesto general a las ventas 16%.
- Exoneración del Impuesto Promoción Municipal (IPM) 2%
- Exoneración del Impuesto selectivo al consumo
- Exoneración del pago del Ad-valoren del arancel de aduanas para el ingreso de mercancías.
- Y de todo tributo de Gobierno Central, Regional y municipal creado o por crearse.

Beneficios aduaneros:

- La maquinaria, equipos, herramientas, repuestos y materiales de construcción necesarios para el desarrollo de sus actividades, procedentes del exterior gozan de suspensión del pago de Derechos e Impuestos a la importación.

¹⁶ PYMEX, La ZOFRATACNA: beneficios para las pymes. (14 de enero de 2014). (Recuperado el 15 de octubre del 2017). (En línea). Obtenido el: <https://pymex.pe>. Obtenido de <https://pymex.pe/exportaciones-peruanas/beneficios-al-exportador/la-zofratacna-beneficios-para-las-pymes>

- Los productos manufacturados en ZOFRATACNA cuando ingresen al resto del territorio nacional pagaran la menor tasa arancelaria que aplique el país, según los acuerdos y convenios internacionales vigentes.
- Permanencia indefinida de las mercancías dentro de los Depósitos Francos de la ZOFRATACNA durante la vigencia del contrato de usuario Art. 27 del DS 02-2006-MINCETUR.
- Las exportaciones definitivas hacia la ZOFRATACNA de productos o servicios, le son aplicables las normas de restitución simplificada de los derechos arancelarios y del IGV.
- El ingreso de mercancías a la ZOFRATACNA regulariza los regímenes de admisión temporal para reexportación en el mismo estado y admisión temporal para perfeccionamiento activo Art. 22 del TUO del reglamento de la ley 27688
- La salida de mercancías extranjeras de la ZOFRATACNA hacia terceros países se realizará por cualquier aduana nacional autorizada con la presentación de una solicitud de traslado.

Asi mismo, la revista indica las ventajas logísticas que obtienen las empresas que utilizan los servicios de ZOFRATACNA para realizar sus procesos de comercio internacional, a continuación se nombran algunas ventajas que cita la revista PYMEX¹⁷:

- Sistema de seguridad electrónica: red de sensores perimetrales y centrales de incendio que abarcan 86 has. construidas.
- ZOFRATACNA se ubica dentro de un recinto cerrado, totalmente amurallado, que cuenta con personal de vigilancia las 24 horas del día.
- El sistema logístico de ZOFRATACNA cuenta con Depósitos Francos Públicos y Particulares que permiten almacenar mercancías por tiempo indefinido, sin pagar derechos e impuestos.

¹⁷ PYMEX, Ibid.

- ZOFRATACNA cuenta con un conjunto de operadores logísticos, tales como oficina de Aduanas, empresas de Transporte Terrestre y Marítimo, Agencias de Aduana, Bancos que permiten que desde nuestro complejo se realice cualquier operación de comercio internacional.

1.3 Zonas francas en Colombia

Según Luis Jorge Garay.¹⁸ existen tres tipos de zonas francas en el país las cuales son:

- **Zona franca industrial de servicios tecnológicos:** Se caracteriza por promover el desarrollo de mínimo diez empresas de base tecnológica, cuya producción se destine al mercado internacional de manera subsidiaria al nacional¹⁹.
- **Zona franca industrial de servicios turísticos:** su objetivo primordial es promover la prestación de servicios de la actividad turística -alojamiento, agencias de viajes, restaurantes, servicios de transporte; destinados al turismo receptivo y de manera subsidiaria al nacional²⁰.
- **Zona franca industrial de bienes y servicios:** su objetivo principal es incentivar el desarrollo en procesos de industrialización de bienes y prestación de servicios destinados a mercados externos y de manera subsidiaria al mercado nacional²¹.

Incentivos Aduaneros en Colombia

¹⁸ GARAY S. Luis *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. (1998). (Recuperado el 15 de octubre del 2017). En línea). Obtenido de:

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/168.htm>

¹⁹ GARAY S. Luis. *Ibíd.*

²⁰ GARAY S. Luis. *Ibíd.*

²¹ GARAY S. Luis. *Ibíd.*

Garay, también presentan los incentivos aduaneros que en Colombia se decretan para las zonas francas comerciales, y los divide en incentivos para la inversión extranjera, y de comercio exterior, en el cual las inversiones de capital extranjero gozan de libre repatriación de utilidades y capitales y pueden realizarse bajo las modalidades de maquinaria y equipo, materias primas y bienes intermedios, entre otros. También Los bienes introducidos en dicha zona procedentes del país se consideran una exportación y obtienen los beneficios de los incentivos otorgados a las exportaciones colombianas²²

Incentivos tributarios en Colombia:

- Exención del pago del impuesto de renta y complementarios sobre sus ingresos.
- Exención del impuesto de renta y de remesas para los pagos y transferencias efectuados al exterior por concepto de intereses y servicios técnicos, efectuados por los usuarios industriales de bienes y servicios.

Incentivos Cambiarios en Colombia

Hace alusión a los incentivos que se ofrecen a los usuarios de las zonas francas industriales, estos son la libertad de posesión y negociación de toda clase de divisas convertibles dentro de la respectiva área de zona franca y la posibilidad de mantener tales divisas en depósitos o cuentas corrientes en bancos colombianos o del exterior, entre ellas encontramos:

²² GARAY S. Luis. *Ibíd.*

Certificado de reembolso tributario (Cert): Es equivalente al 15%²³ del valor agregado colombiano -materia prima, mano de obra, en el producto terminado. Otras zonas no cuentan con este incentivo, pero no exigen el pago de impuesto a la renta sobre las utilidades como sí ocurre en el país.

Por los ingresos percibidos en desarrollo de sus actividades, las empresas instaladas en zonas francas industriales no se encuentran obligadas a reintegrar las divisas correspondientes al mercado cambiario.

A pesar de las características que hacen de una zona franca un espacio geográfico amigable para la inversión de capital por parte de los inversionistas, existe un aspecto clave a la hora de garantizar el desarrollo sostenible de una ventaja competitiva en el sector tales como fijar sus niveles de productividad a la gestión realizada por el área de logística y planeación consolidándose como una importante herramienta gerencial.

Teniendo en cuenta que la “logística es el proceso de gestionar los flujos material e informativo de materias primas, inventario en proceso, productos acabados, servicios y residuales desde el suministrador hasta el cliente, transitando por las etapas de gestión de los aprovisionamientos, producción, distribución física y de los residuales”²⁴. Así mismo "es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes"²⁵

²³ GARAY S. Luis. *Ibíd*

²⁴ CESPÓN, M. A. *Administración de la cadena de suministros*. (2003). Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras.

²⁵ FERREL, G. H. *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. (2004)

Otro aspecto importante a la hora de evaluar cualquier proceso logístico es el servicio al cliente ya que este relaciona los sistemas tecnológicos, una estrategia de servicio y el personal en función del cliente con la finalidad de generar una percepción de calidad en los clientes internos y externos.

Por lo anterior, es importante deducir que la logística es un mecanismo de control eficiente de los procesos operativos de una organización y deben ocupar un alto grado de importancia en las actividades cotidianas de una organización, sin embargo, es importante fundamentar sus procesos y propósitos con el área de planeación, quien es la que posee la autonomía de decidir y ejecutar las labores.

“La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos”²⁶

Para los procesos de internacionalización es de gran importancia asumir la logística como un pilar fundamental en la administración del proceso, la planeación, la dirección y el control, juegan un papel decisivo en el éxito de estas actividades. Por ende, según Pérez, la planeación logística pretende responder a las preguntas que, cuando, donde y como y se lleva a cabo en tres niveles: estratégico, táctico y operacional²⁷.

²⁶ MINTZBERG, H. *Planeación estratégica*. (2007). Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira.

²⁷ PÉREZ, X. Propuesta de mejoramiento centro de distribución. (2004). Hewlwee Packard Colombia Ltda. BOGOTA.

- **Planeación estratégica:** se considera a largo plazo, donde el limitante de tiempo es mayor a un año, involucra decisiones de tipo macro y cualquier error puede suponer altos costos financieros. Determina decisiones relacionadas con el tamaño y la ubicación, el modo de transporte, la expedición de las órdenes, los ingresos de estas y su liberación.
- **Planeación táctica:** Usualmente se determina en un tiempo mediano inferior a un año, abarca decisiones de posición de inventario, reglas de prioridades sobre las órdenes de los clientes, selección de proveedores, entre otros.
- **Planeación operacional:** se ubica en un corto tiempo, es decir, a corto plazo, con decisiones tomadas frecuentemente en el transcurso del día. Involucra las rutas de despacho, las cantidades y los tiempos de transporte, la expedición de las órdenes, los ingresos de estas y su liberación.²⁸

De otra forma cabe recalcar que Risaralda es un importante eje comercial del país, su capital, cuenta con el Aeropuerto Internacional Matecaña, una red de acceso por los departamentos de Caldas, Valle y Quindío, con carreteras interdepartamentales como la "Autopista del Café".²⁹

El comportamiento de las exportaciones a nivel departamental, trajo consigo los siguientes resultados:

²⁸PEREZ, X. Ibíd.

²⁹ALCALDÍA DE PEREIRA. Información del municipio. (1 de mayo de 2015). Recuperado el 15 de octubre del 2017). (En línea) Obtenido de <http://www.pereira.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>

- La Zona Franca Internacional de Pereira fue el principal destino de las exportaciones risaraldenses, con un 16.6% de la participación; gran parte de estas se concentró en carrocerías y vehículos automotores.
- Los principales destinos de los bienes de la ZFIP son Panamá, Perú, Ecuador, España y Estados Unidos.
- Perú aparece como el principal socio comercial de Risaralda con 15.3% del destino de las exportaciones sin café.
- Los principales productos exportados son transformadores con un 62.7% y azúcar con el 33.0%.
- El mercado de Estados Unidos representó el 12.8% de la estructura de las exportaciones, predominando las ventas de confecciones con un 44.0%, seguido de alimentos preparados y conservados con un 27,8%.³⁰

Sin duda la economía local durante el primer semestre de 2016 tuvo un comportamiento positivo para destacar, como el crecimiento de la industria manufacturera, el mercado laboral, la incursión de empresas al mercado externo y el aumento de las remesas. No obstante, la economía atraviesa por incertidumbre y retos ajenos a la dinámica empresarial y al entorno local, a causa de factores macro como las altas tasas de interés, la inflación y la posibilidad de una reforma tributaria, los cuales inciden una menor inversión de los agentes económicos a corto plazo. Teniendo presente los resultados de crecimiento del primer semestre y la inercia de la economía, la Cámara de Comercio de Pereira mantiene su pronóstico de crecimiento económico para Risaralda durante el año 2016 en un 3.3%³¹.

A continuación, se muestran las principales caracterizaciones de zona franca en el país, con el fin de contrarrestar con las precisiones anteriores que se realizaron a la zona franca de Tacna, después de la revisión bibliográfica y con la información recolectada

³⁰ DANE. Informe de coyuntura económica regional. Risaralda.2016

³¹ DANE. Ibíd.

en la visita. Cabe aclarar que la información correspondiente se extrajo ministerio de comercio industria y turismo de Colombia, en el decreto de 2013³², por el cual se modifica el régimen de zonas francas y se dictan otras disposiciones:

En Colombia existen varios tipos de zona franca, las cuales se definen como el área delimitada del territorio nacional en la cual se instalan múltiples empresas que gozan de un trato tributario y aduanero especial.³³ Estas se dividen en: zona franca permanente, zona franca de bienes, zona franca de servicios, zona franca agroindustrial y finalmente la zona franca de servicios portuarios.

Para cada zona existen determinados requisitos, con el fin de segmentar correctamente los tipos de usuarios según sus productos y sus necesidades respecto al comercio internacional, entre estos se destaca para la Zona franca de bienes el hecho de que por cada US \$5.3 millones adicionales a la inversión mínima requerida se podrá reducir en 15 el número de empleos a generar. En ningún caso el proyecto podrá emplear menos de 50 personas.³⁴

También es importante tener en cuenta que si el proyecto se desarrolla en diferentes áreas geográficas, se podrá solicitar la declaratoria de ZFE sobre las mismas. Para el caso de las zonas francas de servicios. Con relacion a la agroindustrial, se debe tener presente que para su declaratoria es necesario realizar una nueva inversión de mínimo US \$ 17.3 millones o generar 500 empleos directos o vinculados.

³² MINCIT. Decreto; Por el cual se modifica el régimen de zonas francas y se dictan otras disposiciones. (2013). (Recuperado el 15 de octubre del 2017). (En línea). Obtenido de: http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=66313&name=DECRET O_ZONAS_FRANCAS__consulta_publica__Abr__19_2013.pdf&prefijo=file

³³ MINCIT. Ibíd. p. 2

³⁴ MINCIT. Ibíd. p. 10 - 19

En Colombia, el usuario operador es la empresa que solicita el reconocimiento para desarrollar y administrar la ZFP³⁵. Para la creación de una nueva ZFP los usuarios operadores deben cumplir los siguientes requisitos:

- El proyecto a desarrollar debe tener un área mínima de 20 hectáreas
- El usuario operador debe acreditar un patrimonio líquido superior a US \$ 5.3 millones.
- Dentro de los 5 años siguientes a la declaratoria la ZFP deberá tener instalados al menos 5 usuarios que realicen inversiones nuevas superiores a US \$ 10.6 millones

1.4 Ámbito Local - Zona Franca Internacional de Pereira S.A.S

La información anterior nos sirve como guía a la hora de exponer fundamentos con la finalidad de desarrollar una propuesta de mejora para la actual zona franca internacional de Pereira, a continuación, se presenta mayor información acerca de la misma.

La Zona Franca Internacional de Pereira S.A.S; tiene como visión para el año 2018, ser reconocido como la Zona Franca líder en el desarrollo, promoción, operación y administración de Zonas Francas en toda la región. Brindando a sus clientes un parque Industrial con servicios integrales, impactando en el desarrollo económico, generación de empleo e industrialización de la región³⁶.

Con el ánimo de realizar un comparativo se procede a identificar los factores que requieren de una mejora en los servicios que presta la zona franca internacional Matecaña, con relación a los servicios que presta ZOFRATACANA que la han

³⁵ MINCIT. Ibid. p. 37

³⁶ ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA. Usuario operador. (S.f). (Recuperado el 15 de octubre del 2017) (En línea). Obtenido de:

<http://www.zonafrancadepereira.com/es/ipaginas/ver/G8/22/usuario-operador/>

convirtiéndose en una de las zonas francas de mayor influencia en el comercio en Latinoamérica

Los servicios que se prestan en la zona internacional de Pereira se enfocan en la asesoría integral y la formación de los clientes, con el fin de realizar un acompañamiento en el desarrollo de las operaciones y trámites que rigen en las zonas francas, y así mismo, dar conocimientos a los clientes de los procesos relacionados con las operaciones aduaneras desarrolladas al interior de la empresa. Cabe resaltar que la organización opera 24 horas los 7 días de la semana.³⁷

De igual forma, la empresa cuenta con los servicios básicos de las zonas franca, como el servicio de pesaje, de seguridad y control de inventarios para cada uno de los clientes.

Actualmente la organización, trabaja en un programa de responsabilidad social empresarial con sus clientes llamado “Creciendo Juntos”, el cual se basa en dar los lineamientos y bases para crecer en sus procesos de internacionalización.³⁸

La zona franca internacional Matecaña, al igual que ZOFRATACNA también presenta unos incentivos de diferentes tipos, incentivos tributarios, aduaneros y logísticos con el fin atraer a las empresas e incluirlas en el modelo de internacionalización, estos incentivos son:

1. Incentivos tributarios

- Tarifa del 20% sobre el Impuesto de Renta para Usuarios Industriales calificados.

³⁷ ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA. Nuestros servicios. (S.f). (Recuperado el 15 de octubre del 2017) (En línea). Obtenido de:

<http://www.zonafrancadepereira.com/es/ipaginas/ver/G11/21/nuestros-servicios/>

³⁸ ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA. Ibid.

- En zona franca No Aplica la sobretasa (6%) al Impuesto de Renta. Derecho a exoneración de Parafiscales sobre el pago de salarios inferiores a 10 SMMLV.
- Exención de IVA (19%) a las compras de insumos, partes, equipos y demás bienes necesarios para el desarrollo del proceso productivo o de prestación de servicios provenientes del TAN (Territorio Aduanero Nacional) hacia usuarios industriales de la zona franca.³⁹

2. Incentivos aduaneros

- No pago de tributos aduaneros para los bienes de capital, equipos, repuestos e insumos provenientes del exterior.
- Para ventas nacionales, los tributos aduaneros se cancelan sobre el componente extranjero.
- Procesamiento parcial de mercancías en el TAN (Territorio Aduanero Nacional), sin necesidad de pago de tributos aduaneros hasta por el 40% del costo total de la producción en el año fiscal.
- Nacionalización parcial de las mercancías.
- Almacenamiento ilimitado de mercancías sin pago de tributos aduaneros.
- Generación de encadenamientos productivos permitiendo operaciones entre Usuarios de una misma zona franca y entre otras zonas francas.⁴⁰

También es importante recalcar que nos usuarios calificados en Zona Franca Internacional de Pereira, disfrutar de dos incentivos tributarios adicionales por el hecho de instalar sus procesos productivos o de servicios en el Municipio de Pereira, los incentivos son:

³⁹ ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA. Nuestros servicios. (S.f). (Recuperado el 15 de octubre del 2017) (En línea). Obtenido de:

<http://www.zonafrancadepereira.com/es/ipaginas/ver/G19/18/beneficios/>

⁴⁰ ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA. Ibid.

- Impuesto Predial: Exoneración del 100% durante un período de 5 años.
- Impuesto de Industria y Comercio: Exoneración del 100% durante un período de 10 años.⁴¹

Con relación a los beneficios que ofrece la zona franca de Pereira, entre los procesos logísticos más destacados se encuentran la Administración de inventarios por medio de su sistema de Sistema de Operaciones – APPOLO, el cual es un moderno software que controla y administra los stocks de las empresas que hacen parte de la zona franca. Así como su singularidad de transporte multimodal, la custodia de mercancías y los servicios a la carga. Finalmente se enfatiza que la zona Franca de Pereira, ofrece lotes, bodegas, locales y oficinas en venta y/o alquiler, para el desarrollo de proyectos industriales, comerciales y de servicios, bajo las especificaciones requeridas por el cliente.⁴²

⁴¹ ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA. *Ibíd.*

⁴² ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA. *Ibíd.*

2. PROPUESTA DE MEJORA

Para realizar una propuesta de mejoramiento, primero se debe hacer un diagnóstico previo de la situación pasada y actual del objeto de estudio, para esto es necesario contar con las fuentes de información útiles que permitan identificar claramente lo que se está indagando.

Para la identificación de las problemáticas en las áreas de logística y planeación de la zona franca internacional de Pereira, fue necesario realizar las siguientes preguntas al gerente Logístico de la empresa “**Aselog**”, quien es la organización gestora y encargada de planear, ejecutar y controlar los procesos relacionados con la logística en la zona franca.

2.1 Entrevista de las Áreas Logísticas y de Planeación de la Zona Franca Internacional de Pereira

Objetivo: Esta entrevista tiene como objetivo identificar los principales problemas en el área de logística y planeación, y su relación con todas las demás áreas y el funcionamiento de la empresa.

A. Marque con una X se según sea afirmativa o negativa la respuesta.

1. La logística de la empresa utiliza procesos de planeación estratégica? Si: X ___ No: ___

Respuesta: La logística es la parte fundamental de esta empresa, pues en el comercio internacional el manejo de esta área es de alto impacto, y todas nuestras actividades deben estar muy relacionadas con el modelo de negocio que aplica para la inserción en la dinámica de la economía mundial.

2. Contempla la Gerencia el “outsourcing” de las actividades logísticas desarrolladas por la empresa a corto, mediano y largo plazo Si: X No:

Durante el proceso de internacionalización, las actividades de logística son manejadas bajo el sistema de outsourcing.

3. ¿Tienen en cuenta en su empresa invertir en infraestructura instalaciones/ activos) para la logística? Si: ___ No: X

Respuesta: Para esta empresa es de suma importancia que la infraestructura sea la adecuada, sin embargo, esto incluye inversiones bastante altas cuyas rentabilidades se visualizan a largo plazo. Lo cual es contradictoria a la situación actual del país, donde la operación se maneja de manera tercerizada, con inventarios en consignación, largos plazos, ventas mayoristas.

4. ¿En la actualidad los proveedores de logística lo han incentivado al uso de nuevas tecnologías para soportar la cadena logística? Si: X No:

Respuesta: Existen algunos proveedores que exigen una serie de utensilios y aparatos tecnológicos los cuales no se conocían, actualmente la empresa realiza programas de capacitación a los empleados con sus proveedores, con el fin de alinear y sembrar un mayor grado de confianza entre ambas partes, estrechando la línea lo más mínimo posible, y generando ventajas competitivas para enfrentar el mercado global.

6. ¿Usted requiere que los proveedores de Logística desempeñen servicios de valor agregado (ensamblado, empaque, almacenamiento, distribución)? Si: No: X ___

Respuesta: Inicialmente esto no es requisito para ninguno de los proveedores, sin embargo, existen algunos proveedores que lo realizan e incentivan a los demás a que utilicen este tipo de estrategias como ventaja competitiva frente a sus competidores y su mercado.

7. ¿Usted requiere que los proveedores de Logística desempeñen servicios de valor agregado (ensamblado, empaque, almacenamiento, distribución)? Si: No: X

No, actualmente no se requiere porque estamos en una etapa de expansión, por lo cual no es pertinente empezar con altas exigencias legales, comerciales o financieras que desmotiven a los posibles usuarios.

8. ¿Existe un control que permita integrar todas la reas de la empresa, especialmente la planeación y la logística? Si: ____ No: X

Respuesta: Aun no existe, pero estamos trabajando en ello, tenemos claro que la integración del área de planeación con el área logística es un factor clave en este negocio, y es de suma importancia tener conocimiento de todas las actividades con anticipación para tomar medidas frente a esto, y más cuando se está jugando con el nombre y las marcas de otras empresas, un error en nuestros procesos logísticos, podría representar pérdidas significativas ya sea físicas o económicas en los proveedores o clientes que utilizan nuestros servicios.

9. ¿Considera la empresa que la logística como estrategia es la clave de éxito? Si: X____ No: _

Respuesta: Totalmente, una empresa como estas debe tener claro que su factor clave de éxito radica en el manejo y control que se le da a la logística, un fallo o error podría presentar grandes problemas, legales, económicos y comerciales

para una empresa de este tipo. Cuando se utiliza la estrategia logística adecuada o la combinación de estrategias que permitan integrar no solo la planeación con la logística, sino también con las demás áreas como la financiera y la comercial, es muy posible que la empresa consiga excelentes resultados.

10. ¿Existen planes de internacionalización de la empresa y expansión en programas de exportación? Si: X No: ____

2.2 Propuesta a Nivel Estratégico

Logística

- Se plantea la creación de una plataforma que permita interconectar el área de logística y los proveedores logísticos que trabajan en outsourcing con la finalidad de tener mayor seguimiento de los productos y mejorar el control de la calidad de los mismos.

Ventajas

- Mejora la comunicación entre las alianzas logísticas y de operaciones.
 - Promueve el desarrollo de una buena la gestión dentro del centro de distribución
 - Permite tener un mayor seguimiento de productos y así poder anticiparse a los volúmenes que se van a operar.
- Se propone establecer reuniones mensuales para que se informe acerca de los procesos recientes y las fechas específicas de entrega a clientes.

Ventajas:

- Se incentiva al trabajo en equipo, logrando promover mayor asociación entre la compañía y terceros.
- de establecer una comunicación estratégica entre las áreas de logística y las empresas que prestan el servicio de outsourcing.

Comercial

- Como propuesta comercial se propone crear franquicias bajo el nombre de zona franca para la región con el fin de incentivar a las empresas a conocer sus servicios e incurrir en el comercio internacional por medio de sus beneficios y ventajas.

Ventajas:

- Una mayor apropiación del mercado y por ende mayores utilidades para las empresas que operan bajo la normatividad de zona franca.
- diversificación del mercado e impactar a personas naturales y minoristas que no poseen la capacidad financiera para realizar negocios en grandes volúmenes.

Gestión Humana

- Se propone desarrollar las habilidades del talento humano, por medio de capacitaciones periódicas, en donde se enseñe e informe a los operarios las tendencias y los nuevos procesos logísticos, los avances tecnológicos y los demás saberes necesarios para garantizar un mejor desempeño de su labor.

Ventajas

- Contar con personal óptimo para resolver cualquier inconveniente y generar valor a sus procesos.
- Generar sentido de pertenencia por la empresa por parte de los colaboradores.

Gestión Financiera

- Con relación a la gestión financiera, se propone a la empresa realizar análisis financieros de sus informes periódicamente, con la finalidad de identificar la situación de la empresa en los diferentes momentos y así evitar cualquier situación de riesgo que pueda desestabilizar la operación de forma significativa la empresa.

Ventajas:

- Disminuye la incertidumbre para la toma de decisiones financieras (Decisiones de inversión, financiación y operación).

- Permite al analista financiero o encargado de la gestión financiera identificar cuáles son los factores determinantes para la generación de valor de la empresa.

Gestión administrativa

- Se debe incluir dentro de los indicadores actuales otros de suma importancia enfocados a la evaluación y análisis del proceso, entre ellos:
 - **Indicador de perfección en el pedido:** Es el porcentaje de pedidos entregados en perfectas condiciones a los clientes, es decir que cumpla las siguientes condiciones: el pedido se entrega completo, se realiza en la fecha o periodo estipulado, la documentación esta al día, y las condiciones del producto son excelentes.
 - **Indicador de devoluciones:** Es el porcentaje de pedidos que fueron cargados en el inventario de la empresa cliente pero que fueron devuelto debido a vencimiento o no rotación.

Con el propósito de establecer una relación entre las políticas contempladas en la legislación del Perú con respecto a la regulación de zonas francas, específicamente en ZOFRACTANA se pretende contemplar cuales son aquellas políticas que Colombia debería adoptar con la finalidad de fomentar panoramas políticamente amigables para los inversionistas locales y promover así la inversión y el desarrollo de economías de escala.

Incentivos Tributarios:

- La exoneración del impuesto general a las ventas del 14%.
- Exonerar el impuesto a la renta por un valor del 30% con la finalidad de incentivar la expansión de la distribución física.

Incentivos aduaneros:

- Se propone que la salida de mercancías extranjeras de la Zona franca internacional de Pereira hacia terceros países se realice por cualquier aduana nacional autorizada con la presentación de una solicitud de traslado con la finalidad de facilitar la gestión logística de importaciones.

Como propuesta de incentivo a la inversión local de mediana y pequeña empresa se propone que la nacionalización de mermas, residuos o desperdicios con valor comercial proveniente de mercancías exportadas se le exonere al pago de tributo alguno.

2.3 Estrategias Generales del Plan de Mejoramiento

Estrategias dirigidas a la empresa

Con la finalidad de abordar una visión estratégica por medio de la cual se pueda llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos propuestos anteriormente por la organización se proponen las siguientes estrategias empresariales:

Estrategia de integración vertical, que consiste en realizar todas las actividades correspondientes a los distintos niveles de la cadena de producción de un determinado bien, desde la obtención de las materias primas hasta la entrega del producto en manos del consumidor. Inclusive esta integración también abarca la asociación de diversas empresas, pues los proveedores y los clientes en algunas ocasiones también son organizaciones que nos incluyen en sus estrategias de integración

- Adquirir o fusionarse con uno o más distribuidores y mayoristas con el fin de lograr un mayor control de la distribución y venta del producto al consumidor

final, y garantizar que este llegue con los estándares de calidad adecuados. (estrategia de integración hacia adelante).

- Realizar una asociación con los productores y exportadores de la zona, con el fin de incentivarlos a utilizar sus servicios de alta calidad y aumentar su nivel de servicio, con la cual puede satisfacer la demanda local y tener control de los insumos y materia prima que se exporta, reduciendo el margen de ganancia de los intermediarios. (estrategia de integración hacia atrás).

Estrategia de integración horizontal, que permita a la empresa realizar alianzas y asociaciones con empresas competidoras que ya se encuentren posicionadas en el mercado, pues la finalidad de la zona franca internacional matecaña, es posicionarse como gran oportunidad de iniciar procesos de comercio exterior de forma fuerte y consolidada.

- Realizar una alianza, asociación con una zona franca a nivel nacional o internacional, con el fin de ingresar posicionado en el mercado, de esta forma en lugar de entrar sola en un mercado que no conoce y donde tendría que hacer un gran esfuerzo por posicionarse, a través de la asociación con otra zona ya establecida y posicionada se puede facilitar y hacer más rápida (al tiempo que menos riesgosa) la entrada en este país, con una ventaja competitiva ante los otros competidores internacionales. (estrategia de integración horizontal).
- Incursionar en nuevos mercados geográficos (estrategia de desarrollo de mercado).

Estrategias dirigidas al servicio

A raíz de la necesidad fluctuante entre la competencia sectorial de generar procesos cada vez más innovadores que repercutan en la generación de una notoria ventaja competitiva se proponen las siguientes estrategias dirigidas al desarrollo del servicio:

- Implementar una nueva línea de servicio de alta calidad, en la cual se ofrece un servicio integral, con acompañamiento en todos los procesos, garantizando siempre el cuidado y bienestar de la calidad de los productos que se almacenen en la compañía.
- Lanzar nuevas campañas publicitarias con el fin de lograr una mayor exposición del servicio.
- Lanzar nuevos servicios complementarios al producto bajo el sistema de tercerización a empresas minoristas.
- Ubicar nuestros servicios en todos los medios de publicidad y puntos de venta en los que se comercialice el producto. (estrategia de distribución omnicanal).
- Lanzar al mercado un nuevo servicio con un precio bajo con el fin de lograr una rápida penetración, una rápida acogida y abarcar un mayor mercado potencial.
-

Estrategias dirigidas al mercado / de promoción (internacional)

En el ámbito internacional es de gran relevancia contar con varios factores que inciden en el proceso de internacionalización de los productos tales como la comunicación, distribución y el tipo de producto a tratar, a continuación, se plantean algunas estrategias que la zona franca internacional matecaña debe implementar dentro de sus servicios son:

- Acompañamiento en la distribución del producto de los clientes a través de un sistema de tercerización regulado bajo un alto índice de calidad en la cadena de valor.
- Propuestas para ampliar el número de clientes extranjeros por medio de la implementación de nuevos canales de promoción y comunicación.
- Desarrollar un sistema de información que le permita a la empresa actualizar en tiempo real el número de pedidos a despachar y tener un mayor seguimiento en el proceso de internacionalización.

- Generar alianzas estratégicas con zonas francas localizadas en Latinoamérica con la finalidad de reducir los costos aduaneros pertinentes por cada país en el cual se distribuyen los productos desarrollados por los clientes de la zona franca.

3. CONCLUSIONES

Después de realizada la investigación, es posible concluir que la logística es una herramienta de gran utilidad e importancia para la gerencia de ZOFRATACNA, pues al prestar servicios de logística internacional, la empresa trata de estar al margen y preparado con todos sus procesos internos, con el fin de garantizar la excelente calidad por la que se caracteriza.

También, se puede afirmar que el estado es el ente encargado de velar por establecer y promover políticas amigables con el inversionista local y extranjero, por medio de las cuales incentive a entablar relaciones comerciales que impulsen la economía local.

Con respecto a los temas macroeconómicos, los incentivos económicos y tributarios que se generan a partir de las políticas que el país brinda, se ve reflejada en los clientes de ZOFRATACNA, ya que ellos son la motivación de los empresarios locales y extranjeros para la utilización de sus servicios.

Así mismo, se concluye que las organizaciones que operan bajo el concepto de zona franca deben planear y laborar en conjunto con sus proveedores logísticos, con la finalidad de mejorar sus procesos haciendo uso de las tecnologías que permiten tener un mayor control de las mercancías en los procesos de exportación.

Con relación a lo comercial, se concluye que los acuerdos comerciales y las facilidades que ZOFRATACNA brinda a las demás empresas que utilizan sus servicios, la obliga generar un valor agregado en su operación, lo cual le ha permitido posicionarse dentro del mercado como una gran opción de ventaja ante la competencia y así mismo, la empresa al incluir en su visión una perspectiva comercial y estratégica ha generado grandes alianzas con todos sus stakeholders, no solo son las empresas y proveedores sino también el personal interno, los clientes y la comunidad en general.

Finalmente, se concluye que gracias a la gran visión financiera que ha tenido ZOFRATACNA esta ha desarrollado estrategias que la han incluido dentro de los objetivos primordiales de las empresas exportadoras e importadoras de toda la región.

4. BIBLIOGRAFIA

Alcaldía de Pereira. Información del municipio. (1 de mayo de 2015). Pereira. Disponible en: <http://www.pereira.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>

CAICEDO, H. Las zonas francas en Colombia. Bogotá. 2012.

CESPÓN, R. Administración de la cadena de suministros. (2003). Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras.

DANE. Informe de coyuntura económica regional. Risaralda. 2016

FERREL, G. H. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. (2004)

GARAY, L. Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. (1998). (Recuperado el 15 de octubre del 2017). En línea). Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/168.htm>

LEGISCOMEX. Clases de Zona Franca. (12 de septiembre de 2013). (Recuperado el 15 de octubre de 2017). (En línea). Disponible en: <https://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/clases-zonas-francas-rci278/clases-zonas-francas-rci278.asp>

MINCIT. Decreto; Por el cual se modifica el régimen de zonas francas y se dictan otras disposiciones. (2013). (Recuperado el 15 de octubre del 2017). (En línea). Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=66>

313&name=DECRETO_ZONAS_FRANCAS__consulta_publica__Abr__19_2013.pdf
&prefijo=file

MINTZBERG, H. Planeación estratégica. (2007). Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira.

PÉREZ, X. Propuesta de mejoramiento centro de distribución. (2004). Hewlwee Packard Colombia Ltda. BOGOTA.

PYMEX, La ZOFRATACNA: beneficios para las pymes. (14 de enero de 2014). (Recuperado el 15 de octubre del 2017). (En línea). Obtenido el: <https://pymex.pe>. Disponible en: <https://pymex.pe/exportaciones-peruanas/beneficios-al-exportador/la-zofratakna-beneficios-para-las-pymes>

SUNAT. ZOFRATACNA procedimiento general. (28 de abril del 2012). Recuperado el 15 de octubre del 2017). (En línea). Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/zofratakna/procGeneral/despa-pg.23.htm>

ZOFRACTANA. (S.f). (Recuperado el 15 de octubre de 2017). (En línea). Disponible en: <http://www.zofratakna.com.pe/contenido.aspx?id=01000000B7B051DC2F87CAF638FBB7B924ED0E7A4C09FB78EE15FE0A>

ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA. (S.f). (Recuperado el 15 de octubre del 2017) (En línea). Disponible en: <http://www.zonafrancadepereira.com/es/ipaginas/ver/G8/22/usuario-operador/>