

**ESTUDIO COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA
ZONA FRANCA DE TACNA PERÚ Y LA ZONA FRANCA DE BARRANQUILLA DE
COLOMBIA**

**Presentado por:
SIMÓN ARBELAEZ GÓMEZ
ALEJANDRO MARTINEZ ARENAS
JUAN DANIEL RINCÓN ARANA**

**Docente asesor:
DIEGO MONTOYA RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA COMERCIAL
PEREIRA
2019**

**ESTUDIO COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA
ZONA FRANCA DE TACNA PERÚ Y LA ZONA FRANCA DE BARRANQUILLA DE
COLOMBIA**

**Presentado por:
SIMÓN ARBELAEZ GÓMEZ
ALEJANDRO MARTINEZ ARENAS
JUAN DANIEL RINCÓN ARANA**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA COMERCIAL
PEREIRA
2019**

Tabla de contenido

Resumen.....	6
Palabras claves	6
Abstract	7
Keywords	7
Desarrollo del trabajo.....	9
Zona franca	9
Tipos de zona franca	10
Usuarios de las zonas francas	10
Usuario operador	10
Usuario industrial de bienes	11
Usuario industrial de servicios	11
Usuario Comercial.....	11
Historia de la Zona Franca	13
Modelo cultural de Denison.....	14
Zona Franca Tacna – Zofra Tacna Perú.....	17
Historia Zofra Tacna	18
Misión Institucional.....	18
Valores Corporativos:	19

Clima de negocios	20
Beneficios Zofra Tacna	22
Infraestructura, Servicios y Espacios Físicos	24
Zona franca Barranquilla	25
Misión.....	27
Visión	27
Principios empresariales.....	27
Dimensiones Estratégicas para las Zonas Francas 4.0	28
Beneficios Zona Franca Barranquilla.....	33
Modelo cultural Denison Zofra Tacna.....	34
Involucramiento	35
Adaptabilidad:	36
Consistencia:	36
Misión:	37
Modelo cultural Denison Zona Franca Barranquilla	38
Involucramiento	39
Adaptabilidad	39
Consistencia	40
Misión.....	40
Tablas comparativas comercio exterior Perú - Colombia.....	41

Conclusiones.....	51
Referencias.....	53

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Modelo Cultural de Denison.....	16
Ilustración 2 Ubicación Zofra Tacna	17
Ilustración 3 Zona Franca Barranquilla	26
Ilustración 4 Modelo matemático de optimización.....	32
Ilustración 5 Modelo Zona Franca Tacna	34
Ilustración 6 Proyectos Zofra Tacna	35
Ilustración 7 Modelo Zona Franca Barranquilla.....	38

Resumen

Como opción de grado se realizó el Seminario Internacional el pasado mes de diciembre en los países de Perú y Chile, entre los recorridos académicos en Perú se realizaron visitas a lugares como la Zona Franca de Tacna – Perú “Zofra Tacna”, la Zona comercial de Tacna, las instalaciones de la Universidad Privada de Tacna y la Universidad de Alas Peruanas.

Un punto para resaltar son las buenas prácticas de comercio exterior aplicadas en la Zofra Tacna, tal como lo demostraron sus colaboradores a cargo de la visita, aquí es donde surge el objetivo principal de la monografía que es mostrar un punto de comparación entre la cultura organizacional de la Zofra Tacna (única Zona Franca de Perú) y la Zona Franca de Barranquilla que es una de las principales de Colombia; de esta manera se puede dimensionar en que punto de desarrollo se encuentran dos de las economías más importantes de Latinoamérica respecto a comercio exterior.

Palabras claves

Comercio exterior, zona franca, cultura organizacional, exportaciones, beneficios, importaciones, modelo cultural, dirección estratégica, empoderamiento, Perú, Colombia.

Abstract

As an option of degree, the International Seminar was held last December in the countries of Peru and Chile, among the academic tours in Peru were visits to places such as the Free Zone of Tacna - Peru "Zofra Tacna", the commercial zone of Tacna, the Private University of Tacna and the University of Alas Peruanas.

One point to highlight are the good practices of foreign trade applied in the Zofra Tacna, as demonstrated by their collaborators in charge of the visit, this is where the main objective of the monograph is to show a point of comparison between the organizational culture of the Zofra Tacna (only Free Zone of Peru) and the Free Zone of Barranquilla which is one of the main ones in Colombia; In this way, it is possible to determine at what point of development are two of the most important economies in Latin America with respect to foreign trade.

Keywords

Foreing trade, free zone, organizational culture, exports, imports, benefits, cultural model, strategic direction, empowerment, Perú, Colombia.

Introducción

Para contextualizar el desarrollo del trabajo comparativo entre la Zofra Tacna y la Zona Franca de Barranquilla de la monografía su inicio cumple función de un marco conceptual trayendo a flote las definiciones de palabras claves del trabajo, el cual está basado en la experiencia obtenida en el Seminario Internacional en los países de Perú y Chile, que de forma exitosa mostró factores importantes tanto en la cultura organizacional de la Zofra Tacna cómo los resultados e impacto en una comunidad con escasos recursos a disposición por ser una zona desértica, información que fue reforzada con ayuda de revistas indexadas, página web y reportes de la entidad en cuestión.

Por otro lado, la elección de una entre ciento doce (112) Zonas Francas en Colombia se basó en la situación de entidad pionera que posee la Zona Franca de Barranquilla, en la cual puede evidenciar no sólo la historia sino la evolución que han presentado las Zonas Francas respecto a cultura organizacional e impacto en el país cafetero a lo largo del tiempo.

Con fin de brindar un norte en la investigación se utilizan los principios del modelo cultural de Deninson que permite realizar un análisis completo de una organización partiendo de cuatro grandes dimensiones: adaptabilidad, misión, empoderamiento y consistencia; cada una de estas dimensiones contienen conceptos claves que van a permitir realizar una calificación de cada aspecto y así poder llegar a la parte comparativa del trabajo realizando conclusiones entre las entidades de los dos países.

Desarrollo del trabajo

El desarrollo de este trabajo de investigación tiene como objetivo brindar un punto de comparación de la estructura organizacional entre la Zofra Tacna de Perú y la Zona Franca de Barranquilla de Colombia, analizando diversos factores tales como: historia, clima de negocios, normatividad, beneficios e infraestructura, servicios y espacios físicos; siguiendo el modelo cultural de Deninson y sus cuatro características (Involucramiento, Adaptabilidad, Consistencia y Misión): para ello se empieza con la definición de una zona franca y los diferentes tipos existentes.

Zona franca

De acuerdo con la ley 1004 del 2005, se define como una Zona Franca a un área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios o actividades comerciales, bajo una normativa especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. Las mercancías ingresadas en estas Zonas se consideran fuera del Territorio Aduanero Nacional (TAN) para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones. Así mismo, el Régimen establece que la Zona Franca tiene como finalidad: Ser instrumento para la creación de empleo y para la captación de nuevas inversiones de capital, ser un polo de desarrollo que promueva la competitividad en las regiones donde se establezca, desarrollar procesos industriales altamente productivos y competitivos, bajo los conceptos de seguridad, transparencia, tecnología, producción limpia, y buenas prácticas empresariales, promover la generación de economías de escala, simplificar los procedimientos del comercio de bienes y servicios, para facilitar su venta (Legiscomex, 2017).

Tipos de zona franca

Se puede identificar tres diferentes tipos de zonas francas:

Zona Franca Permanente: Zona en la cual se instalan empresas que desarrollan actividades industriales, comerciales o de servicios, es administrada por un usuario operador.

Zona Franca Transitoria: Zona autorizada para la celebración de ferias, exposiciones, congresos, seminarios de carácter internacional con importancia para la economía y el comercio internacional del país. **Zona Franca Permanente Especial:** Se autoriza a una empresa para que desarrolle sus actividades industriales o de servicios en un área determinada, siempre y cuando se trate de proyectos de alto impacto económico y social para el país (DIAN, 2015).

Usuarios de las zonas francas

Para dimensionar la importancia de la zona franca se identifican los diferentes tipos de usuarios que ejercen en estas:

Usuario operador

“Es la persona jurídica autorizada para dirigir, administrar, supervisar, promocionar y desarrollar una o varias Zonas Francas, así como para calificar a sus usuarios” (Barrera, 2017).

Usuario Operador es el que controla las operaciones de comercio exterior y es un delegado del a función pública aduanara para que ejerza un control en este territorio. Tiene la principal función que es desarrollar el parque, es decir hacer las inversiones necesarias y las que establece el Gobierno para construir el parque entendido como Zona Franca. Debe promover el ingreso de nuevas compañías a este polígono industrial y es el responsable de prestar los servicios requeridos esta área (Gaitan, 2015).

Usuario industrial de bienes

“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” (Barrera, 2017).

“El Usuario Industrial de bienes es aquel que trae materias primas, del exterior o de Colombia, para que sean ensambladas o procesadas dentro de la Zona Franca y luego sean distribuidas en el Territorio Aduanero Nacional o a nivel internacional” (Gaitan, 2015).

Usuario industrial de servicios

Persona jurídica autorizada para desarrollar en una o varias zonas francas las siguientes actividades: Logística, manipulación, distribución, empaque, reempaque, envase, etiquetado o clasificación. Telecomunicaciones, sistemas de tecnología de la información para captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de datos, Investigación científica y tecnológica. Asistencia en salud. Soporte técnico, mantenimiento y reparación de equipos, naves, aeronaves o maquinaria. Auditoría, administración, corretaje, consultoría o similares (Barrera, 2017).

Usuario Comercial

“Persona jurídica autorizada para desarrollar actividades de mercadeo, comercialización, almacenamiento o conservación de bienes, en una o varias zonas francas” (Barrera, 2017).

El Usuario Comercial puede comprar y vender bienes o almacenar mercancías a terceros. El UC no tienen incentivos tributarios, paga renta plena del 25% más el Impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE) del 9%, ya que no genera un valor agregado a las materias primas o bienes que adquiere. A este Usuario solamente se le premia con los incentivos aduaneros, es

decir que pueden traer mercancías desde cualquier parte del mundo e ingresarlas a la Zona Franca sin pagar tributos aduaneros (IVA y arancel), hasta cuando salgan hacia Colombia, mientras tanto quedan en una extraterritorialidad aduanera para efecto de las importaciones y exportaciones. Un ejemplo de ello es la empresa ubicada dentro de la Zona Franca de Bogotá, que trae repuestos para los transmilenios que provienen de Alemania, esta mercancía se mantiene dentro del parque, solo hasta cuando un transmilenio requiera el repuesto, se nacionaliza en el país con el pago respectivo de IVA y arancel; Esta medida permite mejorar el flujo de caja de las empresas, debido a que no tienen que incurrir en el pago de impuestos, sino hasta que el producto sea vendido en el TAN o en el exterior (Gaitan, 2015).

El gobierno cumple un papel de mediador entre las zonas francas que existan en el país y los clientes que adquieran estos productos, por lo tanto, el gobierno deberá realizar las siguientes funciones: Determinar lo relativo a la autorización y funcionamiento de Zonas Francas permanentes o transitorias, establecer controles para evitar que los bienes almacenados o producidos en Zona Franca ingresen al territorio nacional sin el cumplimiento de las disposiciones legales, determinar las condiciones con arreglo a las cuáles los bienes fabricados o almacenados en Zona Franca, pueden ingresar temporalmente al territorio aduanero nacional, la introducción definitiva de estos bienes al territorio aduanero nacional será considerada como una importación ordinaria, fijar normas que regulen el ingreso temporal a territorio aduanero nacional o de éste 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 (Barrera, 2017).

Historia de la Zona Franca

El concepto de Zona Franca se puede remontar a la Edad Media, cuando algunos pueblos bálticos y asiáticos comenzaron a emplear el concepto de puerto libre. Este sistema dio lugar a grandes centros de bodegas para la comercialización de productos provenientes de diversas regiones. Los puertos libres ofrecían ciertas ventajas aduaneras y facilidades de comercialización, al garantizar un bodegaje adecuado y un mayor acceso a los medios de transporte de la época. Dado que el transporte marítimo era el sistema que imperaba, las Zonas Francas (ZFs) se situaron en sus inicios cerca de los puertos, pero conforme diversos tipos de transporte internacional fueron adquiriendo mayor importancia, las Zonas Francas se fueron estableciendo también alrededor de aeropuertos y áreas fronterizas. La característica meramente comercial de las Zonas Francas comenzó a cambiar a mediados del siglo pasado, cuando algunos países comenzaron a verlas como ubicación idónea para la transformación de materias primas y productos intermedios en bienes finales. Esto dio lugar a lo que ahora se conoce como Zonas Francas Industriales, con las cuales se buscaba incrementar el valor agregado local, la generación de mejores fuentes de empleo, el desarrollo industrial y la inversión productiva (Orfimec, 2014).

“En Colombia, hace cinco décadas se crearon las zonas francas como instrumentos del comercio exterior y generadoras de empleos. Barranquilla se constituía en la pionera a escala de América en poseer una zona franca de uso comercial e industrial” (Toledo, 2011).

Históricamente, la primera zona fue la de Colón (Panamá). Se fundó mediante el Decreto-Ley 18 del 17 de junio de 1948, y ha sido de carácter comercial. La segunda, la de Manaus (Brasil), se creó por medio del Decreto-Ley 3173 de 1957, también para uso comercial. Hoy, en todo el mundo, existen 1.245 zonas francas que han generado 49'292.321 empleos y tienen

516.399 empresas en sus dos actividades: comercial o industrial (CZFA); en América del Sur hay 68 y en el Caribe 120 (Toledo, 2011).

Con fin de tener base de referencia en la comparación del entorno de las Zonas Francas en cuestión, el análisis será guiado por el modelo cultural de Denison; lo cuál dará un norte a la recolección de información.

Modelo cultural de Denison

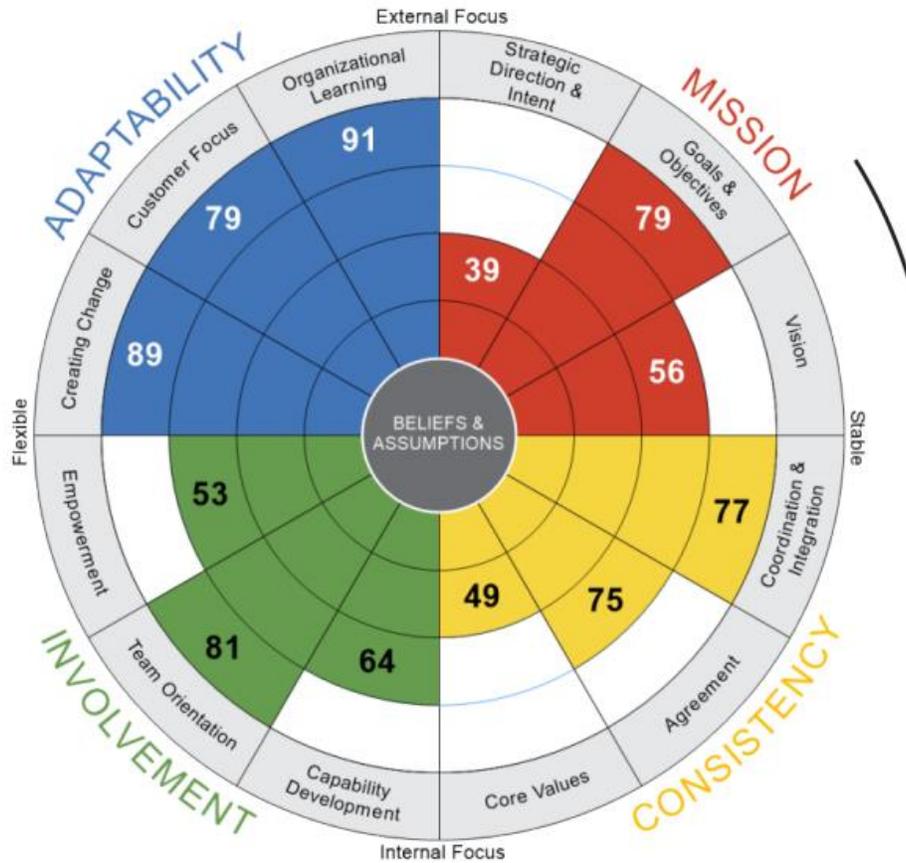
Denison et ál., (1995, 2003) plantean una metodología para el estudio de la cultura organizacional, la cual busca identificarla a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estos tipos de cultura parten de las mismas dos dimensiones del modelo de Cameron y Quinn (1999) y por lo tanto existe correspondencia entre ellos, así: involucramiento = clan; adaptabilidad = adhocrática; consistencia = jerárquica y misión = de mercado. De acuerdo con Denison et ál., (2003) existen tres dimensiones para cada tipo de cultura, teniendo así 12 dimensiones en total para el modelo. Dependiendo de la afinidad que tenga cada organización con las dimensiones de cada tipo de cultura (Ruiz & Clemencia Naranjo, 2012).

Tipos de cultura y dimensiones de acuerdo con Denison et ál (2003):

Con el fin de realizar un análisis completo del ámbito cultural de una organización, el modelo cultural tiene en cuenta tres grandes categorías:

Involucramiento: definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos; **Consistencia:** considera que el comportamiento de las personas

se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado; **Adaptabilidad:** permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reforzarse entre sí. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio; **Misión:** se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Sus dimensiones son: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión (Ruiz & Clemencia Naranjo, 2012).



Fuente: www.denisonconsulting.com

Ilustración 1 Modelo Cultural de Denison

Después de haber definido el modelo cultural elegido, se puede dimensionar el tipo de análisis y la información necesaria para poder brindar una comparación pertinente.

Se empieza con la zona franca de Perú, la Zofra Tacna, la cuál cuenta con la particularidad de ser la única en el país, lo que brinda la oportunidad de hacer un análisis completo de la situación del comercio exterior de ese país.

Zona Franca Tacna – Zofra Tacna Perú

La Zona Franca de Tacna es un espacio privilegiado dentro del territorio nacional, que ofrece una serie de beneficios tributarios y aduaneros para las empresas que desarrollen actividades industriales, agroindustriales, ensamblaje, maquila y servicios, dentro de los cuales se incluyen el almacenamiento, distribución, embalaje, desembalaje, envasado y rotulado, clasificación, exhibición; además de actividades de reparación, mantenimiento y/o reacondicionamiento de maquinarias, motores y equipos para la actividad minera; actividades de call center y desarrollo de software. Se ubica en la región fronteriza de Tacna en el centro de la Costa Pacífico de Sudamérica, compartiendo frontera con países como Bolivia y Chile; y a través del mar con toda la Cuenca del Pacífico (Tacna, 2014).



Fuente: zofratacna.com.pe Fig.

Ilustración 2 Ubicación Zofra Tacna

Historia Zofra Tacna

El Sistema Especial de Tacna ZOFRATACNA opera desde el año 1989, anteriormente tuvo la denominación de ZOTAC (1989) y posteriormente CETICOS Tacna (1996), a lo largo de su funcionamiento ha captado inversiones y clientes de diversos países del mundo como Estados Unidos, Argentina, Pakistán, Corea, China, Japón, Italia, India, entre otros; a través de su funcionamiento ha permitido dinamizar las actividades comerciales, de servicios logísticos, industriales y otras vinculadas con el uso de la tecnología, como el desarrollo de software y call center; todas ellas, así como los servicios complementarios, han permitido darle un importante movimiento socioeconómico a la región Tacna (Tacna, 2014).

La Zofratacna ha hecho aportes significativos al desarrollo de la región sur fronteriza y del país; y entre los principales indicadores que muestran su operatividad tenemos que promueve las exportaciones, el aprovechamiento del potencial productivo macro regional, la generación de empleo y la atracción de inversiones; como todo sistema especial, su evolución se ha orientado a fortalecer las actividades industriales, actividades tecnológicas y de servicios de exportación, complementando las comerciales que por la naturaleza fronteriza del departamento de Tacna se han desarrollado (Tacna, 2014).

Misión Institucional

Contribuir al desarrollo de la región Tacna, mediante la promoción de oportunidades y la conformación de ambientes de negocios atractivos que faciliten el desarrollo de actividades económicas, productivas y de servicios con altos niveles de productividad y competitividad (Tacna, 2014).

Profundizada por su gerente: En ZOFRATACNA buscamos generar un ambiente integral de negocios que facilite las operaciones que realizan nuestros usuarios, redituándoles beneficios. Por ello estamos comprometidos con la mejora continua de la satisfacción de nuestros clientes, el trabajo seguro y la eficiencia de nuestros procesos. Estamos implementando el Plan de Negocios y Plan Maestro Conceptual de la ZOFRATACNA, elaborado a través del Gobierno Regional de Tacna y el Ministerio de la Producción. Este plan permitirá poner el valor el Complejo ZOFRATACNA a través de la ejecución de obras que mejoren los servicios que brindamos (Valente, 2017).

Las obras que están siendo ejecutadas son:

Mejoramiento del servicio de agua potable y alcantarillado en el Complejo Zofratacna, financiada por el Gobierno Regional de Tacna a través del “Fondo de Desarrollo Tacna”, actualmente en ejecución y concluye aproximadamente en mayo de 2018. Mejoramiento y ampliación del servicio de energía eléctrica en el Complejo ZOFRATACNA, permitirá la renovación total de las redes eléctricas y la habilitación del servicio de energía eléctrica en todos los terrenos de la ZOFRATACNA (Valente, 2017).

Valores Corporativos:

“El Comité de Administración de la ZOFRATACNA establece que su cultura organizacional se basa en un conjunto de valores corporativos compartidos por sus colaboradores, los mismos que tienen como propósito moldear las actitudes, comportamientos y hábitos en la vida laboral” (Tacna, 2014).

Dichos valores que guían la cultura organizacional de la institución son:

Compromiso: actuar diligentemente con el propósito de que sus clientes externos e internos satisfagan sus necesidades y/o expectativas sin afectar sus intereses, los de terceros ni el medio ambiente. Calidad: Ser eficientes, eficaces y oportunos en la prestación de servicios y atención a nuestros clientes/usuarios. Transparencia: Actuar dentro del marco de la ética, honestidad, responsabilidad y confianza. Adaptabilidad al cambio: Capacidad de amoldarse cuando surgen cambios o dificultades, para adecuarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas de forma rápida y adecuada. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización. Creatividad e innovación: Capacidad de crear y ofrecer nuevas soluciones, productos, servicios o procesos, que generen valor, en beneficio de la ZOFRATACNA y/o para su trabajo diario (Tacna, 2014).

Clima de negocios

Para contextualizar la situación del comercio exterior de la Zofratacna se identificó un análisis partiendo de lo macro hasta lo micro del clima de negocios del entorno:

Perú

En el Perú existe un clima favorable para la inversión, caracterizado por: primer lugar en América Latina por receptividad del gobierno a la inversión extranjera directa, segundo lugar en América Latina por protección de la inversión extranjera directa, marco legal atractivo a la inversión extranjera directa, basado en libertad y trato igualitario, economía comprometida con el proceso de integración comercial, acceso preferente a CAN, MERCOSUR, Estados Unidos y Unión Europea, convenios de inversión, riesgo país por debajo del promedio latinoamericano, estabilidad económica y crecimiento sostenido desde 2002, las exportaciones se triplicaron en 5 años, la inversión crece a un promedio de 20% anual, es el tercer país en extensión en

Sudamérica (1'285,216 Km²), tiene una ubicación central en la costa sudamericana de cara a la Cuenca del Pacífico (APEC), y permite tener acceso a los principales mercados del mundo (Tacna, 2014).

Tacna

Tacna es una ciudad de oportunidades, caracterizada por: ser una región fronteriza que limita con dos países (Chile y Bolivia), el Océano Pacífico y de fácil acceso a mercados vecinos, es una ciudad cosmopolita históricamente amigable y receptora de flujos de inversiones, su índice de desarrollo humano es uno de los más altos del país, es una región especializada en comercio exterior y negocios de servicios, tiene una amplia costa por desarrollar y zona de sierra por explotar, cuenta con una política nacional y normativa preferencial a nivel país (Zona Franca), es una de las puertas principales de ingreso al país, posee un paso fronterizo internacional con alto flujo de pasajeros y mercancías, tiene capacidad de articular producciones regionales, sus indicadores educativos son muy elevados respecto a otros departamentos del país (Tacna, 2014).

Zofra Tacna

Tiene uno de los mejores escenarios de inversión en el Perú, como centro de negocios y oportunidades para desarrollar actividades industriales, agroindustriales, de maquila y de servicios, que incluyen el almacenamiento o distribución de mercancías, ensamblaje, desembalaje, embalaje, envasado, rotulado, etiquetado, división, exhibición y clasificación de mercancías; servicio de reparación de mantenimiento de maquinaria y equipos para la actividad minera; servicios de call center y desarrollo software. La Zofratacna es la única Zona Franca del Perú y es el Sistema Económico Especial con más experiencia y desarrollo en el país (Tacna, 2014).

Beneficios Zofra Tacna

Aduaneros

Los usuarios de la Zofratacna podrán ingresar maquinarias, equipos, herramientas, repuestos y materiales de construcción de origen extranjero, para el desarrollo de sus, gozando de un régimen especial de suspensión del pago de derechos e impuestos de aduanas y demás tributos que graven la importación, En el caso que se interne al país, deberá cumplir con el pago de los derechos de importación correspondiente al valor residual del bien, las mercancías depositadas (procedentes del Exterior) y manufacturadas en la Zofratacna podrán ingresar al resto del territorio nacional, bajo los regímenes de: depósito, importación para el consumo, importación temporal para perfeccionamiento Activo, importación temporal para su reexportación en el mismo estado. Siguiendo los procedimientos establecidos, así como el pago de los derechos e Impuestos de Importación que correspondan de ser el caso. El ingreso definitivo de bienes nacionales y nacionalizados, así como la prestación de servicios provenientes del resto del territorio nacional hacia la Zofratacna califica como una exportación, y por ende le será de aplicación el régimen de restitución simplificada de derechos arancelarios (DRAWBACK), el Impuesto General a las Ventas, (IGV). El ingreso de mercancías a la Zofratacna regularizará total o parcialmente los Regímenes de Importación Temporal para perfeccionamiento Activo y para su reexportación en el mismo estado. La exportación temporal de mercancías a la Zofratacna para perfeccionamiento pasivo al momento de su retorno al país pagará los derechos e impuestos de importación por el valor agregado. Las mercancías del resto del territorio nacional que se exporten a la Zofratacna no requerirán ingresar a un terminal de almacenamiento, cuando éstas hayan sido tramitadas ante la Intendencia de Aduana de Tacna.

Aduanas efectuará el reconocimiento de las mercancías al interior de la Zofratacna (Tacna, 2014).

Logísticos

Zofratacna cuenta con un conjunto de operadores logísticos, tales como oficina de Aduanas-SUNAT, Agentes de Aduana; Empresas de Transporte Terrestre y Marítimo, que permiten que desde nuestro Complejo se realice cualquier operación de comercio internacional. Dentro de las ventajas logísticas de la Zofratacna destacan las siguientes: Tener una ubicación estratégica, en la Región fronteriza de Tacna, compartiendo frontera con los países de Chile, Bolivia y a través del mar con toda la Cuenca del Pacífico, que le permite tener acceso a los principales mercados del mundo, cuenta con depósitos Francos Públicos, los que brindan servicios de almacenaje, y logísticos a las mercancías con costos por debajo de los fijados internacional, lo que permite el establecimiento de HUB LOGISTICOS, para la distribución de Mercancías (Tacna, 2014).

Tributarios

Las empresas que se constituyan o establezcan en la Zofratacna para la realización de las actividades industriales, agroindustriales, maquila, ensamblaje y de servicios señaladas, estarán exonerados del Impuesto a la Renta, Impuesto General a las Ventas (IGV); Impuesto de Promoción Municipal (IPM); Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), , así como de todo tributo, tanto del gobierno central, regional y municipal, creado o por crearse, inclusive de aquellos que requieran de norma exoneratoria expresa, excepto las aportaciones y prestaciones de Salud (ESSALUD) y las tasas. Las operaciones efectuadas entre los usuarios precedentes y dentro de la Zofratacna, están exoneradas del I.G.V e I.P.M., siempre que dichas operaciones sean respecto

de las actividades que los usuarios hayan sido autorizados a realizar por la administración de la ZOFRATACNA. El ingreso de las mercancías a la Zona Franca de Tacna procedentes del exterior, gozan de la suspensión de los pagos de derechos e impuestos de importación hasta su destinación. Los productos manufacturados en la Zofratacna, resultantes de las actividades industriales y agroindustriales cuando se destinen al resto del territorio nacional, éstos pagarán, en lo que corresponda al AD/Valoren, la tasa arancelaria 0%, siempre que cumplan alguno de las siguientes condiciones: Que la mercancía resultante se clasifique en un capítulo del Arancel Nacional de Aduanas (primeros dos dígitos), diferente de aquéllos en que se clasifican cada uno de los bienes usados en su elaboración y/o genere un valor agregado no menor a 50% del valor declarado para su nacionalización (Tacna, 2014).

Infraestructura, Servicios y Espacios Físicos

El Complejo ZOFRATACNA cuenta con un área total de 390 hectáreas, de las cuales 180 están totalmente habilitadas con todos los servicios, como: energía eléctrica, agua de pozo subterráneo, drenaje, pistas y veredas, estacionamientos, zonas de exhibición, áreas verdes, personal de vigilancia para el perímetro las 24 horas del día, sistema de seguridad electrónica (red de sensores perimetrales y centrales de incendio que abarcan 86 has), red de datos, Internet y sistema informático (Tacna, 2014).

Infraestructura informática

La infraestructura informática de ZOFRATACNA fue concebida con el objetivo garantizar la continuidad de los servicios de tecnologías de la información y comunicaciones durante las 24 horas de los 7 días de la semana, los 365 días del año. La plataforma de servidores y equipos de comunicaciones posee características de redundancia, alta disponibilidad y

tolerancia a fallos. Además, cuenta con una tecnología que permite prevenir posibles incidentes en los equipos, como componentes HOT SWAP (cambio en caliente), y no tiene puntos únicos de falla (Tacna, 2014).

La Zofra Tacna y sus procesos bien definidos le han permitido a Perú potenciar tanto la ciudad de Tacna, como su comercio exterior y su economía en general; un factor clave ha sido el capital intelectual, que se define como:

El conjunto de activos intangibles, relevantes para una organización, basados en el conocimiento como agente productor de capitales económicos, que aun cuando no se refleja en los estados financieros, genera un valor en el presente o puede forjarlo en el futuro; situación que se evidencia en el índice global de competitividad de Perú es de 4.23 ocupando el lugar 69° con tendencia positiva desde 2007, debajo de Chile cuyo puntaje es de 4.64 y ocupa el puesto 35 y con una tendencia a la baja desde 2007 (Sandoval, 2017).

Zona franca Barranquilla

Zona Franca de Barranquilla, pionera en este sector; se crea en 1958 gracias a la ley 105 del año en mención; en el año 1991 se inicia el proceso de privatización; dos años más tarde (1993), tres empresas licitan en busca de la adjudicación del contrato, en 1994 se expide la resolución 0978 otorgando la calidad de usuario operador a Sodezona S.A, quien cambia su razón social a Zona Franca de Barranquilla S.A (ZFBQ), este último firma su contrato inicial de arrendamiento en el año 1994 con término al año 2009, y amplía este en el año 2006 hasta el año 2024. Desde el año 1993, la Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios de Barranquilla S.A. Usuario Operador de Zona Franca, ha cumplido con el objeto para el que fue constituida: prestar servicios de dirección, administración, promoción y desarrollo de Zonas Francas. Durante

los años que ha operado la primera zona franca del país, siempre hemos procurado mantener un espíritu innovador de los procesos, lo que ha llevado a esta sociedad del tipo anónima, a maximizar las utilidades y el capital privado aportado por sus socios, así como, a multiplicar su operación, siendo un importante polo de desarrollo industrial de la ciudad, la región y el país (Barranquilla, Zona Franca Barranquilla, 2018).



Fuente: zonafrancabarranquilla.com

Ilustración 3 Zona Franca Barranquilla

Misión

“Ofrecer una infraestructura y servicios de calidad para el desarrollo de un comercio global” (Castellar, 2018).

Visión

“Consolidarnos como aliados clave para desarrollo de negocios en el comercio global, actuando con responsabilidad social empresarial” (Castellar, 2018).

Principios empresariales

Buscamos la excelencia operacional haciendo las cosas bien y cada vez mejor, influimos responsablemente en nuestro entorno en beneficios de nuestros grupos de interés, compartimos nuestro éxito, crecemos con pasión y alegría para generar cada vez más bienestar en el entorno, actuamos con rectitud y buenas prácticas (Castellar, 2018).

Su presidente expresó de la mejor manera el mensaje que quiere transmitir la zona franca de Barranquilla a través de su estructura organizacional.

Al cumplir 60 años de haber sido declarada la Zona Franca de Barranquilla como la primera zona franca del país y una de las primeras en Latinoamérica, debemos sentirnos orgullosos, como barranquilleros y empresarios, de haberla administrado y operado exitosamente durante los últimos 24 años, agregándole valor estructural e institucional para que sea el símbolo de un régimen que se creó como mecanismo para incentivar la productividad y competitividad industrial de nuestro país, que se ubicó estratégicamente en la esquina en que confluye la conectividad terrestre, aérea, marítima y fluvial, para acceder a los mercados nacionales e internacionales. Desde 1958 el régimen franco en Colombia ha demostrado su efectividad en el

logro de los cometidos estatales, contando hoy, con 112 zonas francas declaradas.

Internacionalmente, el régimen franco es un sólido instrumento de generación de progreso y desarrollo, con el cual los países logran mejores condiciones comerciales para sus productos y servicios en el mercado mundial. Desenvolvemos en un entorno tan exigente y cambiante como el actual es un permanente reto que nos llena de ímpetu para iniciar una nueva etapa organizacional que nos permita continuar con el desarrollo empresarial que nos hemos propuesto (Castellar, 2018).

Dimensiones Estratégicas para las Zonas Francas 4.0

Con el fin de entender las practicas empresariales de la zona franca de Barranquilla se basa esta parte de la investigación en el informe de sostenibilidad de la institución del año 2018; al entender su norte estratégico se puede dimensionar totalmente la visión organizacional que tienen.

La competitividad de las empresas colombianas en el marco del comercio mundial está íntimamente ligada a su adaptación creativa a los cambios del entorno, a la inteligencia científica e intuitiva para crear valor y a su aptitud para desarrollar los objetivos estratégicos de largo plazo.

A fin de direccionar los cometidos empresariales de acuerdo con los retos comerciales de la actualidad, los ejes de gestión que orientaron nuestro accionar desde el 2012 hasta la fecha, han evolucionado a nuevas dimensiones que orienten la planeación y la toma de decisiones de la sociedad, a las cuales hemos denominado: Innovación Coherente, Empoderamiento Integral y Sostenibilidad Competitiva.

Innovación coherente.

La llamada industria inteligente o industria 4.0 nos invita a potenciar la producción de bienes y la prestación de servicios, haciéndolos más eficientes y seguros mediante la digitalización de los procesos productivos y de agregación de valor, creando una oferta que vaya más allá de los beneficios tributarios, para concretarse en conceptos de seguridad, innovación y favorecimiento a encadenamientos productivos globales, a través de un personal calificado en hacer viables los negocios y en apoyar el crecimiento empresarial.

Zona Franca de Barranquilla, como usuario operador gestiona todos sus trámites de comercio exterior a través del software E-Franco, con el que se registran los movimientos de mercancías e inventarios de los 109 usuarios que atendemos, distribuidos en las 15 zonas francas permanentes y permanentes especiales que operamos y asesoramos, ubicadas en 8 departamentos del país.

En plena era tecnológica, la digitalización de los datos en la nube es factor clave para potenciar todos los sectores de la organización; si se habla de logística y efectividad en la medición de procesos, al implementar un software como E-Franco se puede monitorear todas las etapas del proceso, medirlas y tomar acción en tiempo real.

Empoderamiento integral.

El conocimiento empresarial se construye a partir de la formación académica y la experiencia de un equipo de trabajo sólido, motivado y comprometido con el cambio, que dispone de las destrezas requeridas para hacer posibles los negocios que aborda directamente la sociedad y aquellos en los que apoyamos a las empresas usuarias.

La baja rotación de los colaboradores se evidencia en que el 70% de la planta de personal tiene una antigüedad de 3 años o más, y es el reflejo de una cultura organizacional que fomenta el empoderamiento y favorece el crecimiento integral del individuo, armonizando los aspectos personal y profesional de su desarrollo. La última encuesta de satisfacción elaborada por la consultora Adecco Group, una de las líderes mundiales en la gestión del talento humano, muestra como resultados un 80% de satisfacción general de los trabajadores, un 88,3% en el sentido de pertenencia con la empresa y un 83% de motivación de nuestra gente (Barranquilla, Informe de Sostenibilidad, 2018).

El capital humano a lo largo del tiempo ha venido ganando importancia en las organizaciones, especialmente en tiempo difíciles y es que hoy los grandes líderes tienen una característica en común y es la capacidad de mantener motivado al personal y así poder potenciar sus habilidades, definido de gran manera por Janeth Correa que dice que:

El talento es un agregado diferenciador hacia la búsqueda del camino al éxito en un mundo de globalización. El talento, como una sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el "ser" y aprovechadas para la innovación. Por ello, la punta de lanza de lo que denominamos gestión del conocimiento se centra en identificar y estimular el seno del talento de las personas, para que en ese implícito actuar individual y social se desarrolle, cree, innove y adapte su talento a las necesidades y requerimientos de la empresa y su entorno (Correa, 2007).

Sostenibilidad competitiva.

La sostenibilidad de la empresa implica la creación de valor en lo económico, social y medioambiental, para que las expectativas de nuestros grupos de interés tengan un futuro dinámico y creciente.

Conscientes de la importancia de tomar parte en las decisiones que orientan el futuro del régimen franco, estamos participando activamente en los espacios de integración con las entidades públicas, de manera que las disposiciones relativas a la estabilidad del régimen respondan a un acuerdo público – privado que permita el cumplimiento de los cometidos estatales y satisfaga las expectativas de los usuarios en cuanto al ejercicio de su objeto social de manera estable y rentable (Barranquilla, Informe de Sostenibilidad, 2018).

Una de las metas de toda organización en la actualidad es la sostenibilidad en los 3 grandes campos (social, económico y ambiental), por ende, cada vez deben aumentar la capacidad de optimización de los recursos; en Colombia se adoptó una iniciativa sobre la optimización de la energía eléctrica utilizada en los procesos de las diferentes zonas francas; un par de ingenieros eléctricos dan su punto de vista al decir que:

Minimizar el costo de la energía eléctrica en Zonas Francas de Colombia, es una necesidad apremiante por ser este un factor directamente relacionado con la competitividad de parques industriales que, bajo un régimen especial, promueven la entrada de nueva inversión al país; Mediante la estructuración de un modelo matemático de optimización, se busca obtener un plan indicativo de arranques y paradas de la central generadora –en sitio– y en forma más general la combinación óptima de las dos fuentes disponibles para abastecer al menor costo posible la demanda de una Zona Franca. La función objetivo a minimizar está formada por los costos de la

energía para una zona franca, esto es: los de adquisición en el mercado (energía servida por el sistema eléctrico nacional), los de producción propia –autogeneración- (costos variables y costos fijos) y los costos de arranque y parada de la central en sitio (Cruz Rodriguez & Castillo Suaza, 2012).

De acuerdo con lo anterior, se tiene como función objetivo a minimizar:

$$C = CM + [CG + CA + CP] \quad (1)$$

Donde:

C: Costo de la energía eléctrica para la zona franca, en COP.

CM: Costo de la energía comprada al mercado eléctrico por la zona franca, en COP.

CG: Costo de la energía generada por la planta –en sitio– de la Zona Franca, incluyendo costos fijos y variables, en COP.

CA: Costo Total de los arranques de la planta generadora –en sitio– de la zona franca, en COP.

CP: Costo Total de las paradas de la planta generadora –en sitio– para la zona franca, en COP.

Fuente: www.redalyc.org

Ilustración 4 Modelo matemático de optimización

Beneficios Zona Franca Barranquilla

Tributarios.

Tarifa única de impuesto sobre la renta gravable será de un 20%, para los usuarios industriales de bienes o de servicios, exención del impuesto de remesas de las sumas giradas al exterior, exención del impuesto sobre las ventas, de las materias primas, partes, insumos y bienes terminados que se vendan desde el Territorio Aduanero Nacional a usuarios industriales de bienes o de servicios de Zona Franca o entre estos, siempre que los mismos sean necesarios para el desarrollo de su objeto social, los dividendos pagados son exentos de impuesto de renta, comercio exterior, almacenamiento de manera indefinida de bienes de capital o mercancías sin pago de tributos aduaneros, exención de tributos aduaneros sobre bienes de capital extranjeros, junto con sus repuestos, que son utilizados para el desarrollo de su objeto social. libre acceso de bienes producidos en Zona Franca al mercado nacional, los ingresos definitivos de mercancía desde el Territorio Aduanero Nacional son consideradas exportaciones, los proveedores Nacionales reciben incentivos para las exportaciones a Zona Franca y sólo se paga nacionalización de los productos vendidos al Territorio Aduanero Nacional, sobre el agregado extranjero (Barranquilla, Zona Franca Barranquilla, 2018).

Aduaneros.

Almacenamiento Indefinido de Mercancías, exención de Tributos aduaneros sobre bienes de capital extranjeros, libre acceso de bienes producidos en Zona Franca al mercado nacional, los ingresos definitivos de mercancía desde el Territorio Aduanero Nacional son considerados exportaciones, los proveedores nacionales reciben incentivos para las exportaciones de Zona

Franca, solo se paga la nacionalización de productos vendidos al Territorio Aduanero Nacional, sobre el agregado extranjero (Barranquilla, Zona Franca Barranquilla, 2018).

Modelo cultural Denison Zofra Tacna

Basado en la investigación y la visita a las instalaciones en el seminario internacional, se realizó una evaluación (1 a 100) de la cultura organizacional de la Zofra Tacna teniendo en cuenta los 4 aspectos del modelo de Denison, como se evidencia en la siguiente ilustración:

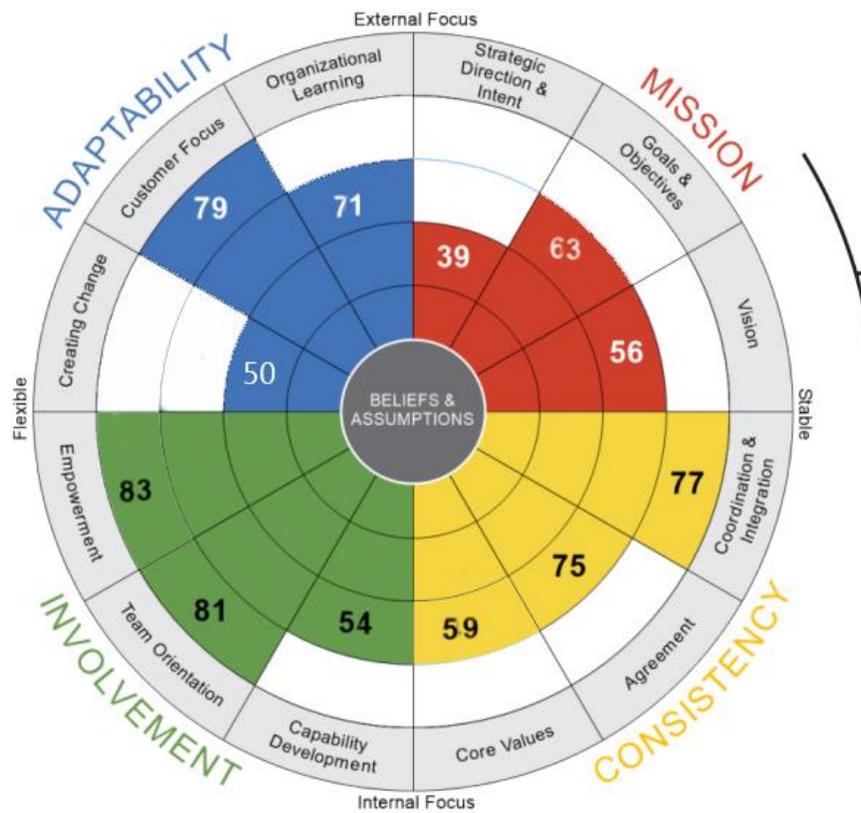


Ilustración 5 Modelo Zona Franca Tacna

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo disponible en: www.denisonconsulting.com

Involucramiento

Dividiendo esta característica en tres puntos importantes cómo: empoderamiento, orientación del equipo y desarrollo de las capacidades, los cuáles con sus calificaciones: 83, 81, 54 respectivamente; En Zofra Tacna tienen una cultura organizacional bien definida, la cuál se pudo evidenciar en la visita a las instalaciones por sus funcionarios dedicados en pro de cumplir cada uno de los objetivos siguiendo los valores institucionales, además la pasión que demuestran por su región es admirable; la calificación más baja fue la del desarrollo de las capacidades (Resultados) y se debe a que la Zofra Tacna tiene diversos proyectos que potenciarían considerablemente tanto el comercio exterior como la economía local, en lo que se han quedado cortos es en concretar muchas de estas iniciativas, tal como se puede observar en la siguiente figura.

PROYECTO	ESTADO	
Objetivo estratégico 1. Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Reg		
OE1.1 Desarrollar servicios que generen competitividad a los negocios de los clientes	Mejoramiento del sistema eléctrico para transferir a ElectroSur	En idea
	Sistema de seguridad integral para el Complejo ZOFRATACNA	En idea
	MEJORAMIENTO EN LA PRESTACION DEL SERVICIO DE ACCIONES Y DE CONTROL DE VEHICULOS Y MERCANCIAS EN EL COMPLEJO ZOFRATACNA	Exp. Técnico
	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE RESPALDO DE ENERGIA ELECTRICA EN EL COMPLEJO ZOFRATACNA	Exp. Técnico
	MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE AGUA Y ALCANTARILLADO EN EL COMPLEJO ZOFRATACNA - TACNA – TACNA	Perfil viable
Objetivo Estratégico 2. Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Reg		
OE2.1. Mejorar la infraestructura para el desarrollo de las actividades autorizadas	INSTALACIÓN DE EQUIPAMIENTO DE REDES INFORMÁTICAS, TELECOMUNICACIONES Y SEGURIDAD III ETAPA DE ZOFRATACNA	Exp. Técnico
	FORTALECIMIENTO DE LOS SERVICIOS Y TECNOLOGIAS DEL CENTRO DE LLAMADAS EN LA ZONA FRANCA DE TACNA	Exp. Técnico
	MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE ACCESO Y SERVICIOS DE LA ZONA DE INDUSTRIA PESADA EN EL COMPLEJO ZOFRATACNA	Perfil viable
	AMPLIACION DE LOS SERVICIOS PARA EL ALMACENAMIENTO, PRODUCCION Y ADMINISTRACION EN EL COMPLEJO ZOFRATACNA TACNA, TACNA, TACNA	En formulación
	FORTALECIMIENTO DE DE LOS SERVICIOS Y TECNOLOGÍAS QUE PROMUEVAN LA ACTIVIDAD DE DESARROLLO DE SOFTWARE EN LA ZOFRATACNA	En idea

Fuente: Resumen ejecutivo Zofra Tacna 2017

Adaptabilidad:

Dividiendo esta característica en tres puntos importantes cómo: crear cambio, foco de los consumidores y aprendizaje organizacional, las cuales tienen sus calificaciones: 50, 79, 71 respectivamente. Zofra Tacna ha sido clave fundamental en el desarrollo del comercio exterior de Perú y en especial de Tacna como región, cabe resaltar que han logrado mucho con poco respecto a las posibles limitaciones en recursos que se pueden presentar en una zona desértica (Como lo es la disponibilidad de agua), a lo largo del tiempo se ha incrustado en su cultura la capacidad de adaptarse tanto ellos como los modelos de negocio al entorno; la nota más baja fue la de crear cambio ya que:

“Un patrón de especialización orientado a la exportación de bienes de poco valor agregado y la importación creciente de bienes de alta y mediana tecnología, representa una de las mayores debilidades de la economía nacional” (Tolentino, 2016).

Si bien Perú en la época del 2000 presentó un incremento considerable en sus exportaciones de materia prima, especialmente para China; ya en el año 2012 Perú presentó declives importantes en resultados de comercio exterior ya que el mercado fue evolucionando (Productos con valor agregado) y no tomaron acciones preventivas que les ayudarían a adaptarse y no caer en contracción de sus exportaciones.

Consistencia:

Dividiendo esta característica en tres puntos importantes cómo: Valores fundamentales, acuerdos y coordinación e integración, las cuales tienen sus calificaciones: 59, 75 y 77 respectivamente; Zofra Tacna presenta picos altos en acuerdos logrados ya que cada vez se obtienen socios estratégicos de gran peso a nivel mundial, que permite integrarse de una óptima

forma con el mercado internacional, claro ejemplo es el acuerdo recientemente firmado con El Reino Unido, su embajadora (Ward, 2019) afirmó que “haber firmado el acuerdo comercial previo al Brexit permite que no haya ninguna perturbación al comercio entre el Reino Unido y estos países andinos, garantizando el mantenimiento del acceso comercial preferencial" para productos en su mayoría agrícolas.”

El punto de menor calificación (no siendo mala) fue el de valores fundamentales y es que este campo representa el ADN de la compañía, la cuál ha hecho gran esfuerzo en implantar buenos valores institucionales, obteniendo buenos resultados; sin embargo, todo debe medirse por resultados de los proyectos y aún falta aplicar de mejor manera todos estos principio y valores para ayudar a el comercio exterior peruano a no solo exportar materia prima o artículos sin transformaciones significativas, si no, artículos con valor agregado que permitan un margen de utilidades mucho más alto para potenciar la economía del país.

Misión:

Dividiendo esta característica en tres puntos importantes cómo: Dirección estratégica, metas y objetivos y visión, las cuales tienen sus calificaciones: 39, 69 y 56 respectivamente; Zofra Tacna posee una misión y visión que a parte de estar relacionada a un funcionamiento sostenible como organización centra muchos de sus esfuerzos en el desarrollo de la zona de Tacna, motivo por el cuál obtiene una buena calificación en estos dos aspectos. Según su gerente general:

“El objetivo primordial es el desarrollo de actividades económicas, productivas y de servicios con altos niveles de productividad y competitividad” (Valente, 2017).

Pero las exportaciones peruanas están algo alejadas de ser competitivas en el mercado internacional al faltarle un nivel de valor agregado considerable, lo que explica la menor calificación en la dirección estratégica.

Modelo cultural Denison Zona Franca Barranquilla

Basado en la investigación, se realizó una evaluación (1 a 100) de la cultura organizacional de la Zona Franca de Barranquilla teniendo en cuenta los 4 aspectos del modelo de Denison, como se evidencia en la siguiente ilustración:

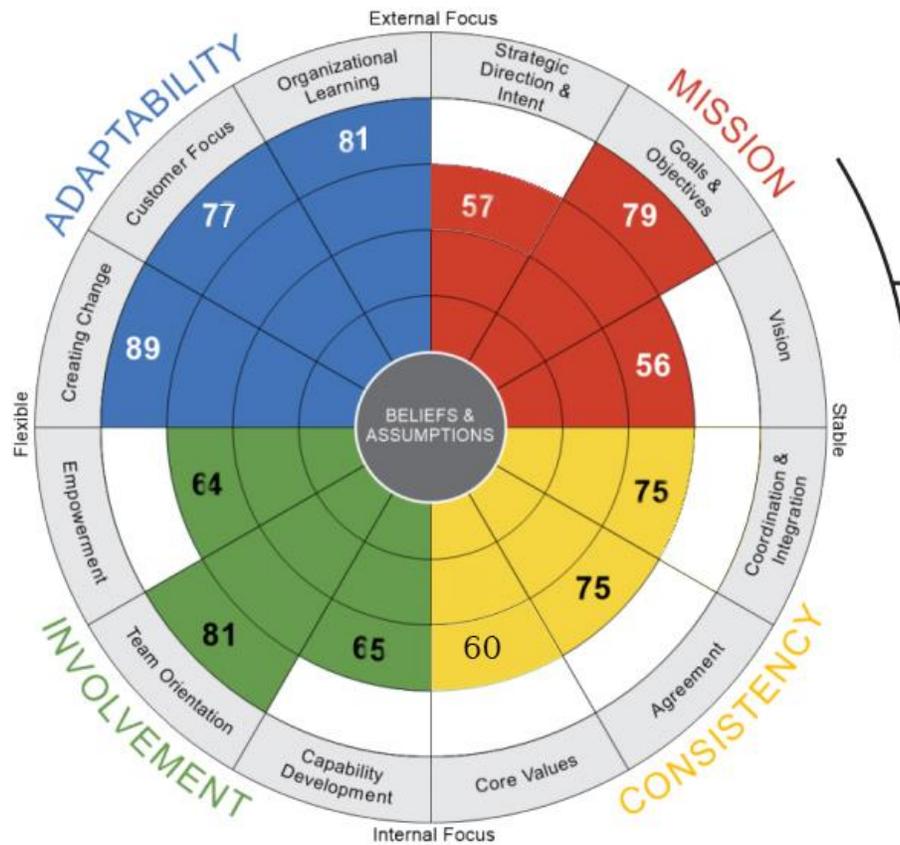


Ilustración 7 Modelo Zona Franca Barranquilla

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo disponible en: www.denisonconsulting.com

Involucramiento:

Dividiendo esta característica en tres puntos importantes cómo: empoderamiento, orientación del equipo y desarrollo de las capacidades, los cuáles con sus calificaciones: 64, 81 y 65 respectivamente; si bien en Colombia se han presentado comportamientos que van en contra de un buen sentido de pertenencia laboral, la Zona Franca de Barranquilla ha venido implementando una cultura organizacional fuerte y guiada por buenos líderes que han orientado al equipo de trabajo a cumplir sus objetivos. Todo resultando debe ser medido por indicadores para dimensionar su impacto, por lo tanto, en el estudio de sostenibilidad del 2018 demuestran el empoderamiento del personal con lo siguiente: La baja rotación de los colaboradores se evidencia en que el 70% de la planta de personal tiene una antigüedad de 3 años o más, La última encuesta de satisfacción elaborada por la consultora Adecco Group, una de las líderes mundiales en la gestión del talento humano, muestra como resultados un 80% de satisfacción general de los trabajadores, un 88,3% en el sentido de pertenencia con la empresa y un 83% de motivación del personal.

Adaptabilidad:

Dividiendo esta característica en tres puntos importantes cómo: crear cambio, foco de los consumidores y aprendizaje organizacional, las cuales tienen sus calificaciones: 89, 77 y 81 respectivamente; la Zona Franca de Barranquilla tiene una dimensión estratégica guiada a la innovación coherente, que le permite por medio de la investigación de mercados detectar las diferentes tendencias para así tener bases firmes a la hora de la toma de decisiones para la diversificación de su portafolio, el cuál está compuesto por: desarrollo de infraestructura y edificaciones para la operación de los usuarios, estructuración de proyectos de comercio exterior, asesorías integrales de comercio exterior, capacitaciones y actualizaciones, e-Franco (software

especializado de comercio exterior), Operación y administración de Zonas Francas Permanentes y Permanentes Especiales. Cabe resaltar que el comercio exterior de Colombia va por buen camino, pero el camino es largo para ser considerados competitivos contra los países potencias.

Consistencia:

Dividiendo esta característica en tres puntos importantes cómo: Valores fundamentales, acuerdos y coordinación e integración, las cuales tienen sus calificaciones: 60, 75 y 75 respectivamente; La búsqueda constante de tratados de libre comercio (TLC) con países estratégicos es esencial para el desarrollo del comercio multilateral y que los exportadores colombianos adquieran experiencia en dichos países que les permita cerrar negocios constantemente y ofrecer productos con un alto valor agregado, actualmente Colombia cuenta con 16 acuerdos vigentes (entre los que sobresalen el de Estados Unidos, Unión Europea, el recién firmado con el Reino Unido) (Expocamol, 2018).

Misión:

Dividiendo esta característica en tres puntos importantes cómo: Dirección estratégica, metas y objetivos y visión, las cuales tienen sus calificaciones: 57, 79 y 56 respectivamente; Zona Franca de Barranquilla tiene como misión ofrecer infraestructura y servicios para el desarrollo de un comercio global y una visión de consolidarse como aliados clave para desarrollo de negocios en el comercio global, actuando con responsabilidad social empresarial, lo que define muy bien sus objetivos y la forma en que desean alcanzarlos, como elemento complementario su dirección estratégica presenta un sistema integrado de gestión que ha brindado los siguientes resultados: mejoramiento continuo, trazabilidad de procesos, software para control, relaciones beneficiosas, seguridad y salud para los colaboradores, protección del

medio ambiente. En esta categoría la calificación se ve un poco afectada a pesar de tener una buena dirección estratégica y es que se evidencia que Colombia no está aprovechando al máximo los acuerdos conseguidos con otros países, falta explotar aún más el potencial que se tiene como uno de los países más ricos de latino américa para ofrecer productos y servicios con altos niveles de valor agregado.

Con fin de profundizar en la comparación del ámbito del comercio exterior entre Perú y Colombia se presenta el siguiente cuadro donde se analizan puntos de la política comercial de cada país.

Tablas comparativas comercio exterior Perú - Colombia

Importaciones Perú	Importaciones Colombia	Análisis comparativo
<p>El Ministerio de Economía y Finanzas es el que se encarga de planear, dirigir y controlar la política aduanera. La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) se encarga de aplicar esta política.</p> <p>SUNAT: Se encarga de transmitir los datos de manifiesto de carga terrestre y aéreo. Y el marítimo debe ser transmitido máximo 48 horas antes del arribo de la carga. Así también SUNAT tiene un sistema que se permite presentar la</p>	<p>Regulados por el Decreto N° 2.685 de 1999 (y sus modificaciones) y la Resolución N° 4.240 de 2000. La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) es la institución encargada de la administración aduanera en Colombia. Los importadores deben estar inscritos en el Registro Único Tributario; cuando el valor FOB de la importación supera los 1.000 dólares EE.UU. el importador requiere los servicios de una agencia de aduanas. Según las autoridades, por medio de los</p>	<p>En ambos países podemos determinar que bajo su constitución cada uno tiene una organización reguladora que se ocupa de recibir y brindar ayuda a los usuarios en cuanto a la documentación requerida para la práctica de las operaciones de comercio internacional. También ambos países comparten un sistema informático donde se facilita y se hace más rápidamente los procesos de entrega de documentos. Durante el levante en Colombia y Perú se realiza una inspección que puede</p>

<p>Declaración Aduanera por internet (en el 2006 36% se presentaron por este medio). Hace controles aleatorios a los importadores que pueden ser: documentados (canal naranja) o físicos (canal rojo).</p> <p>Además, los importadores realizan los trámites sin necesidad de un Agente de Aduana; pero deben estar autorizados por la SUNAT y cumplir los requisitos de la Ley General de Aduanas. No es posible presentar la declaración aduanera (referida como Declaración Única de Aduanas o DUA) antes de que llegue la mercancía. Además de la declaración, se requiere del documento de transporte, la factura o documento equivalente y, de haber sido emitido, el documento de seguro de transporte. La cancelación de los derechos aduaneros se da cuando la SUNAT ha aceptado y ha asignado un número a la declaración (Lozano, 2018).</p>	<p>agentes de aduana se garantiza que los usuarios de comercio exterior cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero, minimizando los riesgos inherentes a la actividad y evitando errores en la información. Los importadores considerados "Usuarios Aduaneros Permanentes" (UAP) no necesitan utilizar un agente de aduanas y además la mercancía que importen puede ser despachada inmediatamente. Dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes los UAP deberán presentar la Declaración Consolidada de Pagos a través del Modelo Único de Ingresos y Servicios de Control Automatizado (MUISCA) y cancelar la totalidad de los tributos aduaneros y/o sanciones estipulados en las declaraciones de importación presentadas (Lozano, 2018).</p>	<p>ser física o documental. Los motivos para prohibir o restringir el acceso por razones de seguridad pública, sanitaria, zoosanitaria, fitosanitaria o ambiental, de acuerdo con solicitud que le formulen las autoridades competentes o cuando por razones propias de control lo considere conveniente (Lozano, 2018).</p>
--	--	--

Normas de origen Perú	Normas de origen Colombia	Análisis comparativo
<p>Se aplican Normas de Origen en el marco de la ALADI, CAN y el Sistema Global de Preferencias Comerciales entre Países en Desarrollo. También las importaciones sometidas a Derechos Antidumping o Compensatorios. Los criterios básicos para la determinación de origen de los productos que incorporan insumos de terceros países son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El cambio de partida arancelaria, o 2. El valor CIF de los insumos de terceros países, que no deben exceder un límite (por lo general el 50% del valor FOB). <ul style="list-style-type: none"> • Los acuerdos también establecen requisitos específicos de origen, que prevalecen sobre los criterios generales. Los principales criterios de origen en el marco de acuerdos 	<p>Colombia no aplica normas de origen no preferenciales. Solo aplica normas de origen preferenciales en el marco de los tratados de libre comercio y otros acuerdos preferenciales que ha suscrito a nivel regional y bilateral (ALADI, CAN, AELC, Canadá, Chile, Estados Unidos y México). Se notificó a la OMC las normas de origen preferenciales establecidas en los acuerdos de la CAN y de la ALADI. A diciembre de 2011, los requisitos específicos se aplicaban a unos 160 productos en el marco de la CAN, y a 624 productos en el marco de la ALADI (Lozano, 2018).</p>	<p>Como observamos Colombia no aplica normas de preferenciales; a excepción de los tratados de libre comercio, por su parte Perú si aplica normas de origen, aunque también son de algunos tratados que tiene a su vez las aplica a algunos países que son fuertes socios comerciales; al aplicarlos a los tratados de libre comercio tienen en común las normas de origen con CAN, Chile y México (Lozano, 2018).</p>

<p>preferenciales son:</p> <p>1. Acuerdo de Cartagena: Los principales productos son: minerales, químicos, metales, relojes, plástico, textiles y confecciones, sector automotriz y oleaginosas.</p> <p>2. México: Los principales productos son: textiles y confecciones y maquinaria.</p> <p>3. Chile: Los principales productos son: textiles y confecciones, derivados del zinc y cobre, farmacéuticos, agroquímicos, néctares y jugos de fruta.</p> <p>4. Cuba: Los principales productos son: contenidos en la Resolución N° 252 de la ALADI.</p> <p>5. MERCOSUR: Los principales productos son: leche, preparaciones alimenticias, textiles y confecciones, calzado, manufacturas de hierro o acero y maquinaria (Lozano, 2018).</p>		
---	--	--

Aranceles Perú	Aranceles Colombia	Análisis comparativo
<p>Se aplica un Arancel Nacional, aunque es miembro de la CAN. La entidad que se encarga de la Política Arancelaria es el Ministerio de Economía y Finanzas; y la ejerce en conjunto con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y los ministerios de los sectores involucrados. a) Estructura: Se basa en la Nomenclatura Arancelaria Común de los Países Miembros de la Comunidad Andina que a su vez este se basa en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. b) Recargos Arancelarios: Se aplica un recargo arancelario (denominado "sobretasa adicional arancelaria" y posteriormente "derecho arancelario adicional") del 5 por ciento a 392 líneas arancelarias de diez dígitos. Las sobretasas se aplican al valor CIF de las</p>	<p>a) Estructura y niveles del arancel NMF: La política arancelaria se define dentro del marco y los lineamientos de la Comunidad Andina. Colombia aplica el Arancel Común de la CAN, con ciertas excepciones, y utiliza la nomenclatura Arancelaria Común de los países Andinos (NANDINA), la cual se basa en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA). Solo aplica solamente aranceles ad valorem. Colombia implementa el Sistema Andino de Franjas de Precios (SAFP), que aplica a las importaciones de varios productos agrícolas. b) Contingentes arancelarios: Los productos sujetos a contingentes arancelarios durante 2006-2010, que son, entre otros, los siguientes: carnes, productos</p>	<p>Respecto al arancel ambos países comparten muchas cosas, como, su estructura ambos son ad valorem, tienen aproximadamente 7000 líneas arancelarias de 10 dígitos, Aunque comparten las concesiones arancelarias no son aplicadas en los mismos productos, en Colombia se aplican a los bienes de capital que sirvan para la explotación de los recursos del país, y en Perú se otorgan a las mercancías destinadas a ser exportadas luego de ser transformadas. También hay consolidaciones en ambos aranceles, aunque con diferentes tasas, en Colombia oscilan entre el 15 y el 227% y en Perú es un arancel máximo del 30% (con excepciones). En cuanto a los aranceles preferenciales ambos lo aplican a los mismos socios comerciales y entre ellos mismos,</p>

<p>importaciones. c) Concesiones Arancelarias: Se mantiene un régimen de restitución de los derechos arancelarios; igualmente en el marco de la admisión temporal, se suspende el pago de los derechos arancelarios y demás impuestos que resultan de la importación de mercancías destinadas a ser exportadas luego de haber sido transformadas. d) Consolidaciones: Las consolidaciones de las concesiones se encuentran en la Lista XXXV anexa al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio. Perú consolidó todo su arancel a un tipo máximo del 30 por ciento, excepto 29 líneas arancelarias, que fueron consolidadas a un tipo final del 68 por ciento. e) Aranceles Preferenciales: Desde enero de 2006, en el marco de su participación en la Comunidad Andina, el Perú concede trato en franquicia arancelaria a todas las importaciones procedentes de</p>	<p>lácteos, granos y cereales, soya, aceites y grasas, y algodón. c) Consolidaciones arancelarias: En la Ronda Uruguay, Colombia consolidó la totalidad de sus aranceles. Los aranceles consolidados oscilan entre el 15 y el 227%. d) Aranceles preferenciales: Se concede trato preferencial a todas las importaciones procedentes del Estado Plurilateral de Bolivia, el Ecuador y el Perú, siempre que cumplan los criterios de origen de la Comunidad Andina. Colombia también concede trato preferencial a las importaciones procedentes de países con los que ha suscrito acuerdos en el marco de la ALADI y otros acuerdos bilaterales. e) Concesiones arancelarias: Colombia ofrece concesiones arancelarias a los importadores en virtud de los diferentes programas para la promoción de las exportaciones y de las distintas modalidades de importación o regímenes aduaneros (Lozano, 2018).</p>	<p>también se aplican al ALADI (Lozano, 2018).</p>
---	---	--

<p>Venezuela que cumplen los requisitos de origen. También concede trato preferencial a las importaciones procedentes de países con los que ha suscrito acuerdos en el marco de la ALADI (Lozano, 2018).</p>		
--	--	--

<p>Cargas a importaciones Perú</p>	<p>Cargas a importaciones Colombia</p>	<p>Análisis comparativo</p>
<p>Perú aplica una tasa de despacho aduanero a las importaciones superiores a tres unidades impositivas tributarias (UIT); la tasa se cobra "por la tramitación de la Declaración Única de Aduanas" en el marco de los regímenes de importación definitiva y de depósito de aduanas, Su monto se eleva al 2,35 por ciento de la UIT. El ISC grava la venta en el Perú al nivel del productor y la importación de los combustibles derivados del petróleo, el Pisco, la cerveza y los cigarrillos de tabaco negro y rubio. Asimismo, grava la venta en el Perú por el productor o el importador de</p>	<p>a) Impuesto al valor agregado (IVA): Se grava sobre el valor del producto importado incluidos los aranceles. Desde 2006, la tasa general del IVA ha sido del 16 por ciento, con algunas excepciones. Ciertos productos están gravados a tasas comprendidas entre el 10 por ciento y el por ciento; además tanto los productos nacionales como los importados causan IVA. Asimismo, desde 2006, se aplican las mismas tasas a los productos nacionales que a los importados. b) Otros impuestos: Colombia también aplica impuestos al consumo sobre algunos productos, tanto</p>	<p>Por el lado de las otras cargas a las importaciones no hay mucho en común entre Colombia y Perú, ya que Perú no tiene asignado un valor específico para aplicarle a las mercancías como el que existe en Colombia (IVA); aunque en ambas naciones existen cargos a las importaciones pero no comparten los productos ni los cargos (Lozano, 2018).</p>

<p>los vehículos, el agua y las demás bebidas no alcohólicas, el vino, el vermut, la sidra y demás bebidas fermentadas, el alcohol etílico sin desnaturalizar, las bebidas espirituosas y los cigarros y cigarrillos. Para los demás bienes sujetos al ISC a tipos ad valorem, la base imponible es el valor en aduana más los derechos de importación (productos importados) o el valor de venta, que no incluye el IGV (productos nacionales). Varios servicios están exonerados del IGV y el impuesto de promoción municipal. Los servicios de certificación, reparación, mantenimiento, inspección y prevención y control de accidentes de naves están exonerados del IGV y el impuesto de promoción municipal, pero sólo cuando se prestan a naves de bandera nacional (Lozano, 2018).</p>	<p>importados como nacionales. El impuesto al consumo se cobra sobre: la cerveza, sifones, refajos y mezclas de bebidas fermentadas con bebidas no alcohólicas; los licores, vinos y aperitivos similares; y los cigarrillos y el tabaco elaborado. Desde 2010, los cigarrillos y el tabaco elaborado, extranjeros y nacionales, están gravados con un impuesto de sobretasa al consumo, equivalente al 10 por ciento del precio de venta al público (establecido por el DANE) para los cigarrillos y del 10 por ciento del valor del impuesto al consumo para los gramos de picadura. Colombia aplica también un impuesto global a la gasolina y a los aceites combustibles para motores, tanto para los productos nacionales como para las importaciones (Lozano, 2018).</p>	
---	--	--

<p align="center">Registro, documentación y licencias de exportación en Perú.</p>	<p align="center">Registro, documentación y licencias de exportación en Colombia.</p>	<p align="center">Análisis comparativo.</p>
<p>Los exportadores pueden realizar los trámites de exportación sin recurrir a un agente de aduana. A tal efecto, deben estar autorizados por la SUNAT, para lo cual deben cumplir los requisitos contenidos en el Reglamento de la Ley General de Aduanas. No es necesario estar autorizado por la SUNAT para realizar exportaciones de 2.000 dólares EE.UU. o menos. Los documentos que se requieren para exportar son la declaración de aduana, la factura comercial y el documento de transporte. La SUNAT somete las exportaciones a un sistema de control aleatorio, tomando en cuenta variables de análisis de riesgo. Los controles pueden ser documentales o físicos (Lozano, 2018).</p>	<p>La autoridad ante la cual se realizan los trámites necesarios para exportar es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) (incluida la venta de mercancía del territorio nacional a una zona franca); la persona a que vaya a exportar deberá estar inscrita en el Registro Único Tributario (RUT). Los exportadores de café además tienen que inscribirse anualmente en el Registro de Exportadores de Café. Si el valor F.O.B. de la mercancía exportada supera los 10.000 dólares, los trámites se deben hacer por medio de un agente de aduanas, excepto cuando se es PEX o ALTEX. La declaración de embarque (DEX) debe ir acompañada del contrato de compra y venta internacional,</p>	<p>Las regulaciones de ambos países respecto a las exportaciones son diferentes, en Perú se debe estar autorizado para realizar exportaciones a menos de que se exporten 2.000 dólares; en Colombia se realizan los trámites ante la DIAN, y se debe estar inscrito en el RUT. Ambos solicitan inspecciones que pueden ser documentales o físicas (Lozano, 2018).</p>

	<p>factura comercial, lista de empaque y documento de transporte o embarque. Colombia regula los puertos por los que se exportan ciertos productos, como pueden ser productos forestales primarios y pesqueros. Para prevenir el deterioro ambiental o por motivos de salud pública (Lozano, 2018).</p>	
--	---	--

Conclusiones

El involucramiento que presentan las dos entidades evidencia una tendencia en común que es la de fortalecer el sentido de pertenencia de sus colaboradores para poder así poder potenciar los resultados de las operaciones por medio de una buena orientación del equipo, en este sentido la Zofra Tacna resalta en la entrega y pasión aplicadas por sus colaboradores, características incrustadas en la cultura de Tacna, sin embargo los resultados aún no son equivalentes a tan buenas características; por otro lado, en Colombia la cultura ha sido afectada de forma negativa por algunos rasgos históricos, lo que no excluye la Zona Franca de Barranquilla y sus colaboradores; a pesar de ello, se han presentado grandes y prometedores resultados en sus diferentes informes. Se puede inferir que las estrategias de la Zofra Tacna van orientadas al mejoramiento de los resultados apoyándose en sus buenas costumbres y las de la Zona Franca de Barranquilla se centran en los valores institucionales para potenciar y mejorar lo que ya han logrado.

En temas de adaptabilidad la Zofra Tacna a pesar de haber presentado un importante crecimiento se queda un poco corto en cuanto a la diversificación de su portafolio, lo que impide tener buena flexibilidad de su oferta a la hora de complacer la demanda de un mercado en constante cambio; La Zona Franca de Barranquilla por su parte ha realizado de forma profunda un análisis a su oferta y se han tomado las decisiones pertinentes para su diversificación y así adaptarse al mercado desde temas de servicios como implementación de tecnología.

Si se habla de consistencia, los dos países de un tiempo acá han venido demostrando estrategias firmes en pro de mejoramiento, poseen acuerdos valiosos a nivel internacional que permiten la integración de las economías; si bien, según cifras de comercio exterior de trademap Perú viene en constante mejora de su balanza comercial que además de mantenerse positiva, este valor aumenta año tras año, lo cuál es el objetivo principal de todo país; Colombia por su parte ha sido irregular en cifras de balanza comercial que aunque no deja de ser negativa tiene una fluctuación alta (una posible consecuencia pudo haber sido la variación del precio del dólar).

La misión de las Zonas Francas en resumidas cuentas es potenciar el comercio exterior del país, por ende, una orientación estratégica guiada por objetivos y una visión clara es fundamental; Colombia y Perú a pesar de sus evidentes mejoras vienen presentando una problemática en común y es que sus exportaciones carecen de alto valor agregado, lo que no permite tener grandes márgenes de utilidad; entre estos dos países Colombia presenta una ligera ventaja a Perú, diversificando y tecnificando su oferta generadora de valor.

Colombia y Perú representan dos de las economías más importantes de Latinoamérica, con un potencial enorme y las herramientas para materializarlo como lo son acuerdos comerciales y recursos a disposición, la cuestión es saber aprovechar dichas herramientas y así no ser considerados países abastecedores de materias primas si no países que aporten valor a nivel internacional.

Decir que un país es mejor que otro puede ser una afirmación subjetiva ya que es algo que va ligado a muchos puntos de vista, lo que sí se puede afirmar es que son dos países que han aprendido de sus errores y lo han plasmado en experiencia fundamental para el desarrollo de sus economías y comercio exterior; aportar valor no es algo que se logre de la noche a la mañana, es

un proceso arduo que debe basarse en una impecable cultura organizacional para así poder obtener los objetivos y metas propuestas.

Referencias

Zona franca Barranquilla, Z. F. (2018). *Informe de Sostenibilidad*.

Informes GRI Barranquilla, Z. F. (2018). *Zona Franca Barranquilla*. Obtenido de

<https://zonafrancabarranquilla.com/informe-gri/>

Barrera, A. C. (10 de 10 de 2017). *Zona franca Bogotá*. Obtenido de

<http://zonafrancabogota.com/wp-content/uploads/2017/10/ley-1004-del-30-diciembre-del-2005.pdf>

Castellar, C. C. (2018). Estructura organizacional Zona Franca Barranquilla. (Z. F. Barranquilla, Entrevistador)

Correa, L. J. (05 de 2007). *Redalyc*. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/articuloBasic.oa?id=20606008>

Cruz Rodriguez, R. D., & Castillo Suaza, A. (Junio de 2012). *Redalyc*. Obtenido de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20626818012>

DIAN. (11 de 09 de 2015). *Banco de la República* . Obtenido de

http://www.banrep.gov.co/economia/sal_deu_x/pcebracs_3.pdf

Expocamol. (2018). *Expocamol*. Obtenido de <https://www.expocamacol.com/es/uncategorized-es/colombia-y-sus-acuerdos-comerciales-vigentes/>

Gaitan, D. (2015). Zona Franca. (LegisComex, Entrevistador)

Legiscomex. (16 de Febrero de 2017). *Legiscomex*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/DEFINICIONES-ZONAS-FRANCAS-RCI304>

Lozano, U. d. (2018). *Universidad Jorge Tadeo Lozano*. Obtenido de https://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field_attached_file/analisis_comparativo_peru-colombia.pdf?width=740&height=780&inline=true

Orfimes, O. (06 de Febrero de 2014). *WordPress*. Obtenido de <https://scudorlac.wordpress.com/2014/02/06/las-zonas-francas-por-que-esta-fracasando-el-modelo-en-el-peru/>

Ruiz, Y. B., & Clemencia Naranjo, J. (16 de Julio de 2012). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>

Sandoval, E. M. (Diciembre de 2017). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oe?id=31054991018>

Zona franca de Tacna - Peru, Z. (2014). *Zofra Tacna*. Obtenido de <http://www.zofratacna.com.pe/contenido.aspx?id=01000000E5DC79A229D0605CA9C5AC785E9F000D9258CDF0D81CDA68>

Toledo, F. L. (8 de 02 de 2011). *Portafolio* . Obtenido de

<https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/zonas-francas-50-anos-despues-124864>

Tolentino, F. B. (Septiembre de 2016). *Revistas Investigación* . Obtenido de

<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/13254/11761>

Valente, X. G. (Noviembre de 2017). Misión Zofra Tacna. (Z. Tacna, Entrevistador)

Ward, K. (Mayo de 2019). Este miércoles fue firmado el TLC con Reino Unido. (Portafolio, Entrevistador)