

**FACTORES Y PROCESOS QUE HAN INCIDIDO  
EN EL NIVEL DE DESARROLLO COMERCIAL, INDUSTRIAL Y LOGÍSTICO  
DE LA ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO: UNA MIRADA CRÍTICA  
Y UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

**Presentado por:**

**DIANA LUCÍA JAIMES ALDANA  
JUAN GUILLERMO SANÍN CORREA  
MARÍA TERESA RAMÍREZ LEÓN**

**Asesor Temático:**

**LUIS FERNANDO VELÁSQUEZ ECHEVERRY**

**Asesor Metodológico:**

**Padre IVÁN DARÍO TORO JARAMILLO**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
ARMENIA, QUINDÍO  
Enero de 2011**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	1
TÍTULO .....	2
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1. TENDENCIA ECONOMICA PARA EL TRIANGULO DEL CAFÉ .....	4
1.2 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ECONOMICA DEL QUINDIO.....	15
1.2.1 Análisis del Producto Interno Bruto: .....	15
1.2.2 Estructura Empresarial del Quindío .....	16
1.2.3 Causas de desempleo en el Quindío.....	16
1.2.4 Perspectivas .....	17
1.3 DESARROLLO INDUSTRIAL EN EL QUINDÍO .....	17
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.5 SISTEMATIZACIÓN EL PROBLEMA .....	19
2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
2.1 TEÓRICA.....	21
2.2 METODOLÓGICA.....	21
2.3 PRÁCTICA.....	21
3 OBJETIVOS.....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	22
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
4. MARCO DE REFERENCIA.....	23
4.1. MARCO TEÓRICO .....	23
4.2. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	32
4.3. DEFICIENCIAS DE LAS ZONAS FRANCAS .....	39
4.4. Las contradicciones entre la legislación nacional y la legislación que rige las ZFI .....	41
5. MARCO LEGAL .....	43
5.1. MARCO LEGAL DEL REGIMEN CAMBIARIO APLICABLE A LAS ZONAS FRANCAS INDUSTRIALES DE BIENES Y SERVICIOS -ESTADO ACTUAL .....	43
6. MARCO GEOGRÁFICO .....	54
7. MARCO HISTÓRICO.....	57
8. MARCO CONCEPTUAL .....	59
9. MÉTODO Y PASOS.....	62
9.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	62
9.2. TIPO DE ESTUDIO.....	62
9.2.1. Investigación Descriptiva .....	63
9.2.2. Fuentes de información .....	63
9.2.3. Universo y muestra de la investigación.....	63
9.3. PROCEDIMIENTO Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	63

9.3.1.	TÉCNICAS PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN .....	64
10.	REGISTRO DE EMPRESAS EN LA ZONA FRANCA .....	68
10.1.	REGISTRO DE OPERACIONES DE LA ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO.....	69
11.	ANALISIS DE LAS ENCUESTAS ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO	71
11.1	PROCESO COMERCIAL.....	71
11.1.1.	PROCESO LOGÍSTICO.....	76
11.1.2.	PROCESO INDUSTRIAL.....	80
12.	IMPACTO ESPERADO .....	88
13.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	89
13.1.	PROCESO COMERCIAL.....	89
13.1.1.	PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL DE LA ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO.....	89
13.1.2.	EL DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS.....	89
13.1.3	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA FUERZA DE VENTAS .....	90
13.1.4	ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....	90
13.1.5	TAMAÑO Y RETRIBUCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS .....	92
13.1.6	VENDEDORES INTERNOS .....	92
13.1.7	ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADOS .....	93
13.1.8	PROMOCIÓN .....	94
13.2.	PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN.....	95
13.3.	PROCESO INDUSTRIAL.....	97
13.4.	PROPUESTA DE VINCULACIÓN Y ACTIVACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL DEPARTAMENTO Y LA REGIÓN A LA ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO.....	97
13.5.	DETERMINAR EL PROCESO LOGISTICO PRESENTE Y FUTURO DE LA EMPRESA ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO, MEDIANTE EL ESTUDIO DE CARGA A NIVEL DE IMPORTACIONES QUE PERMITA MEDIR EL DESARROLLO LOGISTICO DE LA ZONA FRANCA DE LA REGION .....	98
14.	CONCLUSIONES.....	100
15.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....	101
12.	FUENTES DE CONSULTAS .....	103

## **RESUMEN**

La Zona Franca del Eje Cafetero, ubicada en el departamento del Quindío, cuyo fin es el fortalecimiento de los sectores de la producción, industrial y comercial del departamento, es objeto de este estudio por ser un polo de desarrollo económico en esta zona del país.

Esta investigación determina el proceso industrial y logístico que desempeña la Zona Franca, al igual que el grado de aprovechamiento de esta en las empresas de los sectores económicos más relevantes de la región que, por su figura, pueden gozar de sus beneficios.

En este estudio se tomó como muestra la Zona Franca, las empresas vinculadas a esta y los actores pertenecientes a los diferentes sectores económicos que influyen en la economía de la región, para brindar una mirada crítica a los componentes relevantes en el desarrollo de las Zonas Francas y fortalecer e implementar aspectos importantes en sus procesos para su mejoramiento continuo.

## **ABSTRACT**

The Free Zone of the Cafetero Axis, - located in the Quindío Department whose goal is the strengthening of the production, industrial and commercial sectors of this region-, is the theme of this study because it is a pole of the economic development of this country place.

This study wants to determine the industrial and logistic process that the Free Zone carries out over them; and at the same time, to see its application extend in the enterprises of the most relevant economic sectors of this region that because of their importance can have their benefits.

In this study, it is taken as a sample the Free Zone, the enterprises that are related to it, and all the actors that belong to the different economical sectors that have influence in the economics of the region; in order to give a critical look to the relevant components in the Free Zone developments, and to strengthen and implement the important aspects in its process and in this way to get its continuous improvement.

## **TÍTULO**

**FACTORES Y PROCESOS QUE HAN INCIDIDO EN EL NIVEL DE  
DESARROLLO COMERCIAL, INDUSTRIAL Y LOGÍSTICO DE LA ZONA  
FRANCA DEL EJE CAFETERO: UNA MIRADA CRÍTICA Y UNA  
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La globalización de las economías nacionales parece ser un proceso irreversible, debido al crecimiento acelerado del comercio nacional y el número elevado de países que se incorporan al intercambio internacional de productos, vendiendo y comprando de acuerdo con sus ventajas y necesidades.

Uno de los factores que estimula esta globalización es el avance tecnológico que se ha desarrollado en los últimos años, como el caso de las telecomunicaciones que permiten conectarse físicamente, en vivo y en directo con cualquier país del mundo, lo que en esencia significa que se pueden *compartir* las innovaciones tecnológicas. Es precisamente en este punto donde las pequeñas y medianas empresas del departamento deben dirigir su mirada hacia la **Zona franca**, ubicada en el municipio de La Tebaida, y dedicada al fortalecimiento de los sectores de la producción industrial y comercial del Quindío, donde se puede aprovechar todo el paquete de información sobre nuevas exenciones de impuestos y aplicar el benchmarking como política industrial, hecho que obliga a sus directivos a *mirar hacia fuera de su empresa* a sus competidores nacionales y extranjeros, iguales o mejores que ellos, para así utilizar el saber colectivo de las demás organizaciones empresariales y fortalecerse internamente, a fin de elevar su competitividad en el mercado regional, nacional e internacional.

Por ello es de suma importancia entender que uno de los grandes desafíos a que se enfrenta a diario la gerencia de *Zona franca del departamento del Quindío*, es cómo garantizar que sus usuarios sean visionarios de nuevos mercados. La percepción del concepto de mercado como una cultura será punto de partida para que los empresarios la interioricen y se apropien de ella so pena de perder espacios en los mercados, o incluso, desaparecer de los mismos.

En este contexto, es de vital importancia que las empresas adopten y apliquen herramientas que permitan materializar los principios de productividad, competitividad, mejoramiento continuo y, obviamente, excelente calidad para sus productos, pues en los actuales momentos la gerencia de la zona franca presenta problemas a nivel comercial, logístico y administrativo operacional, que, como se puede inferir, son fuentes de improductividad comercial por la falta de estrategias administrativas y de comercialización. Este hecho es delicado para una empresa que lleva 16 años en el mercado regional y nacional y que, a pesar de las falencias mencionadas, tiene actualmente posición privilegiada por su ubicación geográfica.

De persistir esta situación, no permitiría a la empresa continuar operando por un mediano plazo y largo tiempo, trayendo consecuencias gravísimas para sus socios, las empresas que se encuentran ya ubicadas en sus instalaciones, sus trabajadores y, lógicamente, para el mercado y la economía regional. Por lo que urge asumir nuevas políticas para dar solución a esta problemática, como una necesidad para subsistir, es decir, *poner las cosas en orden*. Por

esta razón, es imperativo emprender un estudio al interior de la empresa, en búsqueda del mejoramiento continuo y de todos sus procesos, formas organizativas y de planeación, con el objeto de obtener bases estables para implementar en un futuro cercano y por iniciativa propia, un modelo de implementación de estrategias comerciales y administrativas que le permitan posicionar la zona franca en el departamento en el contexto nacional e internacional.

## **1.1. TENDENCIA ECONOMICA PARA EL TRIANGULO DEL CAFÉ**

La regionalización responde a una tendencia económica universal complementaria a la globalización. Es la homogeneidad en los territorios la que permite articular metas comunes de crecimiento, trabajar con una infraestructura común y proyectar decisiones políticas similares.

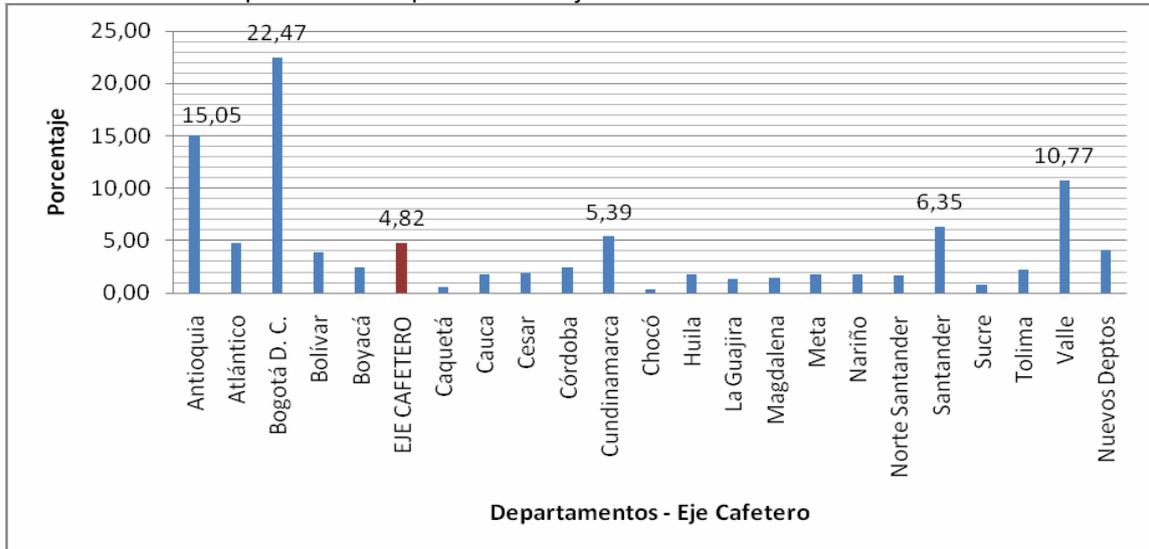
La zona del Eje Cafetero o Triangulo del Café, conocida como una de las regiones más dinámicas de Colombia, se encuentra ubicada en el centro occidente del país, más exactamente en el corazón del llamado —Triángulo de Oro” que forman las tres principales urbes: Bogotá, Medellín y Cali. En su territorio alberga cerca de cuatro millones de personas, con una extensión aproximada de 28 mil kilómetros cuadrados, y buena parte de ellas, dedicadas desde la primera mitad del siglo pasado a la producción cafetera. En este sentido, el auge de la producción y del precio internacional del grano durante varias décadas, propició en esta región una bonanza del negocio cafetero que permitió que la región, que concentraba cerca del 50% de la producción del grano, alcanzara en esa época los mayores desarrollos en infraestructura de servicios a la población y los más altos índices de calidad de vida del país.

La región, actualmente conocida como el Triangulo del Café, conformado por los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda y por una compleja red de ciudades en proceso de metropolización y conurbación y en donde se produce café altamente reconocido por su suavidad y sabor. Igualmente, se aprecian las vistosas palmas de cera, los bosques de niebla, los fascinantes parques y donde se deleita de una excelente gastronomía; durante la última década ha venido evidenciando un cambio radical en su sistema económico dejando de ser una zona secundaria para perfilarse como una región de gran desarrollo industrial, comercial y turístico. De esta manera, reconociéndose así, como muy atractiva para la inversión extranjera y con altas posibilidades de ingreso a los mercados internacionales.

Aunque el comportamiento económico de cada departamento es disímil, la participación de estos tres departamentos en el contexto económico nacional también es notable. En el caso específico de Risaralda, su participación dentro del PIB colombiano alcanzó el 1,77% al 2005, con un crecimiento del 4,85%, superando incluso el promedio nacional del 3,36%; Caldas por su parte tuvo una participación de 2,22% tras alcanzar una variación del 5,26% y el

departamento del Quindío participó con un 0,84% en el mismo período, reportando un aumento equivalente al 1,2 %.

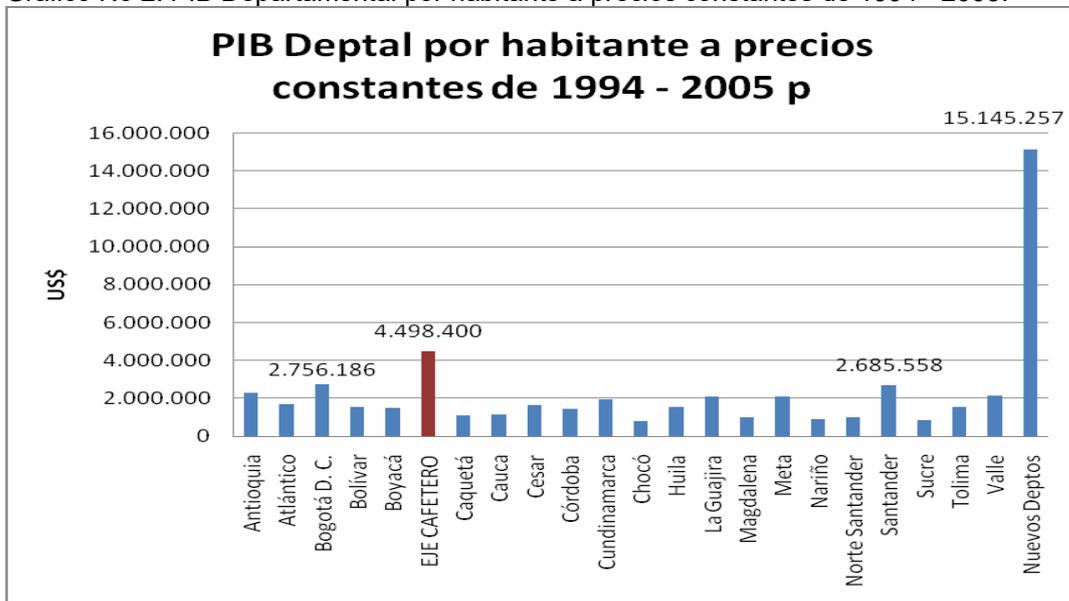
Grafica No 1. Participación PIB departamental eje cafetero - Nacional – 2005



FUENTE: DANE

En términos de PIB per cápita, el departamento de Caldas cuenta con un PIB per cápita de 2.323 dólares y una amplia tradición industrial; por su parte, el PIB per cápita de Risaralda, al 2005, alcanzó los 2.113 dólares y el del departamento del Quindío alcanzó aproximadamente 1.689 dólares anuales.

Gráfico No 2. PIB Departamental por habitante a precios constantes de 1994– 2005.



FUENTE: DANE

La estructura económica de los tres departamentos ha tenido importantes cambios en las dinámicas socioeconómicas en las dos últimas décadas. Éstas, no surgen de manera coyuntural, han estado por años en procesos de incubación o en actividad de manera silenciosa, como una especie de capas superpuestas de la compleja realidad en la sociedad regional. El éxito económico derivado de las exportaciones cafeteras, la redistribución social de utilidades, por parte de la institucionalidad cafetera y el predominio de una escuela reduccionista en el análisis económico y social, invisibilizaron y menospreciaron otros sectores que hacían parte de la realidad.

Varios de los mapas de las regiones productivas del país han venido cambiando de manera paulatina en su forma y tamaño en los últimos años, entre ellos el del Triangulo del Café; cultivos que crecen aceleradamente y desplazan otras actividades agropecuarias como por ejemplo, los frutales, la morera o actividades económicas que han desaparecido o se han trasladado a otros lugares y zonas, como producto de las economías de aglomeración, caso Colpapel, Bavaria, Banco de la República, entre otros; en contraposición con nuevas actividades presentes, provenientes fundamentalmente del sector terciario, como Makro, Carrefour, Falabella, Éxito, entre otros; son algunos de los cambios que se registran en la geografía económica local y denotan la necesidad de implementar procesos productivos propios, no tradicionales y que obedezcan al propósito de un desarrollo endógeno.

Hoy la actividad productiva del Triangulo del Café, dejó de ser predominantemente agrícola, al contar con una producción diversificada, a juzgar por las nuevas vocaciones que se han promovido regionalmente; actualmente, por ejemplo, Risaralda tiene una participación en su producción del 11,7% en materia agropecuaria; del 0,94% en minería; del 12,84% en industria, del 9,51% en construcción y del 8,94% en comercio. Otros sectores participan con el 56,04%.

Así mismo; el departamento de Quindío, en su estructura económica tiene una alta participación del sector agropecuario, con el 21,1%; la minería con el 0,5%; la industria con un 4,96%; la construcción con el 5,9% y el comercio con el 6,47%, mientras que otros sectores tienen una participación del 61%.

Entre tanto, el departamento de Caldas que cuenta con la mayor extensión territorial (7.688 Km) y de población (968.740 habitantes), entre los departamentos del Triangulo del Café y siempre ha tenido una amplia tradición industrial, también cuenta con una economía bastante diversificada, que incluye agricultura, ganadería, servicios públicos, servicios sociales, comercio, hoteles y restaurantes e industria. Paralelo al café, el Eje además vive del turismo agroecológico.

El Quindío, durante la bonanza del café alcanzó los mayores niveles de calidad de vida en el país y fue asociado a calificativos tales como: prospero, pujante, emprendedor, remanso de paz, modelo de desarrollo, amable, cordial y que se preciaba de tener una convivencia pacífica; afronta hoy simultáneamente a las consecuencias del desplome de la economía cafetera, un creciente

empobrecimiento de su población, el impacto de múltiples formas de violencia y delincuencia y las complicaciones de la llegada masiva de población desplazada por la violencia, así como, los procesos de inserción económica, social y política de esta población, desde la perspectiva de quienes los reciben como de quienes llegan.

Este Departamento proyecta hoy, al país y al mundo dos imágenes profundamente contradictorias. Primero, la tradicional del modelo económico cafetero pujante, que dejó una estela de altos índices de calidad de vida y de bienestar colectivo, ahora además, dotada de una bella infraestructura vial, fincas cafeteras, atractivos naturales, parques temáticos y un paisaje sin igual, que lo han convertido en el segundo destino turístico de Colombia; ese es el de mostrar. La segunda, una realidad de empobrecimiento, violencia y malestar cultural que cada día se hace más visible, dicha situación, advertida por estudiosos e inadvertida para los gobernantes durante la última década.

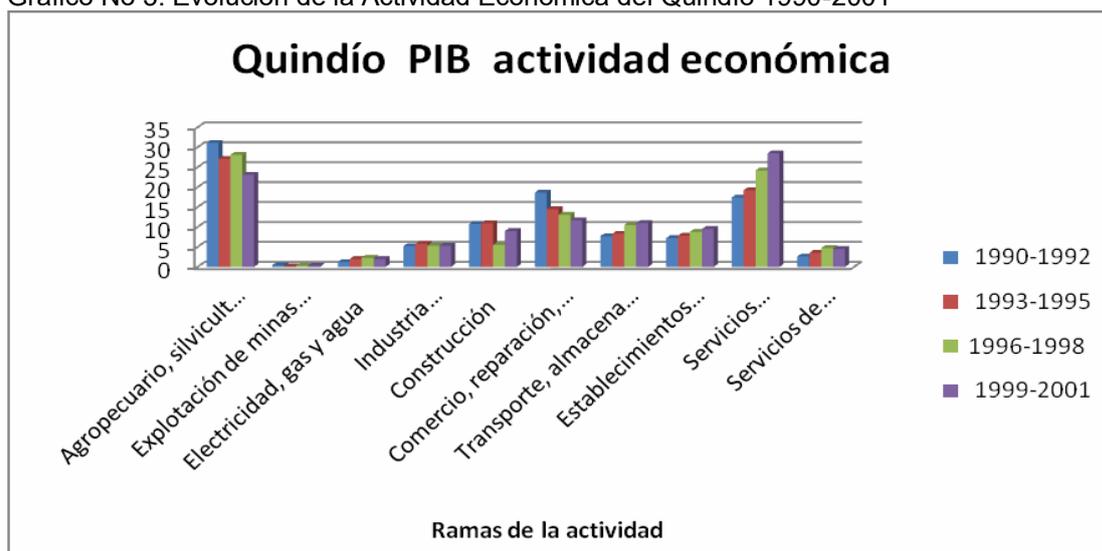
Hoy el Quindío se propone contribuir a la competitividad nacional, desde la competitividad de la región, porque como bien dice Michael Porter<sup>1</sup>, es allí donde ella nace. El objetivo es validar y respaldar el espacio que la Política Nacional de Competitividad ha constituido para el ejercicio mancomunado entre el sector público, privado y la sociedad civil, para que en concertación se establezcan los lineamientos, gestión y seguimiento de la competitividad departamental, de acuerdo con el Plan Nacional de Competitividad 2010.

La ubicación estratégica del departamento del Quindío, entre el occidente y el centro del país, juega un papel fundamental en torno a la conectividad, las comunicaciones y el valor agregado en el transporte y la logística de carga. Su infraestructura vial, que lo conecta con las ciudades de Manizales, Pereira, Cali y todo el occidente colombiano y que conjuntamente con el desarrollo del proyecto del Túnel de la Línea, lo acercan a la región, a los centros de consumo del país y a las zonas proveedoras de insumos; lo cual permite, potenciar sus ventajas comparativas y generar nuevas ventajas competitivas en términos de logística y servicios, e insertarse en los procesos de desarrollo turístico de la región y la nación como un departamento receptor y generador de flujos turísticos.

---

<sup>1</sup> (1947). Economista estadounidense, profesor de la Escuela de negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la Estrategia y la competitividad.

Gráfico No 3. Evolución de la Actividad Económica del Quindío 1990-2001



Fuente: Informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo año 2004

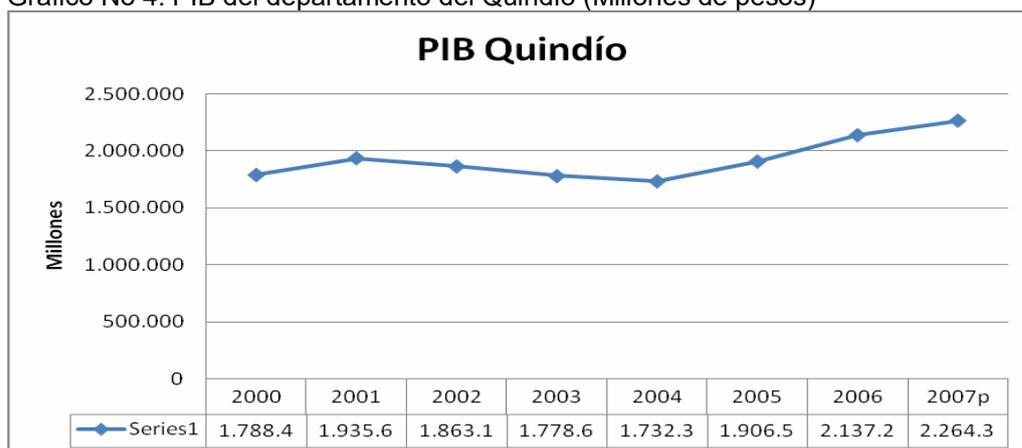
En el período de la referencia el Quindío, registró un cambio en su estructura productiva. En él, se destacan la pérdida de participación de la agricultura, la silvicultura, la caza, la pesca y el comercio, igualmente, la caída en la actividad cafetera al pasar de 50% de la producción agropecuaria en 1990 al 22% de la misma en 2001. De esa misma manera, surgieron a la par, otras actividades productivas como los cultivos de cítricos, la ganadería, la piscicultura, el agroturismo y el desarrollo del sector turismo, éste último, acompañado de la construcción de parques temáticos.

También, se observa la aparición de otros sectores importantes en el cambio de la estructura productiva: El transporte, el almacenamiento y comunicaciones, los establecimientos financieros, de seguros inmuebles y servicios a las empresas. La construcción entre tanto, empezó a reducir su participación en el PIB de la región y aunque presenta un leve repunte en el 2001, solo es el reflejo de la inyección de recursos al proceso de reconstrucción.

La industria manufacturera participó con el 5.4% del PIB departamental y en cuanto a la producción industrial, se caracterizó porque el 69% de la misma, se dedica al procesamiento de alimentos. El 13% de la producción industrial y el 48.2% del empleo industrial lo conforman la fabricación de prendas de vestir, las industrias del cuero y productos de cuero, la fabricación de muebles de madera, la fabricación de productos plásticos y la fabricación de productos minerales no metálicos.

Si bien el sector terciario ha ganado cerca de 10 puntos de participación en el PIB entre 1.990 y el 2.005, al pasar del 56.78% al 67.43%; el comercio, uno de los sectores tradicionalmente estratégicos del Departamento, perdió importancia en la generación de valor agregado al pasar en su participación del 14.16% al 6.47%.

Gráfico No 4. PIB del departamento del Quindío (Millones de pesos)



Fuente: Estudio de la pertinencia de la Educación Superior del Departamento del Quindío como referente para definir el plan de acción de la corporación U5.

PIB per cápita del año 2.005 era de \$1.276.815 y el del año 1.990 de \$1.235.385, lo cual significa un crecimiento del 3.3% en 15 años; mientras que en el país la tasa fue del 7.94% en igual período. En términos generales el comportamiento del PIB del Departamento en este período, refleja un comportamiento estable con tendencia creciente especialmente durante los años 2005, 2006 y 2007.

En cuanto al comercio internacional, hasta el año 2003, el Departamento mostró una balanza comercial desfavorable dependiente del café, producto con el cual era favorable. En los años siguientes, especialmente en 2008 la balanza comercial mostró un saldo de exportaciones favorables, a pesar de las bajas ventas a EEUU y Europa. Lo anterior, producto de la nueva estructura productiva del Departamento, que le permitió incrementar las exportaciones a Venezuela, Ecuador México, a través de la Zona Franca de Cúcuta, hacia Canadá, República Dominicana, Panamá, entre otros.

En términos de competitividad, el departamento del Quindío, ha tenido altibajos en los períodos analizados, toda vez que, en el último análisis de competitividad realizado por Parra y Ramírez (2009) y teniendo en cuenta cada uno de los seis factores económicos y sociales analizados y su cambio desde el año 1992; su grado de competitividad está de la siguiente manera:

Tabla No 1. Posición en los Escalafones – Fortaleza de la Economía

Departamentos	2000	2004	2006
Bogotá D. C.	1	1	1
Antioquia	3	2	2
Valle	2	3	3
Atlántico	4	4	4
Santander	6	6	5
Cundinamarca	5	5	6
Risaralda	7	7	7
Bolívar	8	9	8
Caldas	9	10	9
Meta	11	8	10
Quindío	10	12	11
Boyacá	13	13	12
Tolima	12	11	13
N. de Santander	16	15	14
Huila	15	14	15
Cesar	17	19	16
Magdalena	18	18	17
Cauca	21	17	18
La Guajira	14	16	19
Nariño	22	21	20
Sucre	20	22	21
Córdoba	19	20	22
Chocó	23	23	23

Fuente: Estudio de la pertinencia de la Educación Superior del Departamento del Quindío como referente para definir el plan de acción de la corporación U5.

Observado desde la Fortaleza de su Economía, que incorpora temas como su estructura económica, la internacionalización comercial, la presencia de los servicios financieros y algunos elementos de índole social, como la pobreza, la desigualdad y su nivel de concentración urbana; su posición varía desde el puesto 10 en el año 2000, descendiendo al lugar 12 en el año 2004 y mejorando su posición alcanzando el lugar 11 en el año 2006, como se ve en la tabla N° 2.

Tabla No 2. Posición en los Escalafones – Capital Humano

Departamentos	2000	2004	2006
Bogotá D. C.	1	1	1
Antioquia	4	3	2
Santander	5	4	3
Quindío	3	9	4
Boyacá	13	6	5
Caldas	11	12	6
Risaralda	7	7	7
Huila	10	10	8
Cundinamarca	2	2	9
Valle	6	5	10
Atlántico	9	11	11
Meta	8	8	12
N. de Santander	16	19	13
Cesar	18	18	14
Bolívar	19	14	15
Sucre	21	20	16
Tolima	12	13	17
Cauca	17	15	18
Nariño	14	17	19
Magdalena	20	23	20
La Guajira	15	16	21
Córdoba	22	21	22
Chocó	23	22	23

Fuente: Estudio de la pertinencia de la Educación Superior del Departamento del Quindío como referente para definir el plan de acción de la corporación U5.

En cuanto a su Capital Humano, evaluado por elementos como niveles de escolaridad y capacitación, la experiencia laboral, la atención a la niñez, la relación positiva entre los niveles de educación y los ingresos; su posición varía

del puesto tres en el 2000, pasando al lugar nueve en 2004 y ganando posiciones en 2006, al ubicarse en el cuarto lugar.

Tabla No 3. Posición en los Escalafones – Infraestructura

Departamentos	2000	2004	2006
Bogotá D. C.	1	1	1
Quindío	2	3	2
Valle	4	2	3
Antioquia	3	4	4
Risaralda	5	6	5
Atlántico	7	5	6
Santander	8	8	7
Caldas	6	7	8
Cundinamarca	11	10	9
N. de Santander	10	12	10
Meta	12	17	11
Tolima	9	9	12
Huila	14	11	13
Cesar	15	13	14
Boyacá	20	14	15
Bolívar	16	15	16
Nariño	18	16	17
Sucre	17	20	18
Magdalena	19	18	19
La Guajira	13	21	20
Córdoba	21	19	21
Cauca	22	22	22
Chocó	23	23	23

Fuente: Estudio de la pertinencia de la Educación Superior del Departamento del Quindío como referente para definir el plan de acción de la corporación U5.

La Infraestructura que involucra temas de infraestructura básica (Cobertura de acueducto, alcantarillado, energía y telefonía), infraestructura de transporte (Red vial pavimentada y Red vial primaria pavimentada), e infraestructura tecnológica. El departamento del Quindío, regresa a su posición de segundo lugar, que había obtenido en la evaluación de competitividad realizada en el año 2000, dado que, en el año 2004, había descendido al tercer lugar.

Tabla No 4. Posición en los Escalafones – Ciencia y Tecnología

	2000	2004	2006
Bogotá D. C.	1	1	1
Caldas	4	4	2
Antioquia	2	2	3
Valle	5	3	4
Santander	3	5	5
Risaralda	9	9	6
Boyacá	10	7	7
Atlántico	7	8	8
Cauca	6	6	9
Quindío	8	11	10
Magdalena	13	10	11
Chocó	12	13	12
N. de Santander	19	12	13
Bolívar	16	14	14
Tolima	15	15	15
Huila	17	18	16
Córdoba	18	17	17
Nariño	14	19	18
Cundinamarca	20	16	19
Cesar	22	21	20
Meta	11	20	21
Sucre	21	22	22
La Guajira	23	23	23

Fuente: Estudio de la pertinencia de la Educación Superior del Departamento del Quindío como referente para definir el plan de acción de la corporación U5.

El tema de Ciencia y Tecnología, enfocado a un ambiente científico y tecnológico, a partir de indicadores, tales como docentes con doctorado por habitante y centros de investigación por habitante, entre otros, varía su ubicación desde el octavo lugar en el año 2000 al decimo lugar en 2006.

Las Finanzas Públicas, medidas a través de seis indicadores de gestión financiera (Capacidad de autofinanciamiento de su funcionamiento, magnitud de la inversión y su capacidad de ahorro, entre otros), su ubicación disminuye drásticamente al pasar del lugar octavo en el 2000, al puesto 14 en el año 2004 y finalizar en la posición 16 en 2006, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla No 5. Posición en los Escalafones – Finanzas Públicas

Departamentos	2000	2004	2006
Bogotá D. C.	1	1	1
Antioquia	11	2	2
Santander	19	19	3
Cundinamarca	3	15	4
Boyacá	5	4	5
Caldas	4	18	6
Risaralda	2	8	7
Atlántico	6	6	8
Nariño	10	5	9
Huila	17	16	10
Meta	13	11	11
Valle	22	22	12
Córdoba	15	3	13
Sucre	9	9	14
Cesar	20	7	15
Quindío	8	14	16
Tolima	18	20	17
La Guajira	23	21	18
Bolívar	7	13	19
N. de Santander	14	12	20
Cauca	12	17	21
Magdalena	16	10	22
Chocó	21	23	23

Fuente: Estudio de la pertinencia de la Educación Superior del Departamento del Quindío como referente para definir el plan de acción de la corporación U5.

Finalmente en el elemento de análisis de Medio Ambiente, el Departamento avanza de su posición en el escalafón del puesto 12 en el año 2000 al puesto séptimo en 2006, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla No 6. Posición en los Escalafones – Medio Ambiente

Departamentos	2000	2004	2006
Chocó	1	1	1
Córdoba	2	2	2
Meta	7	4	3
Magdalena	9	9	4
Cesar	8	8	5
Cauca	10	10	6
Quindío	12	13	7
Atlántico	3	3	8
Nariño	4	5	9
Bolívar	6	6	10
N. de Santander	5	7	11
Sucre	11	12	12
Boyacá	13	11	13
Huila	14	16	14
Tolima	16	19	15
Risaralda	17	14	16
Cundinamarca	20	18	17
La Guajira	15	21	18
Antioquia	19	15	19
Caldas	21	20	20
Santander	18	17	21
Valle	22	22	22
Bogotá D. C.	23	23	23

Fuente: Estudio de la pertinencia de la Educación Superior del Departamento del Quindío como referente para definir el plan de acción de la corporación U5.

En síntesis, el departamento del Quindío, a partir de las evaluaciones detalladas anteriormente, se encuentra en el reglón alto del escalafón de competitividad por departamento en Colombia, ubicándose en una posición que varió desde la posición 7 en el año de 1992 al noveno lugar en el año 2004 y permaneciendo allí hasta el 2006, tal como se observa en la tabla No 12: Actualmente, el Departamento haciendo uso de las herramientas de política pública a través de los instrumentos denominados: Agenda Interna para la Competitividad y Productividad Regional y el Plan Regional de Competitividad, Visión Quindío 2032, ha definido su vocación y su especialización, todo esto, encaminado a desarrollar su economía con un enfoque hacia los mercados internacionales, fortaleciendo nuestros productos y servicios de comercialización nacional, diseñando planes y estrategias necesarias para el fortalecimiento de las empresas existentes y la generación de nuevas; estrategia ésta, orientada a proveer nuevos empleos, a mejorar su calidad y su formalización, intentando impactar indicadores regionales como el PIB per cápita y el incremento de exportaciones no tradicionales; todo lo anterior, fundamentado en la innovación y en la educación como pilares de crecimiento continuo.

Tabla No 7. Posiciones en los Escalafones de Competitividad 1992 – 2006

	Departamento	Año				
		1992	1998	2000	2004	2006
Líderes	Bogotá D.C.	1	1	1	1	1
	Antioquia	2	3	2	2	2
	Valle	3	2	3	3	3
Alto	Santander	9	7	5	4	4
	Caldas	8	8	4	6	5
	Risaralda	4	6	6	5	6
	Atlántico	6	5	9	8	7
	Cundinamarca	5	4	7	7	8
	Quindío	7	9	8	9	9
Medio	Boyacá	16	14	13	10	10
	Huila	12	12	12	12	11
	N. de Santander	14	13	15	16	12
	Tolima	13	11	10	11	13
	Meta	11	10	11	13	14
	Bolívar	10	16	14	14	15
	Cesar	20	15	20	19	16
Bajo	Nariño	17	17	18	20	17
	Sucre	22	20	21	21	18
	La Guajira	15	18	16	17	19
	Cauca	19	19	17	15	20
	Magdalena	18	22	19	18	21
Muy Bajo	Córdoba	21	21	22	22	22
	Chocó	23	23	23	23	23
	Promedio	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Promedio	Alto	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
	Medio	12,7	12,7	12,5	12,7	12,5
	Bajo	18,6	17,8	18,4	18,4	18,0
	Muy Bajo	20,7	22,0	21,3	21,0	22,0

Fuente: Estudio de la pertinencia de la Educación Superior del Departamento del Quindío como referente para definir el plan de acción de la corporación U5.

En este mismo sentido y en el proceso de concertación realizado en varias mesas de trabajo, para el proyecto —“Visión Quindío” y que contó con la participación de actores tanto públicos como privados, organizaciones cívicas, sociales y empresariales, estableció los lineamientos en materia de productividad y competitividad para el logro de: —“En el 2032 el Quindío será un departamento ambientalmente sostenible y sustentable, equitativo, justo e incluyente socialmente. Modelo de integración regional y asociatividad, con un nivel de ingreso medio alto per cápita y en los cinco primeros lugares de competitividad nacional basado en el aumento de la diversificación de la productividad agroexportadora, un turismo y otros servicios con alto valor agregado, mediante el desarrollo de competencias educativas, formación laboral, investigación, tecnología avanzada y en conectividad con el mundo avanzado”.

Esta visión, será desarrollada a partir del cumplimiento de los siguientes cinco objetivos y sus respectivas estrategias:

- Crecimiento e internacionalización de la economía.
- Salto a una plataforma territorial productiva, competitiva y ambientalmente sustentable.
- Formalización y emprendimiento.
- Ciencia, innovación, tecnología y desarrollo
- Educación y talento humano para la competitividad y productividad

Y para ello, sus apuestas productivas han sido fundamentadas en el desarrollo de los siguientes sectores económicos en la Agenda Departamental de Competitividad:

**Agroindustria:** Construir y consolidar cadenas de cafés sostenibles, cítricos, frutales de clima frío, flores y follajes exóticos, plantas aromáticas y

medicinales, maderables y no maderables (guadua), bienes y servicios ambientales.

**Manufacturas:** Conformar y articular la cadena de confecciones, marroquinería y artesanías.

**Servicios:** Turismo, énfasis en atractivos como la biodiversidad, la cultura, el paisaje cafetero y los parques temáticos. Salud, software, educación e investigación e industrias de conocimientos.

## 1.2 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ECONOMICA DEL QUINDIO

### 1.2.1 Análisis del Producto Interno Bruto:

Si se analizan el comportamiento económico de Colombia durante los últimos años, puede decirse que fue favorable con un crecimiento sostenido durante el periodo 2003-2009 en la medida en que se mantuvieron los resultados positivos en el crecimiento, llegando a datos nunca antes vistos en las últimas dos décadas. La economía en Colombia tendrá un desempeño pobre comparado con los años 2005 – 2009, debido principalmente a la recesión económica mundial. Bajo esta perspectiva, el crecimiento de los años anteriores se puede definir como el milagro colombiano, ya que la economía en el 2005 tuvo un crecimiento destacado con un PIB del 5.7%, en el 2006 del 6.8%, en el 2007 del 7.7%, en el 2008 de 4.6%, en el 2009 del 3% y, según las predicciones del DANE, para el año 2010 estará alrededor del 4,5%, siendo todavía positivo a pesar de una recesión económica mundial<sup>2</sup>.

El comportamiento de la dinámica económica del Quindío en los últimos años ha estado muy relacionado con los ciclos cafeteros tanto nacional como internacionalmente. Como es sabido, la importancia del café para la economía departamental ha sido alta y la crisis de los precios internacionales del café, la disminución del área sembrada, la reducción de los ingresos y del empleo han afectado profundamente la evolución del PIB del Quindío.

Este comportamiento favorable hay que relacionarlo igualmente con la dinámica del agroturismo y la respuesta de diversos sectores de la pequeña y mediana empresa, frente a los resultados del último año de la encuesta de opinión empresarial, cuyos resultados se presentan más adelante.

---

<sup>2</sup> [www.colombiahoy.org](http://www.colombiahoy.org). 28 de Septiembre de 2010.

La economía del Departamento del Quindío continúa mostrando una recuperación reflejada en la inversión neta en sociedades. La dinámica económica empresarial se puede evaluar a través de la inversión neta en sociedades, indicador que nos permite establecer el comportamiento de la inversión en cuanto a la constitución, reformas o disolución de sociedades. Este indicador es de suma importancia para medir no solamente el volumen de los capitales invertidos, sino el tamaño de las empresas que se crean, lo cual refleja una dimensión de los procesos empresariales.

### **1.2.2 Estructura Empresarial del Quindío**

La actividad económica del Quindío, según un estudio levantado por Banco de la República, DIAN, el Comité Departamental de Cafeteros del Quindío y la Cámara Comercio de Armenia, estableció que el 87% de las empresas corresponden a micro, el 8.3% a pequeñas, el 1.6% a medianas y el 1.2% a grandes empresas. Esto evidencia una estructura empresarial marcada por el esfuerzo que se viene haciendo desde la microempresa, situación nada diferente a lo que ocurre en el Departamento.

En Colombia la situación es un tanto diferente, ya que el porcentaje más marcado es de las grandes empresas con un 93.04%, concordante con su tamaño, infraestructura y el aporte que hacen por la reactivación económica del país, razón por la cual se justifica el hecho de que el Quindío debe de seguir apuntando al desarrollo empresarial.

Es interesante saber que en el departamento del Quindío la pequeña empresa está dando pasos importantes en su consolidación, pues sus activos representan el 15.28% del total, mientras que a nivel nacional es de 3.2%.m situación que deben canalizar las instituciones educativas del Departamento a fin de formar el personal adecuado y calificado con miras a seguir consolidando dicho crecimiento.

Al estudiar la estructura productiva del Departamento, según datos del 2009, está conformada así: el 0.81%, agricultura; 0.05%, minero; 10.59%, manufacturero; 0.05%, eléctrico-gas; 0.79%, construcción; 68.69%, comercial; 2.21%, transporte – telefónico; 7.61%, financiero y el 9.21%, otros servicios. Las cifras corroboran más la razón sobre dónde se debe trabajar para cambiar la tendencia de nuestra actividad si el Departamento quiere ser partícipe del producto interno bruto no sólo a nivel comercial, sino productivo.

### **1.2.3 Causas de desempleo en el Quindío**

- Son pocas las iniciativas de desarrollo económico que se han planteado para la generación de la región de las cuales muy pocas se han podido cristalizar y entre ellas la Zona Franca del Eje Cafetero que sigue sin

consolidarse a pesar de los 14 años que lleva desde su creación. El crecimiento ha sido bajo durante todo este tiempo.

- La mentalidad empresarial en el Departamento no ha presentado un desarrollo acorde con las necesidades laborales de la región. Por consiguiente, son pocos los proyectos productivos que se consolidan.
- Hay poca diversificación de la actividad empresarial.
- Las actividades realizadas para divulgar en forma amplia, a nivel regional y nacional, los incentivos fiscales para generación de empleo no han presentado el impacto que se esperaba.
- Faltan más campañas agresivas dirigidas hacia los consumidores quindianos para que realicen sus compras en el Departamento y no se trasladen a otros departamentos.
- La oferta laboral, número de profesionales y técnicos en capacidad de laborar, que presenta el Departamento es alta en comparación con la baja demanda laboral.
- La crisis del sector cafetero ha influido de manera notable para que se presente un alto grado de desempleo en el Departamento.
- Institucionalmente no hay una política para la canalización de inversión extranjera en el departamento.
- Falta mercadeo para buscar posibles inversionistas a nivel nacional e internacional que desarrollen proyectos de inversión en la región.
- En la actualidad, los sectores productivos de Departamento no han dado el respaldo para afrontar el tratado de libre comercio y los retos de la globalización; solamente pocas empresas han visto la Zona Franca como una alternativa de globalización afrontando la permanencia dentro del mercado que se viene por los tratados de libre comercio.

#### **1.2.4 Perspectivas**

- Promover la creación de un observatorio de empleo que haga un seguimiento y monitoreo en el Departamento para definir en forma clara el panorama estructural.
- Promover una política de emprendimiento donde la universidad y los colegios potencien proyectos a nivel educativo.
- Definir posibilidades de demanda laboral a partir del crecimiento del sector exportador y de la producción, con programas de personal calificado, donde las instituciones educativas universitarias y de formación tecnológica apunten a suplir dicha demanda.
- Incentivar la generación de empleo por medio de las cadenas productivas donde se involucren los sectores productivos, de investigación, gubernamental y de educación, buscando el desarrollo social y económico de la región.

### **1.3 DESARROLLO INDUSTRIAL EN EL QUINDÍO**

La Economía Colombiana (1974-1998) desarrollo el proceso de tecnificación en la mitad del siglo, a un ritmo menos acelerado. La agricultura se tecnificó en

las áreas arroceras, tabacaleras y de los cereales, el café, el banano, el cacao, el tabaco. Actualmente el cultivo de flores desempeña un papel importante en la producción nacional como productos de exportación. En el ámbito interno el maíz, la yuca, el plátano, son la base alimenticia de la población y se mueven en territorio colombiano.

En 1983, se concertó el Convenio Internacional del Café que tenía como función señalar el sistema de cuotas, además del reparto entre ellas de los pases productores. Los hidrocarburos y minerales en general tomaron importancia llegando a hacer competencia del café debido a su aporte por divisas mayores.

Después de los años 60, se presenta un estancamiento del sector industrial debido a la incapacidad del país para importar las maquinarias adecuadas debido a que, la industria no tenía en cuenta el impulso suficiente de los gobiernos nacionales ni las políticas de los países extranjeros en cuanto a la exportación.

Varios hechos marcaron la actividad financiera de los años 70 y 80, entre ellos se destacaba la economía informal que surge como alternativa para combatir el desempleo, la nacionalización y posterior privatización de las entidades bancarias, el flujo ilegal de divisas producto del narcotráfico y los escándalos financieros de grupos económicos.

La apertura económica se inició en el gobierno del presidente Virgilio Barco. César Gaviria, quien lo sucedió, buscó acelerar el aparato reproductivo y el crecimiento de la economía, eliminando las restricciones a las importaciones y estimulando la inversión extranjera. En enero de 1991, se expidió la Ley Marco de Cambios Internacionales y la Ley Marco de Comercio Exterior, que permitieron la igualdad en el trato a inversionistas nacionales y extranjeros y la reorganización institucional del sector. En 1992 Colombia formó una zona de libre comercio con Venezuela y México, agilizando las negociaciones para la conformación de una unión aduanera con los demás países del Pacto Andino, se firmó el acuerdo de Libre Comercio del Grupo de los 3, y los de complementación económica con Chile y el Caribe.

En los últimos 15 años, casi todos, si no todos los países de América Latina y el Caribe, han tenido la integración de sus economías nacionales en la economía mundial como objetivo estratégico de sus políticas de crecimiento y desarrollo. Para esto, han perseguido múltiples vías como la liberalización unilateral, la participación multilateral en el acuerdo general de aranceles y comercio (GATT), la Organización Mundial del Comercio (OMC), la integración regional por la vía del libre comercio de Las Américas (ALCA) y los acuerdos de comercios subregionales y bilaterales. Recientemente, se ha abierto una nueva etapa con los tratados de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, que han pasado un componente central en las estrategias de desarrollo de las regiones y países. No obstante, este avance y la profundización en la política comercial y la liberación económica, se dan en los momentos que todavía nos preguntamos, acerca de las reformas políticas y comerciales que se están

dando en América latina y en una búsqueda de cada país por lograr su combinación, que les permitan elevar su crecimiento y promueva su desarrollo.

Pese a que los acuerdos de Libre Comercio pueden ser instrumentos útiles para promover el crecimiento de las exportaciones, la inversión y la productividad de la región y del país, nos preguntamos si nuestro Departamento está preparado para este reto, y qué están haciendo las instituciones de educación al respecto.

La realidad social de la zona cafetera se ha modificado sustancialmente después de cumplir algo más de una década de cambios estructurales en el mercado mundial del café. Cambios consignados por la finalización del pacto cafetero, roto por la presión de Estados Unidos para que los países productores entraran a una libre competencia y así presionar la caída del precio a nivel internacional, al mismo tiempo entraban nuevos productores como Vietnam, y la expansión del cultivo por Brasil.

Lastimosamente, la fuerte caída de ingresos cafeteros en Colombia no pudo ser equilibrada de inmediato con actividades alternativas en las zonas cafeteras, pero se está trabajando en esto y se espera que en el corto plazo, la región salga adelante con nuevas alternativas de desarrollo social y económico.

La industria cafetera se ha venido renovando y aumenta a pasos agigantados su valor agregado, generando cafés de variedades especiales, paralelamente al aumento de rendimientos por área sembrada. Adicionalmente, sectores industriales como el de maderas, metalmecánica, textil y confecciones que tienen gran potencial en el marco del TLC que, junto con el renglón del ecoturismo, forman un polo de desarrollo en la educación, la investigación y el conocimiento de las universidades, que impulsa el desarrollo social y económico de la región.

Esto requiere que las administraciones departamentales y municipales enfrenten a cabalidad los problemas que afectan el desarrollo social y económico y generen planes de acción concretos que les permitan cerrar esta brecha que los separa del resto del país y alcanzar un desarrollo económico sostenible.

#### **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles han sido los factores y procesos que han incidido en el nivel de desarrollo comercial, industrial y logístico de la Zona Franca del Eje Cafetero, Quindío?

#### **1.5 SISTEMATIZACIÓN EL PROBLEMA**

¿De qué manera la estructuración administrativa incide en la planeación eficiente de las demás áreas operativas de la empresa –ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO”?

¿Cómo afecta al proceso de comercialización actual en la fuerza de ventas que no permite implementar estrategias de conquistar nuevas empresas de producción y servicios que le permitan mejorar su posicionamiento a nivel comercial, logístico, de infraestructura y de competitividad en la Zona Franca del Eje Cafetero?

¿Cómo afecta la actual infraestructura logística que posee la Zona Franca del Eje Cafetero para su desarrollo en el corto, mediano y largo plazo en su competitividad nacional?

## **2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 TEÓRICA**

El presente proyecto busca, con la aplicación teórica y conceptual de productividad, competitividad y planeación, encontrar explicaciones a la situación actual que confronta la empresa –ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO” en su operación interna, baja demanda de bodegas, baja operación logística, deficientes operaciones en producción, y, externa, competitividad.

En el Departamento del Quindío, son muy pocos los estudios que existen a este nivel y básicamente en el sector de servicios del cual hace parte la empresa, y por tanto, este proyecto pretende generar conocimiento sobre el tema propuesto.

### **2.2 METODOLÓGICA**

En el marco metodológico del proyecto se presentarán los métodos y técnicos instrumentales que permitirán obtener la información requerida, para aplicarse a la empresa –ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO”. Para el logro de estos objetivos, se acude al uso de instrumentos como la entrevista directa a directivos y operadores de la zona franca, para conocer la empresa en sus diferentes áreas operativas y de planeación y con el fin de diagnosticar y proponer alternativas de mejoramiento continuo.

### **2.3 PRÁCTICA**

El resultado permitirá encontrar soluciones concretas a problemas de productividad comercial, administrativa y de planeación, que inciden en los resultados operacionales de la empresa –ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO”

En este sentido, el trabajo apunta al análisis de la problemática y a la propuesta de alternativas que, de ponerse en práctica, servirán para que la empresa se impulse y se posicione en el mercado regional, nacional e internacional, con miras a potenciar un mejor crecimiento en la economía regional.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar los factores y procesos que inciden el desarrollo comercial, industrial y logístico de la ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO y su impacto en el desarrollo empresarial en el departamento del Quindío que permita medir el desarrollo empresarial de la zona franca de la región.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Identificar el proceso comercial de la empresa ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO, mediante la evaluación de su estrategia de negociación y su plan de mercadeo que permita medir el desarrollo comercial de la zona franca de la región.

Describir el proceso industrial de la empresa ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO, por medio el estudio de movimiento de sociedades y definiendo las diferentes capacidades de producción instaladas en las empresas que permita medir el desarrollo industrial de la zona franca de la región.

Determinar el proceso logístico presente y futuro de la empresa ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO, a través el estudio de movimiento de carga a nivel de importaciones y exportaciones que permita medir el desarrollo logístico de la zona franca de la región.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1. MARCO TEÓRICO

En el sistema económico se encuentran cuatro agentes que desempeñan un papel importante: las familias consumidoras de los bienes finales que generan las organizaciones; las empresas que producen bienes primarios, intermedios y finales; con el sector externo, con quienes se realizan las exportaciones e importaciones de muchos bienes y, finalmente, el gobierno que regula la actividad económica. Con estos actores se relacionan la oferta y la demanda. Estas dos fuerzas son dinamizadas por el mercadeo, actividad importante en la planeación, organización y ejecución en el mundo de los negocios y que mediante intercambios y negociaciones con los grupos se satisface las necesidades y deseos de los clientes así como las metas de la empresa, permitiendo el logro los objetivos que ella persigue.

Es por esto que el mercado juega un papel importantísimo en la vida actual pues gracias a las actividades desarrolladas con los agentes en la economía, las personas pueden disfrutar de los bienes necesarios para satisfacer las necesidades y mantener el nivel de vida.

Autores como José Ariel Giraldo López, explican que «El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. La gestión de mercadeo es una filosofía de la organización al servicio al cliente para satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos de la empresa. El concepto de marketing implica acción para conquistar los mercados, análisis para comprenderlos, y una ideología para la construcción de la sociedad de consumo, para ello la gerencia de mercadeo debe cumplir responsabilidades como el análisis de las oportunidades de mercadeo, establecimiento de objetivos, organización del mercado, recursos de mercadeo para la mezcla, creación de la oferta y evaluación y control de actividades de marketing.

El mercadeo ha evolucionado y pasado por diferentes etapas como la autosuficiencia económica, el comunismo primitivo, el trueque, los mercados locales, la etapa de economía monetaria, la de capitalismo primitivo, la de producción en masa, la sociedad próspera de mercadeo, la del mercadeo social, el mercadeo uno a uno, además, los avances de la gran red como lo es la Internet que ha permitido avances y transformaciones de la globalización en la era de los negocios electrónicos.

La década de los noventa plateó grandes promesas e incertidumbres con grandes oportunidades alrededor; el fin de la guerra fría liberó fuerzas para recuperar equipos e infraestructura en la Europa del este que se ha venido convirtiendo en el mayor mercado del mundo y prometedor para los países

occidentales. Las economías asiáticas continúan expandiendo sus mercados internos y su participación en los externos con amplias perspectivas para su crecimiento aprovechando las ventajas de la apertura económica y la globalización de los mercados.

De otro lado, al hablar de marketing, mercadeo, mercadotecnia y comercialización, se refiere a conceptos que en el medio significan lo mismo. Todo depende del país donde utilice, en Estados Unidos se usa marketing, en Colombia, mercadeo; en México, mercadotecnia; en España y Argentina, comercialización. Sin embargo, las definiciones han tenido variaciones a lo largo de la historia tal como se verá a continuación.

- Actividades en el campo de los negocios que dirige el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor, planificando y llevando a cabo el diseño, la fijación de precios, la promoción, la distribución de ideas, bienes y servicios creando intercambios para satisfacer las necesidades para lograr los objetivos del individuo y la organización.
- Sistema total de actividades mercantiles encaminadas a planear, fijar precios, promoción, distribución de productos y servicios, que satisfagan las necesidades de los consumidores actuales y potenciales y lograr los objetivos de la organización.
- Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidad.
- Es la ejecución de las actividades en los negocios que se originan en la investigación las necesidades y deseos de los clientes seleccionados, la planeación y organización de la compañía que permita satisfacerlos, hasta lograr utilidades necesarias o la rentabilidad social para su desarrollo.

Es por ello que, la gerencia de mercado, con el fin de obtener beneficios mediante un proceso de planeación, organización, ejecución y control, busca la satisfacción de necesidades de un segmento del mercado, el cual ha sido investigado previamente para ejecutar los programas destinados a producir intercambios y negociaciones, utilizando una mezcla de productos, canales, comunicaciones y precios (mezcla de mercadeo). La gestión de marketing es una organización destinada al servicio del cliente para la satisfacción de sus necesidades y lograr los objetivos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento. La dirección estratégica, como nuevo estilo de dirección empresarial que busca adecuar la gerencia contemporánea a los cambios que se están produciendo, debe empezar a introducirse y a ser aplicada en la organización con resultados satisfactorios.

Por otro lado, el perfeccionamiento empresarial en el que se encuentra inmersa la economía ha determinado como una de las principales funciones de la empresa, dirigir el proceso de la planeación estratégica y así como organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta de la empresa entre otras.

En este contexto, la organización se encuentra ante la necesidad de cambiar sus métodos de gestión y su filosofía, teniendo en cuenta que el centro de atención de las empresas son sus clientes, con sus propias necesidades y deseos, lo que requiere de el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las condiciones y basadas en las mejores ya más avanzadas prácticas contemporáneas.

Debe destacarse que la planificación comercial es un proceso que exige de los directivos la aplicación de la metodología adecuada que le permita analizar sistemáticamente la relación de su organización con el entorno y la reflexión sobre los resultados que se pueden esperar de la aplicación alternativa de diferentes medios de acción, adecuadamente combinados para tal efecto. Una de sus principales ventajas es la necesidad de reflexionar constantemente sobre las tendencias de su organización y el mercado, lo que permite una mejor definición de los objetivos y políticas y disminuir a su vez los riesgos.

Además de posibilitar una mejor asignación de los recursos y una mejor coordinación entre los diferentes departamentos permite estar mejor preparado para reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los competidores, y una mayor coordinación de esfuerzos y recursos, para lo que exige tiempo, esfuerzo y requiere ser flexible y capaz de adaptarse al cambio rápidamente.

Las condiciones concretas y las características actuales del entorno en que se está moviendo la economía han hecho necesaria la utilización de muchas y variadas técnicas que le permitan lograr ventajas competitivas. A pesar de que el marketing ha ido adquiriendo mayor importancia en las empresas, los directivos no cuentan con una metodología que les facilite el trabajo.

La gestión estratégica de comercialización es un proceso que permite a las empresas ser proactivas, en vez de reactivas, en la formulación de su futuro. Este se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, compuesto por tres etapas fundamentales: formulación, implementación y control de estrategias. Teniendo en cuenta el contexto anterior, la Zona Franca del Eje Cafetero debe comenzar a implementar una serie de estrategias que le permitan potenciar su papel en el mercado regional y nacional. A decir de Ortiz Gómez<sup>3</sup>: -Si una organización conquista y sostiene una positiva y contundente imagen ante todos los sectores que nutren su actividad y son contemplados al establecer la misión, el cumplimiento cabal de la misma estará asegurado”

Es entendible que la valoración integral de la imagen empresarial surge de los objetivos estratégicos que constituyen la esencia de los planes y que deben revestir el carácter de sinérgicos con los postulados previstos al instaurar la misión. De igual manera se comprende que cuando dichos objetivos se concretan, es crucial determinar cómo alcanzarlos. Tras esta premisa subyacen

---

<sup>3</sup> Ortiz G. Alberto. Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Página 44. 2002.

asuntos básicos del diagnóstico corporativo relacionados con la definición de tales objetivos y con la clara determinación de los factores clave de éxito que conviene sostener, de los campos donde se aceptan debilidades viables de eliminar o aminorar y de las capacidades empresariales. Los asuntos básicos son:

**Diagnóstico en función de las estrategias competitivas:** la evaluación de resultados se realiza mediante la utilización de indicadores previstos para medir si conviene sostener o modificar las estrategias adoptadas en materia de liderazgo en costos, diferenciación, integración, atributos del cliente, productos, inversión, financiamiento, gestión del conocimiento y productividad organizacional.

**Diagnóstico en función de los objetivos estratégicos:** al abordar este diagnóstico se procede al comparar los resultados obtenidos y las metas trazadas en el momento de formular los planes alrededor de los objetivos relacionados con la autonomía financiera, crecimiento, posicionamiento comercial, minimización de costos, modernización tecnológica, generación de excedentes contables y monetarios, y el prestigio corporativo.

**Diagnóstico asociado con la gestión de riesgos empresariales:** como la gestión de los riesgos empresariales constituye un campo vital de la actuación empresarial en el dinámico ambiente de los negocios, al realizar el diagnóstico de los mismos se cubre la identificación, sensibilización e implementación de los instrumentos de cobertura, de modo que el análisis de los riesgos controlables y no controlables cubre el impacto de los mismos<sup>4</sup>.

Cuando el diagnóstico se centra en la utilización de indicadores con los cuales someter a escrutinio si la empresa crea o destruye valor, es necesario recurrir a indicadores de índole financiera previstos para analizar factores como los costos ponderados de capital, de conformidad con la aceptación concedida al sistema gerencial basado en procesos. También es factible que el diagnóstico interprete la construcción, uso e interpretación de indicadores alineados con los procesos esenciales, administrativos y de soporte, componentes de la cadena de creación de valor. El diagnóstico cimentado en los procesos sustituye el modelo tradicional basado en el análisis de los resultados por áreas funcionales.

El enfoque de diagnóstico utilizado no condiciona los resultados alcanzados al efectuarlo, toda vez que se recurre a los mismos indicadores. Una vez practicado el diagnóstico integral de la gestión, será factible determinar las fortalezas que conviene fomentar, las debilidades por subsanar, las oportunidades que deben ser aprovechadas y las amenazas que necesitan ser contrarrestadas. El conocimiento de estos asuntos propicia la determinación de los factores clave de éxito a mantener o estimular como soportes de la ventaja competitiva.

---

<sup>4</sup> Ibid. p. 45

## Identificación de los factores clave de éxito

Al indagar la opinión de quienes participan activamente en el proceso de toma de decisiones, se establecen los objetivos estratégicos y concretan las acciones que avalarán su consecución, es normal que surjan preguntas sobre los factores que justifican la prosperidad, el estancamiento o el declive de la competitividad. En este contexto, es procedente señalar que todas las empresas progresistas y triunfantes suelen poseer un sello distintivo reconocido por el mercado y pregonado constantemente para sostener o afianzar nexos comerciales.

También se acepta que es complejo y, hasta cierto punto, utópico pretender el éxito en todos los frentes. En tal virtud, es normal consentir la existencia de áreas donde es prudente reconocer debilidades que inciden negativamente sobre el ejercicio competitivo. La deducción sobre los factores de éxito y de debilidad es crucial para el planeamiento y su materialización en objetivos.

**Innovación:** al estudiar este parámetro es procedente anotar que los esfuerzos desplegados para alcanzar sitios dominantes en el campo de la innovación, como variable contundente del posicionamiento mercantil deben expresarse en la constante mejoría de los resultados financieros. La innovación no sólo abarca los aspectos concernientes a la diferenciación en las características físicas de los productos, al diseño de nuevas modalidades de intermediación financiera o a la ampliación de la gama de servicios. Las empresas también innovan cuando modifican los sistemas de empaque o envase, incursionan en el ambiente de los negocios virtuales, recurren a nuevas formas de comercialización, cambian los esquemas convencionales de atención al público, optan por la máquina como mecanismo para asegurar la oportunidad del abastecimiento, rediseñan procesos productivos, mejoran los medios de comunicación internos, depuran los mecanismos de información al cliente o integran sus sistemas de información con los administrados por los proveedores y compradores, a fin de facilitar las transacciones de bienes y servicios. -Quién no innova y se dedica a emular, tendrá que soportar ocupar posiciones secundarias en el mercado<sup>5</sup>.

**Soporte técnico:** en los sectores económicos dedicados a la producción, comercialización y montaje de bienes de capital, el soporte técnico complementa las ventajas comparativas relacionadas con los precios, la vida económica útil, productividad, consumo de energía, exigencias del talento humano y el espacio físico requerido para su emplazamiento, como asuntos considerados en la negociación de tecnología. Este soporte cubre aspectos como la intensidad del mantenimiento, la orientación sobre el uso de maquinarias y equipos, la garantía en el suministro de repuestos y la rapidez en la respuesta a los usuarios de los procesos, cuando éstos muestran fallas de funcionamiento. Naturalmente, el soporte técnico abarca la idoneidad de las

---

<sup>5</sup> Ibid. P. 46

personas encargadas del montaje, de la asesoría vinculada a la operación de los equipos y del mantenimiento.

**Atención de los mercados:** al segmentar los mercados se conceptúa que las variables de los precios y de las calidades son cruciales, pero también se entiende que la atención oportuna de los requerimientos de la clientela y el fácil acceso a los bienes y servicios, la variedad del surtido y el suministro de información son elementos estudiados por los compradores para seleccionar entre las alternativas sometidas a su consideración. Si una firma pretende satisfacer las exigencias del mercado deberá comprender que toda negociación tiene tres pilares: proporcionar la cantidad convenida, garantizar la calidad esperada y comercializar en el momento pactado. Así mismo, en un ambiente competitivo donde la diferenciación es vital, es imperativo aceptar que el consumidor conceda gran importancia al concepto de la variedad en tamaños, contenidos, peso, presentación externa, color y forma de envase.

No admite reparos que si la labor comercial se despliega respetando los principios de la calidad acordada, de cantidad convenida y de la oportunidad de los despachos, estos aspectos acentuarán la captura, la conservación y la penetración incesante de mercados. La segmentación apropiada de los mercados, derivada del estudio exhaustivo de los aspectos demográficos, económicos, sociales, culturales y psicológicos, se expresa en el comportamiento creciente de los negocios, al comprenderse que cuando existe la libre competencia el éxito comercial se alcanza al aplicar el principio *justo a su medida* por considerar que el mercado es heterogéneo.

Si se analiza la labor acometida por los intermediarios financieros, la variedad cobija los productos del portafolio como cuentas, tarjetas de crédito, endeudamiento e inversión. Para las agencias de viaje la variedad se configura mediante portafolios o paquetes turísticos que contemplan los destinos, la movilización terrestre, el sistema *todo incluido* y las visitas a sitios atractivos para el turista.

La atención de la clientela, como factor indiscutible de éxito comercial, propició la consolidación de hipermercados, como el Éxito, Ley, Carrefour, etc., que ampliaron las unidades de negocios, ofrecen crédito directo, aceptan cheques posfechados y permiten la cancelación basada en el sistema electrónico de cuentas de crédito o débito. Si se analiza la atención por parte de la banca, se encontrará que la competencia abarca aspectos como las operaciones mediante las redes de cajeros electrónicos, y la variedad de información y transacciones factibles de realizar por vía telefónica.

Para las compañías dedicadas al transporte aéreo de pasajeros, la distinción se configura por la atención a bordo, los premios atados a las millas acumuladas, los itinerarios, las conexiones internacionales y el tiempo invertido en la entrega de equipajes.

Para conocer si la segmentación y la atención de los mercados representan una fortaleza o una debilidad, es indispensable comparar las acciones de la

empresa con las de la competencia en los campos siguientes: calidad, oportunidad, precios, información, disponibilidad, variedad, plazos de entrega, tiempo obtenido en la adquisición y facilidades de crédito.

**Sistema promocional:** en el imperio del mundo de las comunicaciones, donde los medios juegan un rol determinante para incentivar la comercialización, no puede ignorarse que la calidad de las pautas publicitarias se convierte en acelerador o en freno de las perspectivas comerciales. Si la calidad reúne los tributos de la técnica utilizada, de los mensajes empleados para concienciar al consumidor de la conveniencia de adquirir el producto o servicio promocionado y de la imagen pública atinente a quienes actúan en los comerciales, se abrirán las puertas de la convicción. Al fin y al cabo, en toda campaña publicitaria, en cualquier labor promocional y en el fondo los lemas comerciales existen mensajes directos o subliminales, dádivas y obsequios, que sirven de catapulta para convencer al potencial consumidor de los beneficios que generaría la compra de los bienes o servicios vinculados a la labor de su difusión. Buscar la recordación de la marca por parte de los usuarios de la promoción y la publicidad es plataforma del éxito comercial, siempre y cuando las bondades pregonadas sean congruentes con la verdad comprobada al realizar la compra, porque de no ser así será ardua la senda a recorrer para reconquistar clientes engañados.

A manera de resumen, es factible indicar que los aspectos técnicos, los mensajes, los personajes involucrados, el manejo del color, los ambientes físicos y la música utilizada pueden inducir la acción de compra, mientras que pésimos comerciales o actividades promocionales equivocadas pueden arruinar la comercialización de un buen producto. Así, el diagnóstico permanente del impacto causado por el sistema dispuesto para la difusión de las características de los bienes y servicios permitirá inferir si el sistema es favorable o contrario a los intereses comerciales.

**Competencias del talento humano:** al destacar que los niveles de escolaridad, las habilidades, el profesionalismo, las destrezas, las capacidades analíticas, el potencial creativo, el emprendimiento, la tenacidad, el afán por el logro, la perseverancia, el manejo de las relaciones humanas y la capacidad negociadora son rasgos distintivos del verdadero líder, y elementos constitutivos de las competencias que deberían poseer las personas vinculadas a las organizaciones, es pertinente señalar que las posturas de los líderes y las competencias del conglomerado humano son la plataforma del éxito o del fracaso empresarial. En efecto, cabría preguntarse qué sentido tiene poseer equipos de alta tecnología y alta productividad si no se cuenta con personas aptas para propiciar su apropiado manejo y qué sentido tiene el desarrollo de productos caracterizados por altas calidades y rendimientos si la fuerza de ventas no reúne las habilidades requeridas para convencer al mercado de los beneficios inherentes a su consumo.

También vale la pena cuestionarse sobre la importancia que reviste el acceso expedito a fuentes de financiamiento, si la organización adolece de ejecutivos que posean las habilidades exigidas para administrar apropiadamente los

recursos. ¿Cuál provecho puede obtenerse de la tenencia cuando, además, la selección y contratación de personal no otorgan la debida trascendencia a talentos con habilidades innatas de creatividad o cuando estos son enganchados para ejecutar trabajos dominados por la rutina?

De lo anterior es posible deducir que el éxito empresarial de la Zona Franca del Eje Cafetero se supedita a la contratación, adiestramiento, desarrollo y estabilidad de talentos humanos que demuestran competencias en los asuntos relacionados con la administración de recursos, la dirección de grupos y el uso de la información de negociaciones. La prosperidad de las organizaciones recibe la influencia notoria de los estilos de liderazgo al indicarse que no es posible pensar en empresas pujantes dirigidas por quienes le tienen animadversión al riesgo, sueñan con la misma permanencia en el mercado, anteponen sus expectativas personales a los intereses corporativos y experimentan temores frente a cualquier cambio o iniciativa de crecimiento.

**Modernización de procesos:** cuando es latente la preocupación por desarrollar procesos industriales, comerciales y logísticos de exportación que estimulen la productividad, la reducción del consumo de energéticos, la disminución de reciclaje o el mejoramiento de las calidades, es obvio que quienes no aceptan por el hecho de intervenir en escenarios competitivos donde otros actores recurren ofreciendo bienes dotados con calidades superiores y precios más atractivos.

La actualización tecnológica, como fuerza impulsora de la competitividad, cubre las relaciones en cuanto a la sistematización de las operaciones industriales, administrativas, logísticas y comerciales. De ahí surgen proyectos que apoyan la eliminación de los trámites referentes a la formulación de pedidos, al diligenciamiento de facturas y a la expedición de cheques, como propósitos que demandan la conexión de las bases de datos inmersas en la cadena de valor donde practican los proveedores, la empresa y los canales de distribución.

Esquemas como la intranet son cruciales para mejorar el desempeño organizacional, reducir el consumo de papel y agilizar procedimientos internos, como aspectos que propician la reducción de gastos y que puedan aprovecharse para competir con precios.

**Imagen corporativa:** es evidente que la imagen positiva cimentada ante los inversionistas, los proveedores de bienes y servicios, las agencias gubernamentales y el sistema financiero representan un factor clave de éxito de la Zona Franca del Eje Cafetero porque simboliza la llave que abre las compuertas del endeudamiento, de la capitalización del abastecimiento sustentado en pautas favorables de inversión de capital. Además, dicha imagen se ha conservado mediante la perseverante expansión de operaciones, el movimiento frecuente de acciones en el mercado bursátil, la emisión periódica de acciones, la mayor cobertura geográfica, la comercialización en mercados externos, la sustitución de importaciones, la generación de divisas y de empleo, el fortalecimiento de empresas comercializadoras de bienes y servicios y las empresas de operaciones logísticas, estos hechos no son gratuitos y

testimonian el progreso empresarial y suelen ser materia de forzosa consulta al conformar el portafolio de inversión. Por motivos obvios, cuando las compañías muestran resultados de creación de valor evaluados positivamente por los inversionistas, tal circunstancia ejercerá efectos favorables sobre los propósitos de consecución de capitales frescos.

**Utilización de recursos:** como los índices de utilización de los recursos monetarios materiales y físicos colocados en poder de la dirección repercuten sobre los resultados analizados por los inversionistas, los intermediarios financieros y los sistemas de abastecimiento para ratificar la confianza en las empresas con quienes se gesta el intercambio, es obvio que ellos condicionarán esta decisión al estudio de los recursos disponibles y por la aplicación de los fondos monetarios. La conservación del patrimonio, o la disolución del mismo, se atará al conocimiento y la interpretación de indicadores calificados en términos exitosos o negativos, entre los cuales merecen mención especial los siguientes: nivel de explotación y comercialización del potencial productivo, márgenes de utilidad, niveles de rentabilidad del capital social y alcance de la posición del equilibrio.

Cuando existen agremiaciones encargadas de consolidar la información de las empresas de un sector económico, es posible comparar los resultados propios con los agregados del sector, con el fin de detectar los aspectos donde cada empresa muestra fortalezas o debilidades. En el ámbito sectorial colombiano, por ejemplo, es factible la comparación en los sectores financiero, hotelero, del transporte aéreo y hospitalario. Si no existen instituciones que representen los intereses de sectores específicos, no se descarta el enfrentamiento porque es viable recurrir a la información tramitada a entidades como la Superintendencia de Industria y Comercio o de sociedades o, en su defecto, conseguir los informes de presidencia o de gerencia presentados a las asambleas generales.

El pleno alcance de los resultados trazados en torno a los planes de negocio también constituye un factor de éxito indiscutible en la dinámica de la inversión empresarial. De igual forma, un sistema logístico fundamentado en la efectividad del transporte y del almacenamiento se manifiesta en la oportunidad de los despachos y en la reducción de los plazos de entrega acordados con los canales de distribución. Estos logros reportan beneficios comerciales y financieros a los compradores.

El sistema logístico puede convertirse en factor de éxito si la integración de las variables del abastecimiento y del transporte provocan la disminución del tiempo invertido entre la acción de compra y el ejercicio de la venta de las empresas ubicadas en la Zona Franca del Eje Cafetero, por cuanto a la efectividad del sistema no sólo asegura la pronta cobertura de las necesidades del comprador, sino que se expresa en la reducción de los costos.

Las organizaciones triunfantes en el mundo de los negocios son aquellas que explotan sus factores de éxito, los cuales son refrendados por las capacidades desarrolladas en su devenir histórico.

Cuando el diagnóstico precisa los factores clave de éxito, los campos donde se consiente el protagonismo y las ventajas consolidadas por otras firmas, es natural que la definición de los objetivos estratégicos descansa en afianzar las áreas donde se reconoce la existencia de fortalezas. La aceptación de debilidades debe conducir a la adopción de estrategias que impulsen el cierre de brechas con el sector competitivo.

## 4.2. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS<sup>6</sup>

Si la cobertura plena de los postulados contemplados en la misión depende de la consolidación de la imagen corporativa, esta meta se subordina al establecimiento preciso de objetivos estratégicos. Así mismo, las expectativas optimistas o pesimistas trazadas alrededor de los objetivos mencionados, necesariamente deben supeditarse al reconocimiento de fortalezas o factores clave de éxito, los cuales necesitan reforzarse o mantenerse, al tratamiento de las debilidades susceptibles de erradicar o de atenuar y a la concreción de las capacidades empresariales que pueden obrar negativa o positivamente sobre las pretensiones comerciales y financieras incorporadas en los planes.

Por tal razón, el diagnóstico corporativo debe abarcar apreciaciones sobre los motivos que respaldan el logro de los objetivos y considerar indicadores previstos para analizar los grados de alcance de cada objetivo. Con este marco de referencia, es factible señalar que si una organización reporta resultados positivos al analizar la consecución de los diferentes objetivos estratégicos, la gestión será calificada positivamente, siempre y cuando dichos objetivos estén alineados con la misión corporativa.

En concordancia con la naturaleza de los negocios atendidos por cada sector económico, con la postura seleccionada por los cuerpos directivos, defensa, aprendizaje, compartimiento, crecimiento o sostenimiento, y con la apreciación real de las capacidades, los objetivos estratégicos debe concebirse inicialmente en términos teóricos al reflejar la filosofía y la forma de pensar de los dirigentes empresariales. Posteriormente, los objetivos relacionados en la premisa 1, deben traducirse en unidades de medición que faciliten la evaluación de las tendencias históricas y la futura comparación de las proyecciones y las realizaciones. Como se acostumbra en las organizaciones exitosas, los objetivos estratégicos tienen el sustento teórico de la **gerencia orientada al logro**, que demanda un trabajo permanente de concientización, difusión y comunión de esfuerzos, alrededor de frases, concepciones, ideas y pronunciamientos que más adelante impulsarán el trabajo individual y colectivo del talento humano. Los principales pronunciamientos teóricos que alimentan la formulación conceptual de los objetivos estratégicos se destacan a continuación:

---

<sup>6</sup> *Ibíd.* Pág. 51

Es necesario lograr un elevado sentido de pertenencia y un alto grado de responsabilidad en las actuaciones de nuestros talentos.

Se pretende lograr niveles de ventas, utilidades y generación de fondos que faciliten el desarrollo de los programas estructurados alrededor de la capacitación, la salud ocupacional y escalas de compensación acordes con las de la competencia.

#### Premisa 1: Objetivos estratégicos de la Administración de la Zona Franca del Eje Cafetero

- Deben lograr relaciones de coordinación eficientes que promuevan la perfecta sincronización de las tareas conducentes a la oportuna atención de los mercados.
- Deben alcanzar un clima organizacional que privilegie el respeto por la dignidad de las personas, que aliente la creatividad y la iniciativa personales, y que promueve la creación de condiciones requeridas por el trabajo interdisciplinario.
- Deben procurar que los recursos invertidos en programas de investigación redunden en beneficios acogidos favorablemente por el mercado.
- Deben lograr que los fondos asignados para la ejecución de los programas de publicidad y promoción se recuperen rápidamente a través de las ventas de lotes y servicios.
- Deben incentivar la eliminación de actividades que no crean valor y, por consiguiente, sólo causan el desperdicio de recursos.
- Deben lograr procedimientos administrativos ágiles y eficientes que propicien la reducción del tiempo invertido en las etapas de abastecimiento y logística en el funcionamiento interno y la comercialización de bienes y servicios.
- Deben consolidar negocios con clientes rentables, estratégicos y leales.
- Deben poseer una estructura de financiamiento favorable en el marco tributario y que no comprometa la estabilidad financiera por su impacto sobre la sincronización de los flujos de caja.
- Deben lograr la ejecución de proyectos o planes de negocio cuyas tasas de rentabilidad superen los costos ponderados de capital y los niveles de lucro representados por la utilización de los recursos actualmente invertidos.
- Deben alcanzar coeficientes de productividad laboral de los ámbitos individual, funcional y grupal que propicien estructuras competitivas de precios.
- Deben lograr incrementos significativos de los niveles de negocios para reducir el índice de endeudamiento vigente y fortalecer la autonomía financiera.
- Deben lograr la incursión en nuevos mercados, con base en las ventajas comparativas y competitivas que permitirían el desplazamiento de nuevas empresas y fortalecer las ya existentes de los que actualmente operan.

- Deben incrementar el valor económico agregado mediante el aumento de las utilidades operacionales y una estructura de financiamiento que propicie mejores costos de capital.
- Debemos lograr el mayor empleo de la capacidad instalada mediante acciones agresivas concernientes a la diferenciación de bienes y/o servicios de la Zona Franca del Eje Cafetero.

Los logros anteriores se conciben inicialmente en el terreno conceptual, precisan la instauración de políticas y estrategias que apoyarán su consecución, y tienen que traducirse posteriormente en unidades de medida resultantes de las proyecciones comerciales y financieras. La dimensión cuantitativa de los mismos promueve la definición de indicadores de gestión en las instancias del planeamiento, los cuales se convertirán en indicadores de desempeño al practicar el diagnóstico.

A manera de ejemplo<sup>7</sup>, a continuación se relacionan los objetivos estratégicos principales, así como algunos indicadores de desempeño y gestión.

	Crecimiento de clientes o cuentas
Posicionamiento comercial	Crecimiento del número de puntos de venta
Crecimiento de ventas por cliente	
	Diseño de nuevos productos
Innovación empresarial	Lanzamiento de nuevos productos
Nuevos productos amparados con patente	
Autonomía financiera total	Capital social y patrimonio / financiación total Porcentaje de Participación De fuentes internas / financiación Utilidades / fuentes totales de financiamiento
Posición de liquidez	Activos corrientes – pasivos corrientes Activos corrientes / pasivos corrientes Capital de trabajo neto promedio / ventas.
Desarrollo del talento humano	Inversión en capacitación / ingresos totales Inversión en salud ocupacional / ingresos totales Gastos de remuneración / gastos totales
Creación de valor empresarial	Valor agregado Valor económico agregado Valor de la empresa en el mercado

---

<sup>7</sup> Ibid. P. 53

Cultura investigativa                      Inversión en investigación / ingresos totales  
Inversión en Investigación / inversión total  
Horas – hombre comprometidas en investigación

Cultura de Servicio                      Numero de clientes contactados  
Clientes servidos / clientes contactados

Fondos destinados a relaciones públicas

La formulación de los objetivos enunciados se realiza a partir de apreciaciones teóricas, pronósticos cuantitativos e indicadores.

De igual forma, es necesario abordar el proyecto con la información que permita determinar el estado actual en el que se encuentra la Zona Franca del Eje Cafetero una vez realizado el diagnóstico. Se plantearán aquellas estrategias que la conduzcan a ser las más competitivas, lo que obliga a incorporar elementos de diferenciación e innovación, que se constituye en estructuras de interacción del conjunto de agentes que participan en la comercialización de la Zona Franca, en cuyo proceso se obtendrán de la incorporación de las estrategias planteadas que propenden por el liderazgo en la diferenciación y la atención de los operadores logísticos y empresas de bienes y servicios allí establecidos.

De otro lado, para la introducción a la nueva fase de desarrollo del capitalismo conocida como globalización y que implica la participación en el comercio regional, nacional e internacional, en donde convergen los diferentes mercados del mundo para el intercambio de bienes y servicios, se requiere no sólo la aplicación de las estrategias explicadas anteriormente dentro del proceso logístico de importación y exportación de bienes y servicios y su comercialización, etc., sino que además se hace indispensable que la Zona Franca del Eje Cafetero integre empresas e instituciones de importación y exportación de bienes y servicios.

Es por todo lo anterior, que las organizaciones tienen una mayor probabilidad de éxito y permanencia en el mercado. Si sus directivos desarrollan una cultura de mejoramiento continuo, adoptan los conceptos de calidad total en los procesos constitutivos de la cadena de creación de valor y analizan constantemente el cumplimiento de las expectativas de los sectores vinculados a su operación como soporte para formular los planes estratégicos.

**Proceso continuo.** La estrategia competitiva es un proceso continuo y no una lluvia de ideas propuestas al culminar cada vigencia por las diversas esferas funcionales que las estériles y generalmente improductivas unidades de planificación estratégica proceden a decantar, examinar y consolidar en los denominados planes de acción. Al incorporar el precepto de la continuidad, es claro que el pensamiento estratégico irriga toda la organización, es conocido por todos los miembros vinculados a la empresa Zona Franca del Eje Cafetero

interpreta la necesidad de emprender acciones basadas en el reconocimiento de los mercados.

**Construcción de los factores claves de éxito.** Si estos factores constituyen el conjunto de habilidades, experiencias y competencias que una compañía explota para entregar un valor excepcional al cliente, es irrefutable que la productividad de los fondos comprometidos en investigación y desarrollo, la creación de una atmósfera donde se dé la confianza a la gente para correr riesgos aceptables y tolerar fracasos, la eliminación de controles excesivos y la apertura del pensamiento creativo, son elementos promotores del ejercicio competitivo.

Desde mediados del siglo pasado, se han venido desarrollando en Colombia espacios destinados a fomentar el comercio exterior, generación de empleo y oportunidades en las regiones donde se han establecido las denominadas zonas francas.

Desde la creación de la primera Zona Franca en Barranquilla, en 1958, la legislación se ha ido adaptando a las necesidades generadas por la globalización de la economía y la tendencia mundial a la especialización de mercados y tecnologías haciendo que el gobierno nacional modifique y reglamente el uso de las mismas y que propicie decretos que a lo largo de los años han permitido que las zonas francas alojen empresas prestadoras de servicios a los mercados externos además de las que se dedican a producción y transformación de bienes.

La complementación con otras leyes como las referentes a ordenamiento urbano han permitido que las zonas francas hayan venido en aumento y han venido creándose en diferentes zonas de nuestra geografía nacional como en Cartagena, Candelaria (Valle del Cauca), el Eje Cafetero, Rionegro, y la zona Pacífica, etc. Esto, sumado a los beneficios tributarios ofrecidos convierte indiscutiblemente a las zonas francas en unas generadoras de desarrollo y progreso para las regiones donde se han establecido. Establecido incluso generándose un aumento importante de estas como lo trataremos más adelante.

La inminente firma de tratados de libre comercio de nuestra nación con otra del mundo, muchas de ellas agrupadas en sólidas alianzas comerciales, hacen de las zonas francas instrumentos de desarrollo e intercambio de tecnología; todo esto agrupado hace que se cree un sistema de información y estadística que permita el seguimiento de la actividad entre las zonas francas, el comercio exterior y el resto del mundo. En nuestro país, esta tarea de estadística está encomendada al DANE quien ha implementado el proceso de la información de mercancías en las zonas francas y que la información sea incorporada en las estadísticas detalladas de comercio internacional con el resto del mundo.

Por otra parte, es importante la articulación de nuestro régimen aduanero con la de otros países andinos, esto con el fin de lograr como bloque de naciones

mayor competitividad, desarrollo logístico, industrial y comercial que se puedan desarrollar en las zonas francas.

En cuanto al tema nacional en referencia se han venido generando procesos que persiguen especializar las zonas francas. En Bogotá, por ejemplo, se ha venido impulsando la creación de una en el campo de textiles y confecciones que, como se mencionó anteriormente, con los beneficios tributarios ofrecidos (15 % en impuesto sobre la renta) y aprovechando economías de escalas que abaratan costos, seguramente se convertirá en un negocio muy atractivo y de alta competitividad en uno de los sectores con mayores amenazas y riesgos en la actualidad.

La unión de varias empresas del sector, aunado al deseo de empresarios brasileros de entrar al mercado colombiano, seguramente harán de esta zona franca especializada una posibilidad de enfrentar con éxito empresas asiáticas tan fuertes en el ramo.

Para citar otro ejemplo, en Boyacá se está gestando la creación de varias zonas francas con diferentes vocaciones en agroindustria, en biocombustibles, industrial y de servicios. Sin embargo, y a pesar de las expectativas en las regiones donde se piensan instalar las zonas francas, en este departamento en particular, existen serias dudas sobre las posibilidades reales de sostenibilidad de las mismas y en especial la de Tunja, debido a los serios problemas que existen de compatibilidad con el uso de suelo, lo que ocasionaría la modificación del plan de ordenamiento y, por consiguiente, demoras en el desarrollo de esta importante iniciativa que busca en la capital boyacense generar fábricas de aviones, call centers, industrias farmacéuticas y de cosméticos, software, etc.

Con estos ejemplos se quiere advertir, que si bien es cierto las zonas francas son un importante factor de desarrollo se debe tener mucho cuidado en la asignación de las mismas, ya que en la actualidad existen 48 aprobadas y muchas no han empezado a operar. El gobierno nacional, en aras de crear fuentes de empleo, ha fomentado la creación de muchas y los inversionistas y empresarios han aprovechado los estímulos tributarios que se han concedido para las mismas, pero en la mayoría de los casos no han podido empezar a desarrollarlas, hasta el punto de presentarse especulación inmobiliaria.

Por otra parte, los escándalos presentados en la modificación de las normas urbanísticas de los corredores suburbanos y en zonas al interior de las concentraciones urbanas con restricciones de carácter ambiental y residencial han puesto sobre aviso a las autoridades de la importancia de controlar el estudio y la aprobación de los planes de ordenamiento territorial ya que han ocasionado por el rápido cambio del uso del suelo incrementos desmesurados del valor de la tierra.

En la reunión de Ginebra, según noticias de la OIT, conforme se intensifica la competencia mundial por la captación de inversiones externas y fuentes de empleo, siguen multiplicándose las Zonas Francas Industriales (ZFI). Como

señala la Oficina Internacional del Trabajo en un nuevo informe<sup>8</sup>, en pocos decenios su número pasó de unas cuantas a cerca de 850 hoy en día.

Al tiempo que reconoce el enorme potencial económico y de empleo que tienen las ZFI, la OIT advierte que su extraordinario desarrollo en el sector industrial de todo el mundo plantea problemas cada vez más complejos, tanto en lo que respecta a la situación de los 27 millones de trabajadores que forman su fuerza de trabajo (compuesta por mano de obra femenina hasta en un 90%), así como a las actividades de planificación de las legiones de expertos en desarrollo económico que buscan en las ZFI una solución rápida para dotar a los países en desarrollo de las competencias técnicas industriales y los recursos necesarios para poder competir en la economía internacional.

El informe define las ZFI como *"zonas industriales dotadas de incentivos especiales para atraer a los inversores extranjeros, en las que los materiales de importación se someten a un cierto grado de proceso industrial antes de ser de nuevo exportados"*. *En algunos países, estas zonas se confunden con los distritos de producción y comerciales modernos, pero en muchos otros constituyen verdaderos enclaves de actividad industrial mono productora, literalmente aislados en recintos protegidos por altas cercas o muros. En todo caso, independientemente de la forma que adopten, las ZFI se han convertido en "el motor de la mundialización"*<sup>9</sup>, propulsado por el libre intercambio, las inversiones extranjeras y el afán exportador que caracterizan a la economía moderna.

Según el análisis de la OIT, las ZFI son sin duda un formidable generador de empleo, sobre todo para las mujeres de los países en desarrollo. Con todo, son demasiadas las ZFI que siguen arrastrando una mala reputación en términos laborales, debido a la práctica de bajos salarios, las condiciones de trabajo deficientes y las relaciones de trabajo inadecuadas y retrógradas que predominan en ellas. Además, la OIT hace notar que aun cuando la acción combinada de inversiones directas en el sector manufacturero, aumento del empleo y transferencia de tecnología puede ser un poderoso tónico para el desarrollo económico, los resultados concretos no muestran hasta ahora que se hayan creado vínculos fructíferos entre las ZFI y los distintos sectores de la economía local de la mayoría de los países anfitriones.

Al aceptar la implantación de las ZFI, muchos de estos países habían previsto que las actividades de bajo nivel técnico y profesional, esencialmente el procesamiento y ensamblaje de partes importadas, sería una primera etapa inevitable pero pasajera en el camino hacia niveles de fabricación con mayor valor añadido. En la práctica, muy pocos, por ejemplo Malasia, Mauricio y

---

<sup>8</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJO. Cuestiones laborales y sociales relacionadas con las zonas francas industriales. (en línea) En: [http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Media\\_and\\_public\\_information/Press\\_releases/lang--es/WCMS\\_145184/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Press_releases/lang--es/WCMS_145184/index.htm). Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1998.

<sup>9</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Guía de recursos sobre zonas francas de exportación (ZFEs) (en línea) En: <http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/epz.htm> (Consulta \_\_\_\_\_)

Singapur, han logrado desarrollar su propia gama de actividades industriales de exportación a partir de las inversiones iniciales en las ZFI.

Estas son algunas de las cuestiones relativas al potencial de las ZFI en materia de empleo y desarrollo que se examinarán durante la Reunión tripartita de países que poseen zonas francas industriales, que se celebrará en la sede de la OIT, en Ginebra, del 28 de septiembre al 2 de octubre de 2011. Tomarán parte en esta Reunión delegaciones formadas por representantes de los empleadores, los trabajadores y las autoridades nacionales de diez países<sup>10</sup>.

### 4.3. DEFICIENCIAS DE LAS ZONAS FRANCAS

La Reunión discutirá el informe preparado por la OIT y examinará en particular las posibles soluciones a los problemas laborales y de gestión de los recursos humanos que afectan a las ZFI, en la perspectiva de aumentar las remuneraciones, mejorar las condiciones de trabajo e incrementar la productividad, reforzando la interacción entre estas zonas y las economías de los países en que están implantadas. Se analizará con especial atención la dura condición de las trabajadoras en las ZFI. Las mujeres no sólo aportan una proporción mayoritaria de la fuerza de trabajo de las zonas, sino que son duramente afectadas por los problemas propios de estas unidades económicas, entre los que destacan los horarios de trabajo prolongados, el bajo nivel de los salarios, la falta casi total de prestaciones de bienestar social, como por ejemplo servicios de guardería infantil, y la naturaleza generalmente penosa de las tareas que les corresponden.

El informe de la OIT recalca que "una característica lamentable de muchas zonas francas es que los trabajadores, hombres y mujeres, quedan atrapados en unos empleos poco retribuidos y que requieren pocas capacitaciones. Se los considera fácilmente reemplazables, y sus preocupaciones no reciben atención suficiente en las relaciones laborales y sociales"<sup>11</sup>. En todo el mundo, la fuerza de trabajo de las ZFI es, por regla general, mayoritariamente femenina, característica que se acentúa en los sectores de la confección y el ensamblaje de artículos electrónicos en que la proporción de trabajadoras llega hasta un 90 por ciento, o incluso más.

En su informe, la OIT señala cinco factores que determinan un panorama laboral poco satisfactorio:

- La mayoría de los países que acogen ZFI tienen una reserva abundante de trabajadores, lo que tiende a mantener un bajo nivel de salarios, incluso cuando -debido a su mala reputación laboral- las zonas se ven

---

<sup>10</sup> Bangladesh, Barbados, China, Costa Rica, República Dominicana, Filipinas, Mauricio, México, Sri Lanka y Túnez.

<sup>11</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Gracias a un crecimiento sostenido, las zonas francas industriales se convierten en una importante fuente de empleo. (En Línea) En: [http://www.ilo.org/global/About\\_the\\_ILO/Media\\_and\\_public\\_information/Press\\_releases/lang-es/WCMS\\_008506/index.htm](http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Press_releases/lang-es/WCMS_008506/index.htm) (Consulta \_\_\_\_\_)

obligadas a ofrecer suplementos de remuneración para interesar a la fuerza de trabajo.

- Las ZFI atraen sobre todo a sectores industriales que emplean una mano de obra abundante, como el vestido y el calzado y el ensamblaje de productos electrónicos; éstos utilizan tecnologías relativamente simples y, por ende, necesitan trabajadores poco calificados. Los altos índices de rotación del personal no son un inconveniente, pues sobran trabajadores para reemplazar fácilmente a los que dejan sus puestos.
- Los incentivos y los bajos costos de instalación en las ZFI atraen inversiones que se destinan a industrias de procesamiento simple; estas empresas suelen tener una gestión profesional insuficiente, en particular en materia de recursos humanos y de competencias de dirección. Además, carecen de la capacidad o la voluntad para invertir en nuevas calificaciones profesionales, nuevas tecnologías o medios para aumentar la productividad. Asimismo, tienden a ofrecer muy pocas prestaciones sociales a sus trabajadores, y a veces prescinden lisa y llanamente de las mismas.
- El alto índice de utilización de mano de obra que caracteriza a buena parte de las actividades de procesamiento y ensamblaje implica que la competencia entre las empresas tiene lugar fundamentalmente a nivel de los precios; en la medida en que los costos laborales son un componente importante de los costos totales, los empleadores consideran que la mano de obra no es más que un costo que hay que contener, en vez de un activo que deberían desarrollar.
- Muy pocos gobiernos han logrado aplicar políticas que garanticen una transferencia tecnológica y de competencias profesionales desde las ZFI hacia las industrias locales y su fuerza de trabajo, por lo que la base de capital humano de la economía nacional sigue siendo insuficiente.

Según la OIT, la falta de estrategias adecuadas para el desarrollo de los recursos humanos bien pudiera menguar el potencial de las ZFI para mejorar la productividad y elevar la calidad del empleo. En el informe se indica que "las relaciones laborales y el desarrollo de los recursos humanos siguen siendo dos aspectos problemáticos del funcionamiento de las zonas francas". Los mecanismos de que disponen para mejorar la aplicación de las normas de trabajo suelen ser deficientes. El modelo clásico de reglamentación laboral -con un marco de normas laborales mínimas, sindicatos libres y organizaciones de empleadores que se reúnen para negociar acuerdos obligatorios que regula su interacción- es sumamente excepcional en el caso de las zonas francas industriales.

A juicio del Sr. Auret van Heerden, responsable principal del informe, la frecuente inexistencia de normas laborales mínimas y las malas relaciones entre trabajadores y empleadores tienen, fatalmente, algunas consecuencias previsibles que siguen siendo moneda corriente en las ZFI: rotación elevada de la mano de obra, ausentismo, estrés y fatiga de la mano de obra, bajos índices de productividad, derroche de materias primas y descontento de la fuerza de trabajo.

#### **4.4. Las contradicciones entre la legislación nacional y la legislación que rige las ZFI**

El informe de la OIT pone de manifiesto que, salvo algunas excepciones, los principales países anfitriones de ZFI aplican en éstas la legislación nacional en materias laborales y de relaciones de trabajo. Se destaca, en especial, la experiencia de Singapur, país con una sólida tradición de tripartismo: allí, las políticas de inversión no pueden infringir los derechos de los trabajadores. Los autores ponen de relieve que este principio se aplica desde los años 1960, cuando Singapur necesitaba con urgencia inversiones extranjeras para impulsar su entonces incipiente desarrollo industrial.

En Mauricio, uno de los países que mejores resultados ha logrado gracias a las ZFI, los trabajadores empleados en éstas quedan comprendidos en el campo de aplicación de la legislación laboral y el sistema de relaciones de trabajo. Sin embargo, en 1993 se promulgó la ley sobre la expansión industrial, que confirió una mayor flexibilidad a las empresas, en particular con respecto al cómputo del tiempo de trabajo a efectos de calcular las horas extraordinarias, medida que ha sido duramente criticada por el movimiento sindical. Las organizaciones sindicales son muy activas en algunos sectores de la economía de Mauricio, salvo en las ZFI, en que el índice de sindicación llega apenas a 9%.

Filipinas, prosigue el informe, es un excelente ejemplo de un país con zonas francas industriales en el cual no hay un sistema adecuado de relaciones de trabajo y de relaciones laborales en las zonas, pero en el que, tras años de conflictos laborales, se han efectuado las reformas necesarias y se ha establecido un sistema estable de relaciones laborales", que comprende el respeto de los derechos sindicales. Sin embargo, no todas las zonas del país evolucionan al mismo ritmo. En efecto, "en una serie de zonas privadas se ha adoptado al parecer una política de "sindicatos libres", que contraviene la legislación laboral.

Al igual que Filipinas, la República Dominicana pasó por un período de gran agitación laboral hasta que la adopción de reformas adecuadas permitió, según el informe, dar "un gran paso adelante para mejorar el respeto de las normas laborales y las relaciones de trabajo en las zonas". En la actualidad, 14 sindicatos despliegan sus actividades en las ZFI, aun cuando tropiezan con grandes dificultades para lograr hacer adoptar convenios colectivos. Las ZFI de Costa Rica también están comprendidas en la jurisdicción de las leyes nacionales; sin embargo, "por lo que respecta a las relaciones de trabajo, [...] la actividad sindical no está en general muy desarrollada [...] y las zonas francas no son una excepción en este sentido", señala el informe.

Son muy pocos los países que excluyen expresa y oficialmente las ZFI del ámbito de aplicación de la legislación y el sistema de relaciones obrero-patronales. Por ejemplo, las ZFI de Bangladesh no están comprendidas en el ámbito de aplicación de la Ordenanza de Relaciones de Trabajo, que regula

materias como la organización de los trabajadores y la negociación colectiva en otros sectores. Con todo, en las zonas, rigen algunas normas laborales nacionales, relativas a materias como la clasificación de puestos, el salario mínimo, las vacaciones y licencias, la terminación de la relación de trabajo y prestaciones de bienestar, como dispensarios y servicios de restauración.

Pakistán es otro país que ha excluido las ZFI de la aplicación de su Ordenanza de Relaciones de Trabajo, prohibiendo en particular toda forma de acción reivindicativa laboral.

Panamá es el único país de América Central que ha adoptado una legislación laboral especial para las ZFI, sustituyendo las disposiciones del Código del Trabajo. En su formulación inicial, la nueva legislación tenía por objeto limitar a un mínimo la influencia de los sindicatos en las zonas. Ante la gran oposición suscitada por estas iniciativas, se introdujeron algunas enmiendas que reconocieron las libertades sindicales, pero "la controversia no está totalmente resuelta y la libertad sindical no está aún bien arraigada en las zonas francas".

La OIT insiste en que sólo las ZFI que se hayan dotado de políticas de recursos humanos óptimas y de relaciones laborales estables podrán satisfacer las exigencias de gran rapidez, bajos costos y buena calidad que plantea el mercado mundial. Para hacer realidad el pleno potencial de empleo y productividad que tienen las ZFI será indispensable aplicar estrategias eficientes de fomento de los recursos humanos. Asimismo, para que las ZFI den los frutos esperados por los países que las acogen, tendrán que forjar vínculos más sólidos con las economías locales. Por último, para incrementar la estabilidad y el atractivo del empleo en las ZFI hacen falta considerables inversiones en infraestructuras sociales, sobre todo en beneficio de las trabajadoras, por ejemplo guarderías infantiles, medios de transporte seguros y condiciones saludables de vida y de trabajo.

## 5. MARCO LEGAL

### 5.1. MARCO LEGAL DEL REGIMEN CAMBIARIO APLICABLE A LAS ZONAS FRANCAS INDUSTRIALES DE BIENES Y SERVICIOS -ESTADO ACTUAL

Nuevo régimen de Zonas Francas

Bogotá, 14 nov (SP). Con el propósito de seguir estimulando la inversión y la generación de empleo en el país, el Gobierno Nacional reglamentó el nuevo régimen de Zonas Francas.

Se trata del decreto 4051 del 23 de octubre de 2007, que establece la normatividad y los requisitos para el funcionamiento de estas zonas económicas especiales.

La ley número 1004 del 30 diciembre 2005, tiene por finalidad redefinir el marco normativo de las zonas francas en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior con el objetivo de adecuar tales regímenes a los compromisos contraídos internacionalmente con la Organización Mundial del Comercio, especialmente en lo que toca con la obligación de eliminar los subsidios a las exportaciones y, adicionalmente, para estimular la inversión extranjera e incrementar el nivel de empleo en el país.

En este orden de ideas, la ley deroga el Estatuto de Zonas Francas establecido por la ley 109 de 1985, y redefine la zona franca, en su artículo 1º, como el área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades comerciales, bajo una normativa especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior<sup>12</sup>. Debido a la ficción de extraterritorialidad que opera respecto de tales zonas, para efectos aduaneros, se entiende que las mercancías ingresadas en ellas se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones.

Durante la vigencia de la ley 109 de 1985, las zonas francas gozaban de la naturaleza de establecimientos públicos y, en consecuencia, su administración correspondía exclusivamente al Estado. No obstante, debido a que tal administración no permitió alcanzar los resultados esperados en términos de generación de empleo, aumento del volumen de exportaciones y crecimiento de inversión extranjera, la ley 7ª de 1991 permitió la privatización de dichos establecimientos públicos por medio de la figura jurídica del arrendamiento del territorio a los particulares.

---

<sup>12</sup> Cfr. Artículo 1º ley 1004 de 2005. El antiguo Estatuto de Zonas Francas define así las zonas francas: artículo 1º: Las zonas francas son establecimientos públicos del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscritas al Ministerio de Desarrollo Económico. Artículo 2º del objeto: Las zonas francas tendrán por objeto promover el comercio exterior, generar empleo, divisas y servir de polos de desarrollo industrial de las regiones donde se establezcan mediante la utilización de recursos humanos y naturales, dentro de las condiciones especiales fijadas en la presente Ley y en los decretos que la desarrollen y reglamenten.

Gracias a tal privatización las zonas francas incrementaron su nivel de consecución de metas y han arrojado mejores resultados en lo que a niveles de desarrollo económico y empresarial se refiere. En efecto, tal como lo demuestra la exposición de motivos presentada por el Gobierno Nacional ante el Congreso, con ocasión del proyecto que derivó en la ley que aquí se comenta, el número de industrias instaladas en las zonas francas y la mano de obra contratada se incrementó, del año 1994 a 2003, a 449 empresas y a 9500 empleados, con una tasa de crecimiento anual del **14% y del 8% respectivamente**.<sup>13</sup>

Bajo esos parámetros, la ley 1004 en comentario, surge como un mecanismo de optimización de las funciones antes descritas, el cual, en la medida en que cuenta con la facultad de incrementar el nivel de empleo, el volumen de importaciones y la captación de inversiones de capital en el país, aparece como indispensable en el proceso de desarrollo colombiano.

Debido a lo anterior, la nueva legislación introduce sendas modificaciones al régimen tributario de estas zonas con el fin de hacer posible su permanencia en el contexto internacional, permanencia que hasta antes de la promulgación de la ley se veía amenazada por el compromiso adquirido con la Organización Mundial del Comercio de eliminar los subsidios a las exportaciones antes del año 2007<sup>14</sup>.

Así descritas, las zonas francas pretenden constituir un polo de desarrollo de las regiones en que se establezcan, tanto en lo que concierne con su nivel de crecimiento económico, como de las empresas que en tales zonas se establezcan, en lo que respecta a la productividad y competitividad de sus procesos industriales y empresariales.

Por lo que toca con las empresas localizadas en las zonas francas, la ley 1004 en comentario, clasifica los usuarios en usuarios operadores, usuarios industriales de bienes, usuarios industriales de servicios y usuarios comerciales. Los primeros, es decir, los usuarios operadores, son aquellas personas jurídicas encargadas de dirigir, administrar, promocionar y desarrollar una o varias zonas francas. Los usuarios industriales, que bien pueden ser de bienes o servicios, son personas jurídicas establecidas en estas zonas para la producción de bienes, o para el desarrollo de actividades de logística,

---

<sup>13</sup> Cfr. Exposición de motivos proyecto de ley 141 de 2005 Cámara. Gaceta del Congreso de la República de Colombia No. 636, año XIV. Lunes 19 de septiembre de 2003.

<sup>14</sup> 3. Véase al respecto el GATT de 1994, Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias, artículo 1º Definición de subvención 1.1 A los efectos del presente Acuerdo, se considerará que existe subvención: a) 1) cuando haya una contribución financiera de un gobierno o de cualquier organismo público en el territorio de un Miembro (denominados en el presente Acuerdo "gobierno"), es decir: i) cuando la práctica de un gobierno implique una transferencia directa de fondos (por ejemplo, donaciones, préstamos y aportaciones de capital) o posibles transferencias directas de fondos o de pasivos (por ejemplo, garantías de préstamos); ir) cuando se condonen o no se recauden ingresos públicos que en otro caso se percibirían (por ejemplo, incentivos tales como bonificaciones fiscales);3; oí) cuando un gobierno proporcione bienes o servicios -que no sean de infraestructura general- o compre bienes; ib.) cuando un gobierno **realice pagos a un mecanismo de** financiación, o encomiende a una entidad privada una o varias de las funciones **descritas en los incisos i) a oí) supra** que normalmente incumbirían al gobierno, o le ordene que las lleve a cabo, y la práctica no difiera, en ningún sentido real, de las prácticas normalmente seguidas por los gobiernos; o a) 2) cuando haya alguna forma de sostenimiento de los ingresos o de los precios en el sentido del artículo XVI del GATT de 1994; y b) con ello se otorgue un beneficio. 1.2 Una subvención, tal como se define en el párrafo 1, sólo estará sujeta a las disposiciones de la Parte II o a las disposiciones de las Partes III o V cuando sea específica con arreglo a las disposiciones del artículo. El GATT fue aprobado en Colombia por la ley 170 del 15 de diciembre de 1994.

transporte, telecomunicaciones, investigación, asistencia médica, turismo, reparación, auditoría entre otros servicios. Por último, los usuarios comerciales, se definen como aquellas personas jurídicas establecidas igualmente en estas zonas, con la finalidad de desarrollar, entre otras, actividades de mercadeo y comercialización.

Para los usuarios industriales y operadores está prevista una modificación sustancial en relación con el impuesto sobre la renta, toda vez que pasan de ser sujetos pasivos exentos a tributar con una tarifa del 15%. Los otros usuarios, es decir los comerciales, tributarán con la tarifa normal del 35%. En este último caso, el cambio resulta aún más significativo pues la nueva tarifa es equivalente a la tarifa general vigente para todo tipo de personas jurídicas, lo cual obedece al hecho de que estos operadores no desarrollan sus actividades de manera exclusiva en una o varias zonas francas.

También es de anotar que aunque la tarifa aprobada para los usuarios industriales fue del 15%, el proyecto de ley 141 de 2005, presentado por el Gobierno de la República ante el Congreso, preveía una tarifa general del 25% igual a la que opera en otras zonas francas que compiten con las de Colombia<sup>15</sup>. En este mismo sentido, no sólo el régimen de los usuarios sino también el de las zonas francas propiamente dichas, sufre una variación sustancial consistente en que a partir del año 2007, el artículo 212 del Estatuto Tributario, por medio del cual se establece la exención del impuesto sobre la renta para las zonas francas queda derogado. Así las cosas, estas instituciones pasan a ser contribuyentes del impuesto.

Otra disposición aprobada es la contenida en el artículo 6º de la ley, relativo a la forma en que deben determinarse los dividendos y utilidades no gravados en cabeza de los socios cuando la sociedad ya ha tributado previamente. La disposición en comentario modifica el numeral 1º del artículo 49 del Estatuto Tributario, el cual opera como regla general para la determinación del ingreso no gravado en cabeza de los socios para la mayoría personas jurídicas. Esta norma, introducida en la legislación colombiana en el año 1985, preveía una fórmula llamada de los trece séptimos<sup>16</sup>, por medio de la cual se podía establecer que una vez la sociedad hubiera pagado el impuesto, los socios que percibieran dividendos debían pagar solo un porcentaje del gravamen que les correspondiera por tal ingreso más no la totalidad. La norma, como se evidencia, buscaba desarrollar, como en efecto lo hizo, la eliminación de la doble tributación entre la sociedad y los socios, prevista por el artículo 48 del mismo Estatuto, en el marco de un régimen en el cual la alícuota del impuesto

---

<sup>15</sup> Países como Guatemala y Costa Rica tienen una tarifa del 25% para el impuesto sobre la renta de los usuarios de zonas francas.

<sup>16</sup> La regla de los trece séptimo se enuncia en el artículo 49 del Estatuto Tributario de la siguiente forma: Artículo 49.- Determinación de los dividendos y participaciones no gravados. Cuando se trate de utilidades obtenidas a partir del 1º de enero de 1986, para efectos de determinar el beneficio de que trata el artículo anterior, (se refiere al beneficio previsto para los socios de percibir dividendos como ingresos no constitutivos de renta) la sociedad que obtiene las utilidades susceptibles de ser distribuidas a título de ingreso no constitutivo de renta ni de ganancia ocasional, utilizará el siguiente procedimiento: 1. Tomará el impuesto de renta antes de los descuentos tributarios, y el de ganancias ocasionales a su cargo que figure en la liquidación privada del respectivo año gravable y lo dividirá por 3.5. La suma se multiplicará por 6.5.

sobre la renta era del 30%. Cuando la tarifa pasó a ser del 35% la fórmula cambió sólo en términos matemáticos, como sucede con la disposición introducida por la ley 1004, en que la tarifa es del 15%.

Actualmente, con la entrada en vigor de la nueva disposición, no opera más la fórmula de los trece séptimos. Pero ello no significa, de ningún modo, que haya resurgido la doble tributación, pues la modificación que aquí se analiza fue respecto del numeral primero del artículo 49 del Estatuto Tributario, y no del artículo 48 ibídem, el cual continúa vigente. Muy por el contrario, los socios siguen percibiendo un porcentaje de ingresos no constitutivos de renta; lo que se modifica es la fórmula para determinarlo. Así, en lugar de la regla de los trece séptimo se debe seguir el procedimiento establecido por el artículo en comentario, según el cual, para establecer el porcentaje de los dividendos no constitutivos de renta, se tomará la renta líquida gravable del respectivo año y le resta el impuesto básico de renta liquidado por el mismo año gravable.

Por último, en lo que a materia de impuesto sobre la renta atañe, cabe transcribir el artículo 9º de la ley 1004, que a su tenor dice:

—Artículo 9º. Adicionase el Estatuto Tributario con el siguiente artículo:

Artículo 85-1.- Limitación de costos y gastos para usuarios de zonas francas. Las operaciones de compra y venta de bienes y servicios que realicen los usuarios industriales de bienes y servicios de zonas francas, con los vinculados económicos o partes relacionadas a que se refieren los artículos 260, 261, 263 y 264 del Código de Comercio, 28 de la ley 222 de 1995, 450 y 452 del Estatuto Tributario que no correspondan a precios del mercado serán rechazadas dentro del proceso de investigación y sujetas a la aplicación de la correspondiente sanción por inexactitud.”

De forma complementaria al impuesto sobre la renta, resulta de trascendental importancia comentar igualmente, la modificación introducida al impuesto de remesas como gravamen accesorio al de la renta, modificación que entrará a regir a partir del 1º de enero de 2007 y que consiste básicamente en agregar otro evento en el cual no hay lugar al impuesto de remesas. En efecto, a pesar de que el proyecto preveía la completa eliminación del gravamen que aquí se analiza, el texto aprobado se limitó a exonerar del pago de este tributo los giros al exterior realizados por los usuarios de las zonas francas. En el proyecto original, como lo explica la exposición de motivos presentada por el Gobierno Nacional, las remesas, como gravamen a la transferencia al exterior de rentas o ganancias ocasionales, debían ser eliminadas del ordenamiento tributario para todos los casos por constituir una carga adicional para el inversionista. Como se observa, se buscaba optimizar la inversión extranjera disminuyendo las cargas fiscales, pero a juicio del legislador, fue suficiente exonerar del pago del impuesto únicamente a los usuarios de las zonas francas.

En materia del impuesto sobre las ventas, la ley incluye una nueva categoría de bienes exentos constituidos por 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 éstos, siempre que los mismos sean necesarios para el desarrollo del objeto social de dichos usuarios (artículo 7º, por medio del cual se adiciona el artículo 481 del Estatuto Tributario).

Otra norma prevista dentro del ámbito del impuesto sobre las ventas, es el relacionado con la exclusión de este impuesto de la importación al departamento de Amazonas provenientes del Perú, de alimentos de consumo humano y animal, elementos de aseo y medicamentos que se destinen al consumo en ese mismo territorio. La disposición se establece en cumplimiento del Convenio Colombo-Peruano vigente entre ambas naciones.

En esta misma línea, se prorroga el beneficio previsto por el artículo 485-2 del Estatuto en virtud del cual los compradores o importadores de maquinaria industrial pueden descontar el impuesto sobre las ventas pagado en la adquisición o importación de la misma. La norma, cuya aplicabilidad estaba autorizada hasta el año 2005, durará vigente hasta el año 2007 inclusive.

De otro lado, es importante comentar la modificación introducida por la ley 1004 al régimen tributario aplicable a las operaciones de leasing.

El artículo 10 de la ley modificó al artículo 127 del Estatuto Tributario e incluyó un párrafo con el siguiente texto:

Artículo 10. Adiciónese el párrafo 3º y modifícase el párrafo 4º del artículo 127-1 del Estatuto Tributario, los cuales quedarán así:

Parágrafo 3º. Únicamente tendrán derecho al tratamiento previsto en el numeral 10 del presente artículo, los arrendatarios que presenten a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior al gravable, activos totales hasta por el límite definido para la mediana empresa en el artículo 2º de la ley 905 de 2004. Quienes no cumplan con estos requisitos, deberán someter los contratos de leasing al tratamiento previsto en el numeral 2º del presente artículo.

Parágrafo 4º. Todos los contratos de arrendamiento financiero o leasing con opción de compra que se celebren a partir del 1º de enero del año 2007, deberán someterse al tratamiento previsto en el numeral 2º del presente artículo independientemente de la naturaleza del arrendatario.

Significa lo anterior que los contribuyentes del impuesto sobre la renta que tengan la condición de arrendatarios financieros en desarrollo de contratos de leasing tienen y tendrán el siguiente tratamiento:

a. Respecto de contratos de leasing celebrados hasta el 31 de diciembre de 2006:

pueden estar cobijados por el benéfico régimen del numeral primero del artículo 127 del Estatuto Tributario (tratamiento como gasto del total del canon pagado y no figuración del activo en sus libros) cuando hayan tenido un patrimonio

equivalente a 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes<sup>17</sup>, que es el previsto por la ley de la pequeña y mediana empresa.

b. Contratos que se celebren a partir del 1º de enero de 2007: siempre tendrán el régimen de leasing financiero (tratamiento del canon en parte como gasto (gasto financiero) y en parte como pago de la deuda con la sociedad arrendadora por la adquisición del activo).

Como se observa, el proyecto establece cambios sustanciales en materia del impuesto sobre la renta que no sólo posibilitan la permanencia de las zonas francas en el marco de los compromisos adquiridos internacionalmente, sino también, cambios que generan espacios y formulas normativas que estimulan el crecimiento económico, empresarial e industrial de las regiones en que tales zonas se establecen.

Dada la importancia que se le ha dado al tema de las Zonas Francas, las legislaciones internas a nivel mundial, al igual que los acuerdos internacionales, coinciden en otorgarle a estas áreas un tratamiento de extraterritorialidad no sólo en materia aduanera, sino también en inversión extranjera, laboral, crediticia y fiscal, entre otros.

Colombia no ha sido ajena a este proceso y ha procurado otorgarles a las ZFI diversos incentivos dentro del marco de los acuerdos comerciales, para que estas áreas cumplan los objetivos propuestos para su creación y existencia, los cuales obedecen al propósito de desarrollar actividades productivas tendientes primordialmente satisfacer la demanda internacional.

Dentro de los incentivos consagrados en favor de las ZF ha existido un cambio significativo en relación con el régimen cambiario aplicable a sus usuarios.

## **Algunas ventajas de las Zonas Francas**

### **Alternativa para el desarrollo del país, actuando como:**

- Instrumento para la creación de empleo y para la captación de nuevas inversiones de capital.
- Promoción de la competitividad en las regiones donde se establezcan.
- Desarrollo de procesos industriales altamente productivos y competitivos.
- Promoción y generación de economías de escala.
- Simplificación de los procedimientos del comercio de bienes y servicios, para facilitar su venta.

### **Necesidades de Inversión, Prioridades:**

- Acceso competitivo a factores de producción (Tierra, capital, tecnología, servicios, fuerza laboral calificada) y vías, medios de comunicación.

---

<sup>17</sup> El salario mínimo actual vigente es de 408.000 pesos colombianos.

- Mecanismos de Facilitación del Comercio
- Ágil movimiento de bienes de doble vía entre ZF y el Territorio Aduanero Nacional.
- ZF especializadas (industriales, tecnológicas), Centros de Procesamiento Exportador, ZF especializadas permanentes.

## **NORMATIVIDAD – LEY 1004 DE 2005.**

### **POR LA CUAL SE MODIFICA UN REGIMEN ESPECIAL PARA ESTIMULAR LA INVERSION Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES**

#### **Objetivos de la Ley:**

- Ser un instrumento para la creación de empleo
- Promover la generación de economías de escala
- Captar nuevas inversiones de capital
- Simplificar los procedimientos de comercio
- Promover la competitividad en las regiones donde se establezca.
- Competir en la atracción de la inversión extranjera con países de la región que han desarrollado eficientes Zonas Francas
- Cumplimiento de compromisos adquiridos por Colombia ante la OMC

#### **Clase de Usuarios de Zona Franca de acuerdo a la Ley 1004 de 2005**

- **Usuario Operador:** Persona jurídica nacional o extranjera legalmente establecida en Colombia con el objeto de realizar actividades exclusivamente dentro de la Zona Franca.
- **Usuario Industrial de Bienes:** Realiza sus actividades en forma exclusiva dentro de la Zona consistentes en fabricar, producir, transformar o ensamblar bienes.
- **Usuario Industrial de Servicios:** Realiza sus actividades en forma exclusiva dentro de la respectiva zona, consistentes en la prestación de servicios (logística, transporte, distribución, empaque, reempaque, envase, etiquetado o clasificación).
- **Usuario Comercial:** Persona jurídica nacional o extranjera legalmente establecida en Colombia, que se dedica al mercadeo, almacenamiento, conservación y comercialización de bienes.

#### **Nuevos beneficios a partir de la Ley 1004:**

##### **Beneficios Generales**

##### **Cambiarrios:**

- Libertad de posesión y negociación de divisas derivadas de operaciones de comercio exterior y cambios internacionales

**Tributarios:**

- Tasa de renta y complementarios del 15 %
- Exención de arancel y de impuestos internos a las mercancías que ingresen a la zona franca

**Exención de IVA:**

- Se ratifica el que las ventas desde Colombia a usuarios industriales de zonas francas están exentas de IVA.
- Se modificó la forma de calcular los dividendos no gravados, con el fin de que los socios también se vean beneficiados por la reducción de la tarifa del impuesto de renta.

**En Procedimientos:**

- Trámites de introducción rápidos y simplificados
- Posibilidad de ingresar mercancías extranjeras nacionalizadas y mercancías nacionales para almacenamiento temporal sin trámite aduanero
- Posibilidad de retirar temporalmente materias primas para procesamiento parcial
- Acceso a sistemas computarizados de control de inventarios Aduaneros y de comercio exterior:
- Introducción sin el pago de derechos de importación mercancías, materias primas, insumos o productos, licores, maquinaria y equipos extranjeros. La introducción de bienes a la Zona Franca no requiere declaración de importación

**Ley 1004: Aspectos a destacar**

- Establecer la exención del impuesto sobre las ventas para materias primas, partes, insumos y bienes terminados que se vendan:
- Se promueve el encadenamiento con la industria radicada fuera de Zona Franca:

La nueva normatividad permite que las empresas ubicadas fuera de las Zonas Francas puedan competir en igualdad de condiciones por el suministro de estos bienes a las compañías localizadas en las Zonas Francas.

Con la nueva normatividad brinda seguridad jurídica a los usuarios de Zonas Francas.

- La regulación sobre Zona Franca no está ligada a la promoción del comercio exterior, pero sí a la búsqueda de inversión, empleo, competitividad, desarrollo de procesos industriales y demás factores generadores de empresa.

- Se da cumplimiento a los compromisos adquiridos ante la OMC, ya que la tarifa de renta no se encuentra supeditada a las exportaciones, asegurando la estabilidad de la disposición.

## **DECRETO REGLAMENTARIO 383 DE 2007)**

### **• Condiciones para que se declare la existencia de una ZF:**

- Impacto que genere en la región en la que se pretenda instalar.
- Que contribuya al proceso de reconversión y modernización de sectores productivos de bienes y servicios que mejoren la competitividad.
- Se establece la reglamentación del área en la que se pretende la declaratoria de existencia de una ZF.

.

### **Clases de Zonas Francas:**

- **Zonas Franca Especial:** Personas jurídicas que podrán operar al mismo tiempo como usuario operador de zona franca, y usuario industrial de bienes o servicios y realizar actividades, en sus propias instalaciones.

- **Zona Franca Especial – Sociedades Portuarias: Las SPR podrán constituirse como ZFE para:**

- Realizar actividades como ingreso y salida de bienes y equipos de infraestructura necesarios para su funcionamiento.
- Prestación de servicios de cargue y descargue, practicaje, remolque, estiba y desestiba, manejo terrestre, dragado, clasificación y reconocimiento dentro de la zona.

- La nueva normatividad debe ser utilizada como mecanismo para apoyar la competitividad, eficacia, seguridad y sostenibilidad del mecanismo.
- Las exenciones y tratos preferenciales otorgados en virtud de la Ley 1004 de 2005 deben ser aprovechados por los inversionistas nacionales y extranjeros, con el fin de mejorar las condiciones competitivas del aparato productivo en pro de un óptimo posicionamiento de nuestra economía en el ámbito mundial.

## **ENTRA EN VIGENCIA LEY DE ZONAS FRANCAS**

Bogotá, 31 dic. (SNE).- La Ley por medio de la cual se procura que las Zonas Francas se constituyan en polos de desarrollo con base en el establecimiento de procesos industriales o comerciales altamente productivos y competitivos y a través de la cual se desarrollan los compromisos internacionales adquiridos

por Colombia ante la Organización Mundial del Comercio (OMC), fue sancionada por el presidente Álvaro Uribe Vélez.

Con la Ley 1004 del 30 de diciembre de 2005, las empresas nacionales e internacionales que se establezcan en las zonas francas tendrán estabilidad en las reglas de juego en materia de impuestos y condiciones en las cuales podrán desarrollar sus actividades.

La Ley elimina el impuesto de remesas o transferencia de utilidades al exterior, para los usuarios de las zonas francas con el fin de hacer más equitativa la obligación fiscal.

Define como zona franca el área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollen actividades industriales, de bienes y servicios o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera, cambiaria y de comercio exterior.

#### **Las zonas francas tienen cuatro tipos de usuarios:**

- Primero, el Usuario Operador que puede administrar, supervisar, promocionar y desarrollar una o varias zonas francas.
- Segundo, el Usuario Industrial de Bienes, que es la empresa autorizada para producir, transformar o ensamblar bienes mediante el procesamiento de materias primas o de productos semielaborados.
- Tercero, el Usuario Industrial de Servicios , que es la empresa que puede trabajar en actividades como logística, transporte, manipulación, distribución, empaque, reempaque, telecomunicaciones, investigación científica y tecnológica, asistencia médica u odontológica, turismo, reparación, limpieza o pruebas de calidad de bienes, auditoría, administración, corretaje o consultorías.
- Y cuarto, el Usuario Comercial, que es la empresa que desarrolla actividades de mercadeo, comercialización, almacenamiento o conservación de bienes en una o varias zonas francas.

## **LOS IMPUESTOS**

En materia del impuesto de renta la Ley 1004 ordena que a partir del primero de enero de 2007 la tarifa del impuesto sobre la renta para todos los usuarios de las zonas francas sea del 15 por ciento.

Y mantiene la tarifa del 35 por ciento en el tributo de renta para los usuarios comerciales.

Otro artículo señala la exención del impuesto a las ventas (IVA) a las materias primas, partes, insumos y bienes terminados que se vendan a los usuarios de las zonas francas o las que se realicen entre estos.

Para todas las sociedades se modifica el artículo 49 del Estatuto Tributario con el fin de establecer de una manera más práctica el cálculo para la repartición de utilidades no gravadas para los socios o accionistas.

Amplía la vigencia del sistema de leasing operativo hasta el 31 de diciembre de 2006 para las que empresas que cumplan con el patrimonio establecido en la Ley.

Así mismo, extiende la vigencia del descuento especial tanto en el IVA como en el impuesto de renta, para la adquisición e importación de maquinaria industrial de conformidad con el artículo 485-2 del Estatuto Tributario.

Queda excluida del Impuesto a las Ventas la importación al departamento de Amazonas, en desarrollo del convenio Colombo — Peruano, de alimentos de consumo animal y humano, los elementos de aseo y medicamentos para uso humano o veterinario, siempre y cuando se consuman dentro del mismo departamento

## 6. MARCO GEOGRÁFICO

La ZF está situada en el municipio de La Tebaida – Quindío, aproximadamente a 300 km de las tres ciudades principales del país (Bogotá, Cali y Medellín), las cuales conforman el denominado: "Triángulo de Oro Colombiano"

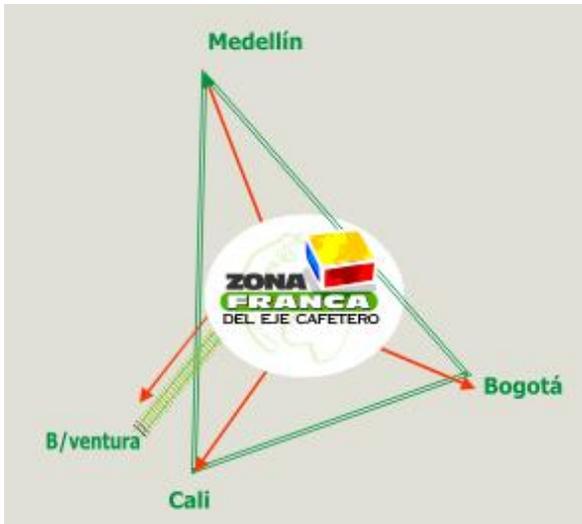
Por su localización sobre la Carretera Panamericana, su vecindad con el Aeropuerto Internacional El Edén y por contar con ferrocarril directo desde y hasta el puerto de Buenaventura, se está desarrollando como la Zona Franca que ofrece las mejores condiciones de competitividad para sus Usuarios y como una importante "Zona de Actividades Logísticas - ZAL" del país.



Fuente: Plan de Desarrollo. Zona Franca del Eje Cafetero. 2009.



Fuente: Plan de Desarrollo. Zona Franca del Eje Cafetero. 2009.



Fuente: Plan de Desarrollo. Zona Franca del Eje Cafetero. 2009.

Local



Fuente: Plan de Desarrollo. Zona Franca del Eje Cafetero. 2009.

## Vial

Ubicada en la INTERSECCIÓN de la Vía Panamericana (Eje vial longitudinal que recorre el continente americano de norte a sur), con la vía que comunica a Venezuela y Colombia con el Pacífico, por el puerto de Buenaventura.



Fuente: Plan de Desarrollo. Zona Franca del Eje Cafetero. 2009.

## 7. MARCO HISTÓRICO

El 2 de marzo de 1993 se constituyó la sociedad denominada: —Promotora de infraestructura para el comercio exterior” S.A. - PROMINEX S.A. Con las siguientes características:

- Sociedad Anónima.
- Objetivo: obtener autorización del Ministerio de Comercio Exterior para promocionar, desarrollar, poner en marcha y operar la ZONA FRANCA INDUSTRIAL DE BIENES Y SERVICIOS DEL QUINDÍO.

Entre los años 1994 a 1996: Se hizo la adquisición de terrenos. El 3 de Julio de 1996 el Ministerio de Comercio Exterior expide la Resolución número 0751, mediante la cual declara como ZONA FRANCA INDUSTRIAL DE BIENES Y SERVICIOS el área geográfica, correspondiente a los terrenos adquiridos para tal fin y calificó como Usuario Operador a la sociedad que, una vez se constituya, se denominará ZONA FRANCA DEL QUINDÍO S.A.

En agosto 13 de 1996, en cumplimiento a lo estipulado en la resolución 0751 del 03 de julio de 1996, se constituye la sociedad anónima mercantil por acciones denominada —ZONA FRANCA DEL QUINDIO S.A.” Su objeto social principal, es promover, dirigir, administrar y operar la Zona Franca Del Quindío.

El 25 de enero de 1999, la Zona Franca del Quindío tuvo que suspender sus operaciones debido a un terremoto que sacudió la región.

El 16 de febrero de 2000 el Ministerio de Comercio Exterior concede una suspensión de términos contados desde la fecha del sismo, con un plazo de dos años, hasta el 25 de enero de 2002, para reiniciar las actividades y obras contempladas en el plan de desarrollo aprobado para la Zona Franca, como consecuencia del terremoto sufrido en la región.

En Enero de 2001 se reestructura el PLAN MAESTRO DE LA ZONA FRANCA DEL QUINDÍO. El 17 de octubre del mismo año el Ministerio de Comercio Exterior acepta la solicitud de cambio de nombre de la Zona Franca del Quindío S.A., por la de —ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO S.A.” y se aprueba la reformulación del Plan Maestro de Desarrollo General de la Zona Franca del Eje Cafetero. El 27 de diciembre se realiza el proceso de *fusión* por absorción, entre las sociedades Zona Franca del Eje Cafetero S.A. y Prominex S.A., en donde la primera absorbió a la segunda, a partir del 1º de enero de 2002.

El 10 de octubre de 2002 inicia operaciones la ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO con la primera empresa industrial de bienes y de servicios.

La Zona Franca del Eje Cafetero constituye una gran plataforma logística que impulsa la internacionalización de la zona, articulando dinámicamente factores claves para mejorar la competitividad de las empresas tales como ubicación geográfica, infraestructura física y de servicios, incentivos fiscales y tributarios, fácil acceso a mercados internos, seguridad, costos y acompañamiento

continúo en todas las operaciones aduaneras. En la actualidad, es la Zona Franca de mayor proyección en el país generando grandes expectativas para los comerciantes e industriales de esta región.

Como valor agregado, cuenta con un Terminal Férreo Multimodal contiguo que la comunica directamente con el Puerto de Buenaventura, favoreciendo así la consolidación y desconsolidación de carga, convirtiéndose en un centro único de transferencia, distribución y comercialización por excelencia.

Todo lo anterior se encuentra enmarcado en un ambiente de Integración Regional que ha venido liderando la Zona Franca del Eje Cafetero, con la iniciativa de agrupar los proyectos con esta ella, para nuevas zonas francas que se están adelantando en los departamentos de Risaralda y Caldas (Pereira Trade Park y Manizales New Center, respectivamente), para lo cual firmó un Acta de Intención que pretende consolidar una Gran Zona Franca Regional para atraer inversión nacional y extranjera que genere un efectivo desarrollo para todo el Eje Cafetero. Todos estos factores propician un indiscutible crecimiento económico y social que sin duda jalonan la internacionalización de la región, que le permitirá afrontar el reto de un futuro promisorio y participativo en los mercados mundiales globalizados.

## 8. MARCO CONCEPTUAL

- **ADMINISTRACIÓN:** Manera de integrar las organizaciones o partes de ellas. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.
- **BENCHMARK:** Significa un estándar de excelencia que debe identificarse, conocido, copiado y rebasado, puede ser interno (de otro departamento por ejemplo) o externo (una empresa de la competencia). El Benchmarking sirve como guía de gerencia.
- **BENCHMARKING:** Es el proceso de ubicar Benchmarks en el mercado, analizarlos, aprender con ellos y, si es posible, rebasarlos.
- **CALIDAD:** Es la atención a las exigencias del cliente; o la adecuación a la finalidad o uso; o la conformidad con las exigencias. El concepto de calidad se encuentra íntimamente conectado al cliente, sea el interno o externo.
- **CALIDAD TOTAL:** O gestión de la calidad total (Total Quality Management; TQM) es un concepto de control que proporciona a las personas, más que a los gerentes y dirigentes, la responsabilidad por el alcance de estándares de calidad, el tema central de la calidad total es bien sencillo; la obligación de alcanzar calidad está en las personas que la producen. En otros términos, los empleados y no los gerentes son los responsables por el alcance de elevados estándares de calidad.
- **CAPITAL HUMANO:** Es el conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas en una organización. Como el capital estructural, el capital humano se posee por las personas que los detentan y no por la organización que los emplea. El capital humano es una parte renovable del capital intelectual.
- **CONOCIMIENTO:** Es el recurso más importante de la era de la información. Constituye un activo intangible. Representa la familiaridad o comprensión de ganancias por medio del estudio y de la experiencia.
- **COMPETITIVIDAD:** Capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente.
- **EFICACIA:** Alcanzar objetivos y resultados, un trabajo eficaz es provechoso y exitoso.
- **EFICIENCIA:** Ejecutar bien y correctamente las tareas. El trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado.
- **ERA DE LA INFORMACIÓN:** Es el periodo iniciado alrededor de la década de 1.990, con el surgimiento de la tecnología de la información, de la globalización de los negocios y de fuertes cambios que llevaron a la inestabilidad e imprevisibilidad.
- **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:** Es el proceso sistemático de buscar, seleccionar, organizar, destilar y presentar información en el intento de mejorar la comprensión de un empleado en un área específica de interés.

- **GLOBALIZACIÓN:** Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) «la globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología» .
- **KAISEN:** (Del japonés Kai, que significa cambio y de Sen, que significa Bueno). Kaisen es una palabra que significaba proceso de gestión y una cultura de negocios y cuyo significado cambió a perfeccionamiento continuo y gradual, implementando por medio del involucramiento activo y comprometido de todos los miembros de la organización en lo que ella hace y en la manera como las cosas se hacen. El Kaisen es una filosofía de mejora continua de todos los empleados de la organización, a fin de que realicen sus tareas un poco mejor cada día. Hacer siempre lo mejor.
- **MEJORA CONTINUA:** Constituye la aplicación de la filosofía Kaisen en los procesos productivos de la organización. Empezó con los círculos de control de calidad (CCQ/CCC) para que sean cada vez más integradores.
- **ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE:** Es la organización que incentiva y motiva el aprendizaje de sus miembros, por medio del trabajo en equipo y fuerte interacción social.
- **DIAGNÓSTICO:** etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.
- **PLANEACIÓN:** proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.
- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.
- **PRODUCTIVIDAD:** medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.
- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización, con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.
- **COMERCIALIZACIÓN:** aplica en este proyecto como la planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegura que el producto solicitado esté en el lugar, el momento, al precio y en la cantidad requerida, garantizando así unas ventas rentables. Para el responsable de este proceso, la comercialización abarca tanto la planificación de la producción como la gestión.
- **DIRECCIÓN:** se aplica el concepto como el proceso de dirigir en influir en las actividades de los miembros de la empresa relacionadas con las tareas.
- **ÁREAS FUNCIONALES:** también llamadas áreas prácticas, se refiere a las secciones de influencia de la empresa como son producción, logística, talento humano y comercial.

- **MERCADEO:** teniendo en cuenta el sector de maderas, la siguiente definición aplica a cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercadeo implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. El mercado surge desde el momento en que se unen grupos de vendedores y compradores, y permite que se articule el mecanismo de la oferta y demanda.
- **CAPITAL HUMANO:** acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.
- **COMPETENCIAS:** características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.
- **CONTROL:** proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.
- **COORDINACIÓN:** proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.
- **ESTRATEGIA:** esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

## **9. MÉTODO Y PASOS**

Para el logro de los objetivos propuestos en el proyecto, se parte de conocer todas las circunstancias que en la actualidad se están presentando al interior de la ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO, y que se reflejan en aspectos que afectan la productividad, competitividad, calidad de los servicios que se ofrecen al interior de la ZONA FRANCA, y que atentan contra la sobre-vivencia de la misma.

Específicamente, para cada objetivo se hará uso de toda la información suministrada por los actores que participan en el desarrollo del proyecto de consolidación de la zona franca y aquellos que participan en el desarrollo económico de la región, toda vez que los datos obtenidos, serán la fuente y el insumo primordial para conocer el estado de la zona franca actualmente. En este sentido, la información primaria permitirá establecer los factores de improductividad que se reflejan en la calidad de los productos y que afectan la competitividad de dicha organización.

La investigación está estructurada bajo fenómenos de observación conducentes a visualizar y analizar las perspectivas del desarrollo de la productividad, calidad y competitividad actual de los renglones de servicios, lo cual hace necesario que se determinen factores puntuales de lo que está impidiendo alcanzar las mejores condiciones para la operación de la zona franca.

### **9.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación que se utilizará en el proyecto, será el inductivo, pues éste pretende tomar las diferentes problemáticas al interior de la zona franca, partiendo de la observación y contacto directo con las áreas de la empresa, para el desarrollo de los objetivos del proyecto, se tendrá como apoyo, los métodos de análisis y síntesis, que contribuyen a disponer de más elementos conducentes, la posible solución del problema.

### **9.2. TIPO DE ESTUDIO**

La investigación está inmersa en el tipo de estudio descriptivo y perspectivo, donde en el desarrollo del trabajo se pretende identificar y analizar los factores que necesita la empresa -ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO" de competir con éxito en el mercado, una vez se tengan alternativas coherentes para el mejoramiento de la productividad, la calidad y, obviamente, los aspectos que atarían a la competitividad de la empresa para su potencial posicionamiento en los mercados regionales nacionales e internacionales.

### 9.2.1. Investigación Descriptiva

Este tipo de investigación para llevarlo a cabo en La Zona Franca del Eje Cafetero, se tendrá como base principal el área administrativa quien es la encargada de generar las directrices más importantes que harán posible que el método a elaborar (observación) en este lugar, sea el más indicado para elaborar el diseño de la estructura orgánica y de competitividad. De igual forma, se tomará como base para esta investigación la población definida en el plan procedimental, lo cual permitirá demostrar cuáles son los elementos a tener en cuenta para posicionar a la empresa en el mercado regional nacional e internacional, evitando así los conflictos o problemas que se pueden dar por falta de conocer la función y el lugar que ocupa en el Departamento esta alternativa económica.

### 9.2.2. Fuentes de información

- **PRIMARIAS:** La recopilación de información se hará utilizando instrumentos como encuestas y entrevistas directas al interior de la empresa Zona Franca del Eje Cafetero, a su planta directiva y área operativa, actores económicos, sociales y políticos del departamento, lo que permitirá analizar la problemática existente y tener un diagnóstico de la situación, para aprovechar toda la información y estructura alternativa de solución.
- **SECUNDARIAS:** se tendrá como referente, las teorías que sobre la temática se analicen, el conocimiento sectorial proveniente de los estudios que se hayan realizado, y las entrevistas en otras empresas y entidades que complementen la información requerida para el desarrollo del proyecto.

### 9.2.3. Universo y muestra de la investigación

Para efectos de este proyecto, los actores involucrados estarán conformados por el personal de la empresa Zona Franca del Eje Cafetero del departamento del Quindío. En este sentido, la muestra que se elige para el proyecto la constituyen todas las personas involucradas en el desarrollo de la empresa y las que participan en el desarrollo económico, social y político del departamento, pues allí radica la fuente de toda la información primaria requerida para la investigación.

## 9.3. PROCEDIMIENTO Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información que se utilizará en el desarrollo de la investigación será bibliográfica, estadística y primaria. La primera se utilizará para el desarrollo del

cuerpo teórico que permita la interpretación del medio y la formulación de alternativas de desarrollo que favorezcan las situaciones que se encuentren, y se obtendrá de las principales bibliotecas que aún existen en la región y los faltantes se espera se puedan cubrir con el uso de redes de información como la Internet.

La información estadística será de dos tipos, la primera que se tomará directamente desde la Empresa y el mercado objeto de estudio, para ello se recurrirá a los archivos de la cámara de comercio y de las entidades para tal fin. La información estadística secundaria será la que se utilice para medir el grado de competitividad de la organización con los de su sector, para ello se recurrirá a la información del DANE.

La información primaria será el resultado del análisis dentro de la organización (Zona Franca del Eje Cafetero).

### **9.3.1. TÉCNICAS PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN**

Una vez recolectada la información necesaria, se clasificará y se le hará su respectivo análisis. La información obtenida a través de las encuestas y de la observación directa recibirá un tratamiento estadístico iniciando con la tabulación, elaboración de gráficas e interpretación de las mismas, para dar la tendencia correspondiente mediante un informe final donde irán las conclusiones, y hallazgos encontrados en el transcurso del proyecto.

Obtenida la información primaria, se elaboran los parámetros para el estudio de producción, procesos productivos, maquinaria, equipos, calidad, costos, proceso de comercialización y con el resultado de este estudio, se realizará un estudio organizacional que permita a partir de las necesidades, establecer la estructura que más se ajuste a las necesidades de —Módulos de Occidente”.

#### **Técnica de Campo: Determinación de la Población**

La población a tener en cuenta para éste estudio es la enmarcada dentro del concepto de todas aquellas personas naturales como jurídicas, privadas o públicas del departamento del Quindío que de una u otra manera afectan o ayudan al desarrollo socioeconómico del departamento, es decir, todas las personas que cumplan con esta definición que son parte de la población que genera o aporta al desarrollo económico del departamento.

Para esto se tienen en cuenta los siguientes datos:

NÚMERO DE EMPRESAS EN ARMENIA		
Comercial	Industrial	Total
4732	465	5197

Datos suministrados por la empresa de energía del Quindío EDEQ 2.008.

Adicional a esto se deben tener en cuenta en el cálculo de la muestra la población anteriormente descrita que define las políticas económicas del departamento como son:

- Los trece alcaldes de los municipios del Quindío
- Los veintiséis secretarios de despachos, de planeación y desarrollo económico.
- Los directores de Cámara de Comercio, Fenalco, Confenalco, Acopi, Acodres y demás gremios de la producción.
- Los 19 concejales del municipio de Armenia
- Los 11 diputados del Departamento.

### **Determinación de la Muestra:**

La muestra se determinó por la información antes suministrada por la EDEQ y la otra población definida.

Cálculo del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra estadística se toma información secundaria y se calcula el tamaño de la muestra, aplicando las siguientes fórmulas:

**Elección de la muestra:** El cálculo del tamaño de la muestra es fundamental para la confiabilidad de los resultados. Por esto debe tomarse en consideración algunas propiedades de la muestra, el grado de error máximo permisible de sus resultados. Para calcular el tamaño de la muestra pueden utilizarse las siguientes formulas:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * (P * Q)}$$

Cuando se Conoce el Número

$$n = \frac{\sigma^2 * Z^2}{e^2}$$

Cuando No se conoce

de la Población

el número de la población

Elección de la muestra:

Donde (**n**) es el tamaño de la muestra, ( $\sigma$ ) es la desviación estándar (que puede calcularse en referencia a otros estudios o sobre la base de una prueba piloto), (**Z**) el nivel de confianza deseado y ( $e^2$ ) el nivel de error máximo permitido, que puede interpretarse como la mayor diferencia permitida entre la media de la muestra y la media de la población, (**P**) es la muestra Favorable, (**Q**) es la muestra no Favorable, (**N**) la Población conocida.

El valor de (**Z**) se obtiene de una tabla de portabilidades de una distribución normal y se conoce como el número de errores estándar asociado con el nivel de confianza.

Ej.: Para obtener un nivel de confianza la tabla de probabilidades de distribución normal muestra su valor:

(80%  $Z= 1.282$ ) – (90%  $Z= 1.645$ ) – (95%  $Z= 1.96$ ) – (99%  $Z=2.58$ )

### **Determinación de la Unidad de Análisis:**

La encuesta se realiza a las personas definidas en la muestra que estén capacitadas para responder el cuestionario.

### **Instrumentos**

### **Modelo de la Encuesta a Realizar:**

Este instrumento permite realizar un análisis de mayor precisión a la muestra seleccionada y de las características que se buscan conocer en esta muestra.

El análisis de la información recolectada se hace teniendo en cuenta las variables y los indicadores que en éstas se proponen, y se observa si éstos satisfacen las expectativas previstas y motivan a seguir con el proyecto.

## DESARROLLO DEL PLAN PROCEDIMENTAL

La investigación será útil para los empresarios del sector productivo pues se identificarán falencias que permitirán establecer estrategias y ayudarán a mejorar el desarrollo de la Zona Franca del Eje Cafetero. Por otra parte, el proyecto podría servir como base de investigaciones posteriores por parte de empresas del sector y entidades como las universidades, el gobierno municipal y departamental, y gremios económicos, etc.

$N = 5197 + 40 = 5237$	Tamaño de la población
$\Omega = \frac{Z^2 * p * g * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 (p * g)}$	
Z= 1,96	
p= 0,05	
q= 0,05	
e= 0,05	
$\Omega = \frac{(1,96)^2 * 0,95 * 0,05 * 5237}{(0,05)^2 * (5237-1) + (1,96)^2 (0,95) (0,05)}$	
$\Omega = \frac{955,630}{13,0925 + 0,183}$	= 72 Encuestas

Las encuestas están distribuidas de la siguiente manera:

- Los 19 concejales
- Los 11 Diputados
- Las tres Secretarías de Despacho
- Los secretarios de despacho de la alcaldía de la Tebaida y el alcalde (5)
- Los Directores, Cámara, Fenalco, Comfenalco, Sena, rectores, decanos de facultades de Ciencias Económicas, los funcionarios de la Zona Franca y los operadores. 30 personas

### Modelo de la Encuesta a Realizar:

Se realiza una encuesta ya que este instrumento permite realizar un análisis de mayor precisión a la muestra seleccionada y de las características que se buscan conocer en esta investigación.

El análisis de la información recolectada se hace teniendo en cuenta las variables y los indicadores que en éstas se proponen, y se observa si éstos satisfacen las expectativas previstas y que motivan a seguir con el proyecto.

Ver anexo 1, encuesta zona franca del Eje Cafetero

## 10. REGISTRO DE EMPRESAS EN LA ZONA FRANCA

Hasta el tercer trimestre del año 2010 la Zona Franca del Eje Cafetero tiene vinculada 28 empresas de diferentes sectores económicos (clasificación código CIU); el 42,9% de estas empresas pertenecen a la actividad económica de transporte, almacenamiento y comunicaciones; el 32% pertenece a la actividad económica de la manufactura y el 25% restante pertenece a las empresas que se encuentran en las actividades económicas de construcción, comercio, hoteles y restaurantes, de actividad financiera, inmobiliaria, empresariales y de alquiler y otros servicios.

### EMPRESAS DE LA ZONA FRANCA POR ACTIVIDAD ECONOMICA

<b>Actividad Económica</b>	<b>No empresas</b>
Agricultura, ganadería y pesca	0
Explotación de minas y canteras	0
Industria manufacturera	9
Electricidad, gas y agua	0
Construcción	1
Comercio, hoteles y restaurantes	3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	12
Inter. Financiera, actividad inmobiliaria, empresariales y de alquiler	2
OTROS SERVICIOS	1
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>28</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Armenia. 2010



Fuente: Cámara de Comercio de Armenia. 2010

Como se puede observar, la zona franca del Eje Cafetero ha tenido un crecimiento paulatino a través del tiempo donde a la fecha de la información, noviembre de 2010 suministrada Cámara de Comercio de Armenia, se encuentran operando y generando registros o movimientos de carga 28 empresas. En algunos casos, operan desde una misma bodega 2 ó 3 empresas. Esto sucede porque el 67,85% son de tipo comercial lo que les permite manejar embodegamiento y movimiento de carga fácilmente en una misma sitio.

No se puede afirmar si el crecimiento con base al movimiento de sociedades es bueno o malo porque es necesario contar con un referente del comportamiento de otras zonas francas. Si se compara con otras zonas francas como Palmaseca o Río Negro, este movimiento de sociedades es muy bajo y más con los 14 años que lleva funcionando la zona franca del eje cafetero.

El crecimiento se ha dado en la medida en que se han ido construyendo, vendiendo o arrendando bodegas, convirtiéndose esta zona franca en un centro inmobiliario más que una empresa promotora del desarrollo económico e industrial con miras a las importaciones y exportaciones de bienes y servicios producidos en nuestra región.

## **10.1. REGISTRO DE OPERACIONES DE LA ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO**

<b>ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO</b>
<b>REGISTRO DE OPERACIONES</b>
<b>2006 - 2010</b>

AÑO	# DE OPERACIONES	VALOR FOB	PESO BRUTO	# TEUS
		US\$	KG	
2006	1.443	19.857.028,28	22.222.356,88	1.181
2007	2.344	36.673.028,44	29.938.352,96	1.946
2008	3.973	88.615.395,36	46.897.764,37	2.140
2009	3.679	85.228.867,78	45.100.380,88	1.309
2010	3.078	70.051.540,01	37.410.581,50	1.206

Fuente: Zona Franca del Eje Cafetero. 2010.

Con base en la información suministrada por la Gerencia de la zona franca del Eje Cafetero respecto del movimiento de carga a nivel de número de operaciones, exportaciones valor FOB y movimiento de peso bruto en kg, se puede observar que hay un crecimiento paulatino año a año, representando un movimiento considerable en cuanto a los dólares que representa, se observa que es superior el movimiento de carga que se da por la zona franca que por otros medios directos diferentes su utilización.

Tomando como referencia el informe de coyuntura económica regional del DANE donde el total de las exportaciones no tradicionales en el Departamento no asciende a más de 25.941 (miles de dólares) en el 2008 y 35.559 (miles de dólares) en el 2009, nos permite observar la diferencia tan significativa del movimiento de carga que se da por medio de la zona franca con respecto al resto del Departamento a nivel de sus exportaciones.

Si se fortalece, como se pretende, la zona franca del Eje Cafetero involucrando las empresas de producción industrial, agroindustrial y de alimentos a la zona franca del eje cafetero se podría fortalecer el aparato productivo del Departamento, siempre y cuando los industriales, académicos y la dirigencia política del Departamento vean las fortalezas a nivel de incentivos tributarios y financieros que le permite a cualquier empresa que se instale en una zona franca. Este hecho no ha sido *vendido* de la mejor forma para jalonar el desarrollo del departamento.

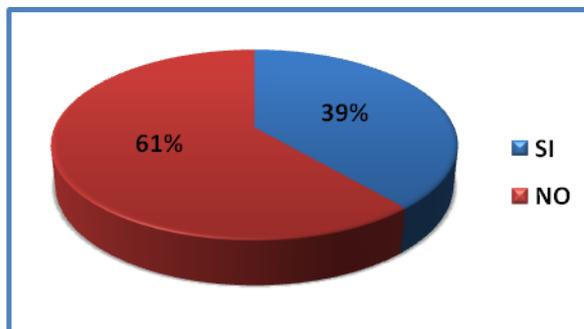
## 11. ANALISIS DE LAS ENCUESTAS ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO

Se realizaron 72 encuestas de las cuales 10 de ellas son no validas, el motivo de esto es por mal diligenciamiento de los encuestadores y falta de coherencia en la respuesta.

### 11.1 PROCESO COMERCIAL

**¿Conoce usted la estrategia de inversión y empleo del gobierno nacional focalizado en zonas francas permanentes y permanentes especiales?**

SI	24
NO	38
TOTAL	62

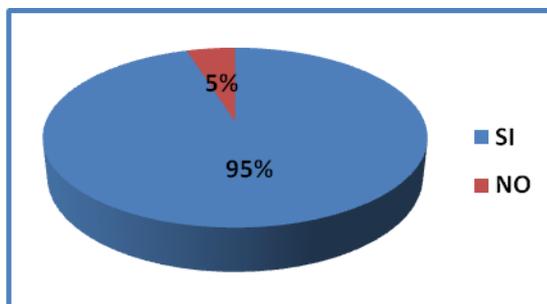


El 61% de la población encuestada no conoce las estrategias de inversión y empleo que el gobierno nacional emplea en las zonas francas permanentes y especiales, debido a la falta de divulgación o difusión en los medios de comunicación y por qué no están involucrados en ese medio. El 39% restante afirmó que conoce estas estrategias debido a que es un tema de gran interés, es un tema inherente a la formación profesional y vinculación al área de comercio internacional y zona franca.

De igual forma se debe generar estrategias que permitan a los diferentes actores del desarrollo económico de la región e involucrados en la zona franca del eje cafetero conocer los beneficios que genera en la economía de la región.

**¿Conoce los incentivos comerciales de una zona franca según el decreto 383 de 2007?**

SI	59
NO	3
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>

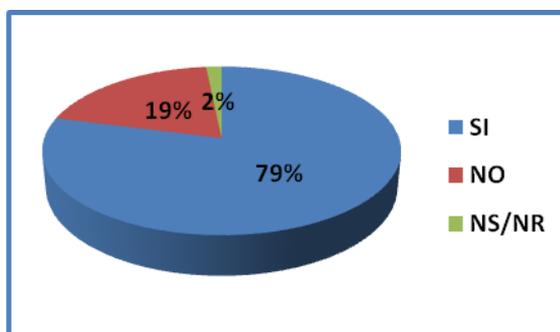


El 95% de la población encuestada conoce los incentivos tributarios de la zona franca según el decreto 383 de 2007, entre ellos están: los aduaneros, cambiarios, operativos, tributarios, aranceles, impuestos, estímulos tributarios, fiscales, comerciales, impuesto de renta y financieros.

Observando este gran porcentaje de conocimiento de la población encuestada esto no se ve reflejado en el desarrollo que debiera tener la zona franca del eje cafetero.

**¿Conoce usted la Zona Franca permanente de La Tebaida (del Eje Cafetero)?**

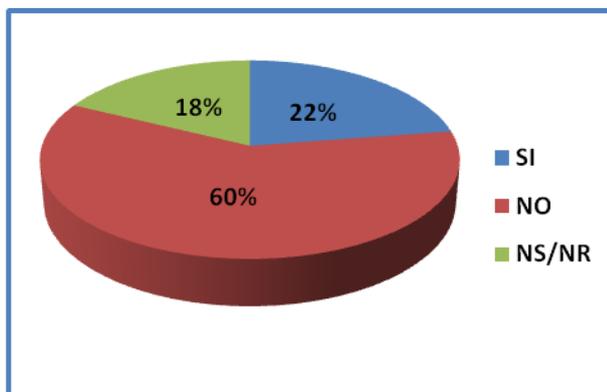
SI	49
NO	12
NS/NR	1
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>



El 79% de la población encuestada conoce la zona franca; por lo cual se puede preguntar ¿Por qué este conocimiento amarrado a la pregunta inmediatamente anterior sobre los incentivos tributarios no le ha permitido a la zona franca su desarrollo económico?

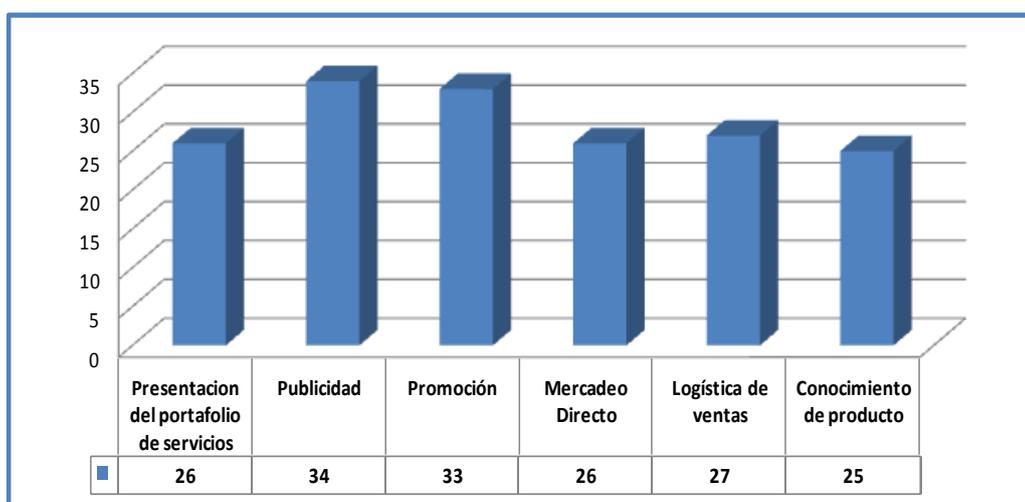
**¿Considera usted que la Zona Franca del Eje Cafetero (Eje Cafetero) posee una estrategia comercial o de posicionamiento en el mercado?**

SI	14
NO	37
NS/NR	11
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>



El 60% de la población encuestada considera que la zona franca del eje cafetero no posee una estrategia comercial o de posicionamiento en el mercado, fallando en los siguientes aspectos: presentación de un portafolio de servicios, publicidad, promoción, mercadeo directo, logística en las ventas y conocimiento del producto. Todo esto redundando en el bajo desarrollo y poca inversión del sector económico, industrial y comercial de la región.

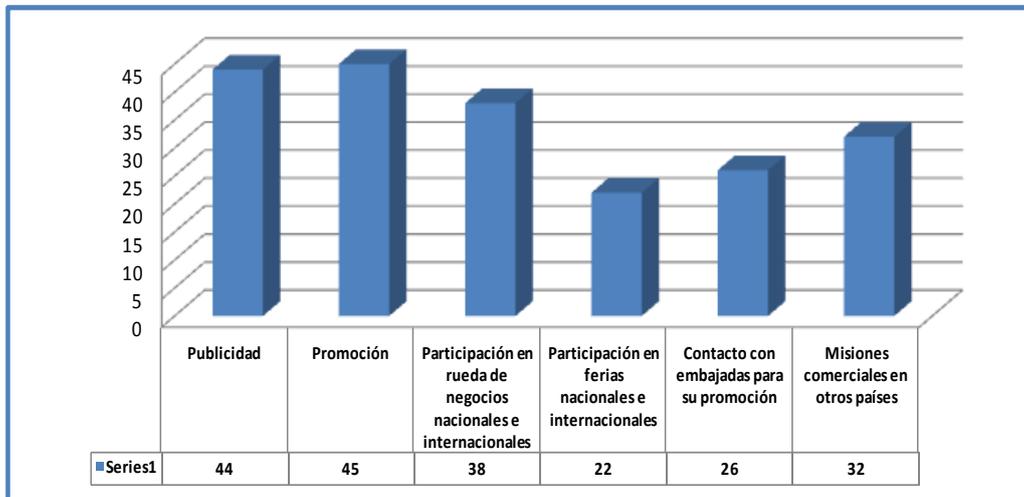
**Si su respuesta es negativa, ¿en qué cree usted que está fallando?**



Según los resultados de los encuestados la zona franca del eje cafetero está fallando básicamente en promoción y publicidad, elementos claves para la

venta de un producto acentuado por el desconocimiento del producto y una política clara en ventas.

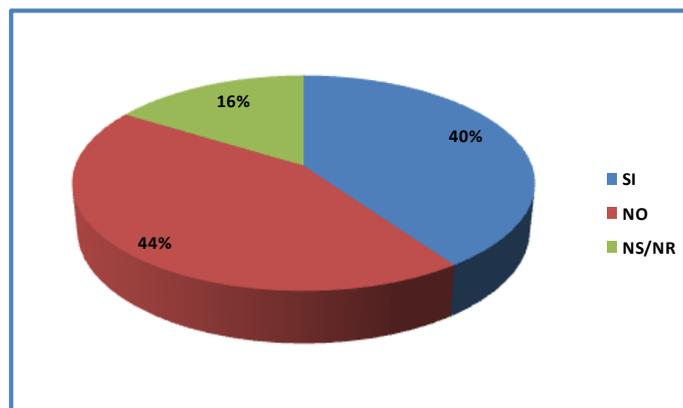
**¿En qué debe innovar la Zona Franca del Eje Cafetero comercialmente para mejorar sus ventas?**



Para innovar comercialmente la zona franca con el fin de aumentar sus ventas, la población encuestada afirmó que se debe mejorar en los siguientes aspectos: publicidad, promoción, participación en ruedas de negocios, contactos con embajadas para su promoción y misiones comerciales a otros países, estos aspectos se están trabajando en este momento por la gerencia de la zona franca como una nueva estrategia para generar inversión.

**¿Sabe usted si la Zona Franca del Eje Cafetero posee una página web donde presente los diferentes servicios con que cuenta esta para el movimiento de carga a nivel de importaciones y exportaciones?**

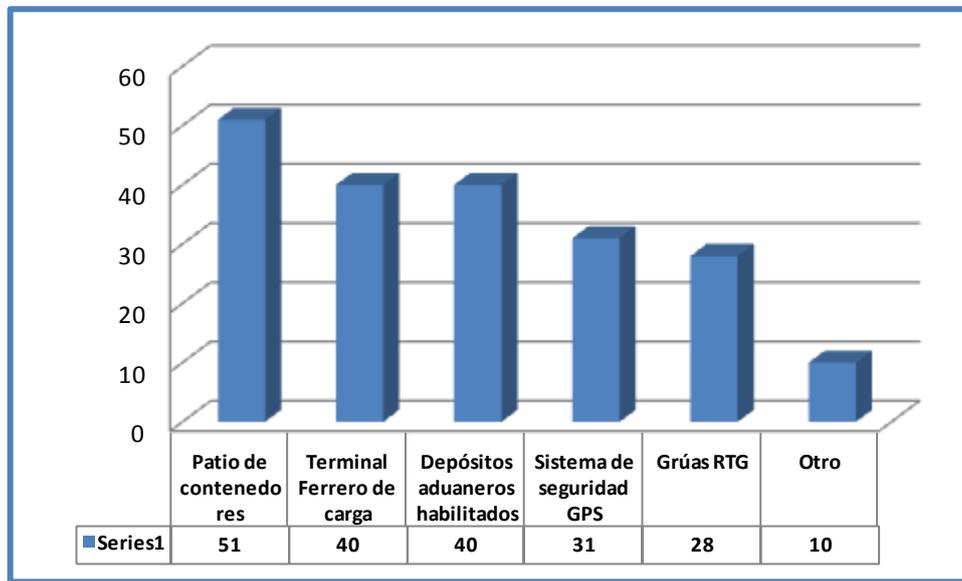
SI	25
NO	27
NS/NR	10
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>



El 44% de la población encuestada no tiene conocimiento de la existencia de una página web de la zona franca del eje cafetero, donde presente los diferentes servicios con que cuenta para el movimiento de carga a nivel de importaciones y exportaciones, herramienta clave para la difusión y comercialización de cualquier producto y si este se comercializa a nivel internacional donde los diferentes usuarios tengan la posibilidad de acceder al portafolio de servicios con que cuenta dicha zona franca.

## 11.1. PROCESO LOGÍSTICO

¿Qué tipo de infraestructura logística debe poseer una zona franca para prestar sus servicios en el eje cafetero?

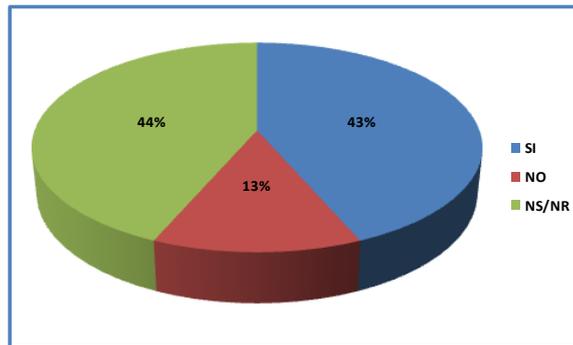


La población encuestada determinó que la infraestructura logística que debe poseer una zona para prestar sus servicios son los siguientes: con mayor relevancia un patio de contenedores, seguido de un terminal férreo de carga, depósitos aduaneros, sistemas de seguridad GPS, grúas RTG, y otros como cuartos fríos y redes de comunicación, sistemas carreteables y férreos.

Como se puede observar una zona franca debe contar con estos servicios los cuales no están presentes en la zona franca del eje cafetero, en su contexto no hay un patio de contenedores, no existe un sistema de seguridad GPS, no posee grúas de seguridad RTG; al igual que cuartos fríos y de refrigeración; aunque si se cuenta con una buena red vial, un terminal férreo pero no diseñado para carga de trocha ancha, contando con una comunicación férrea con el valle del cauca, estos elementos genera beneficios logísticos a futuro.

**¿Sabe usted si la Zona Franca del Eje Cafetero (Eje Cafetero) posee sistema mecánico o automático de carga y descarga de contenedores?**

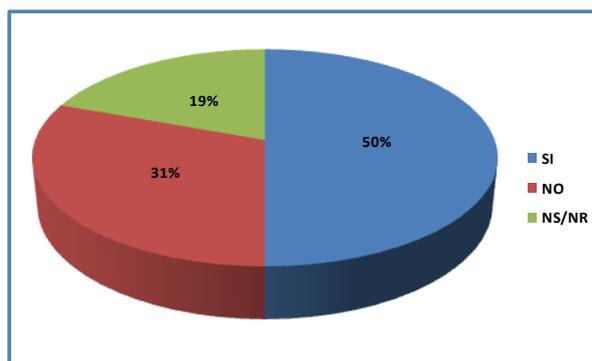
SI	27
NO	8
NS/NR	27
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>



El 57% de la población encuestada (13% NO y 44% NS/NR) no tiene conocimiento del sistema mecánico o automático de carga y descarga de contenedores; solo un 43% tiene conocimiento sobre esto, la zona franca del eje cafetero no posee sistema automático de descarga ni grúas con la capacidad suficiente para desarrollar dicha actividad; este servicio no lo presta la empresa.

**¿Considera usted que las vías de acceso con que cuenta la Zona Franca del Eje Cafetero son adecuadas para el movimiento de carga?**

SI	31
NO	19
NS/NR	12
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>

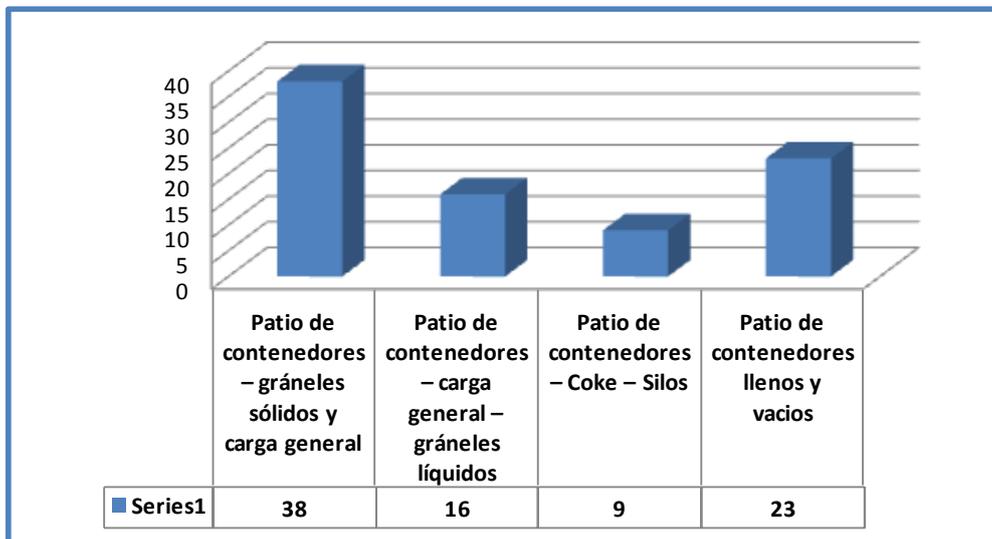


El 50% de la población encuestada considera que las vías de acceso son adecuadas para el movimiento de carga de la zona franca del eje cafetero.

Como se afirmó anteriormente las vías de acceso y la ubicación logística que tiene el departamento del Quindío permite a los usuarios del proyecto un movimiento de carga muy fluido por las carreteras que comunican el triangulo de oro (doble calzada Valle del Cauca, comunicación Cundinamarca (Bogotá

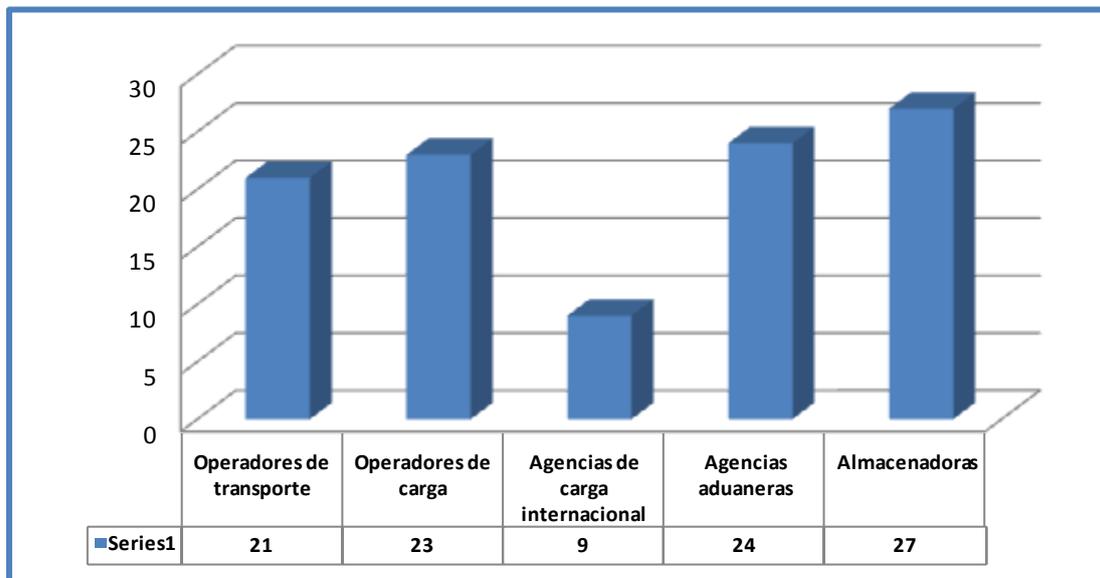
D.C – infraestructura túnel de la línea y viaductos y comunicación Medellín con la autopista del café doble calzada con el Quindío, Risaralda y parte de Caldas).

**¿Qué clase de patio de contenedores requiere la Zona Franca del Eje Cafetero para solucionar las necesidades logísticas de esta región?**



La población encuestada determino que el tipo de patio de contenedores que requiere la zona franca debe contar con un espacio para carga y descarga de contenedores cerrados, abierto para el suministro de sólidos a granel y todo tipo de contenedores que provengan del exterior; un patio lo suficientemente versátil que permita el movimiento de carga de forma fluida.

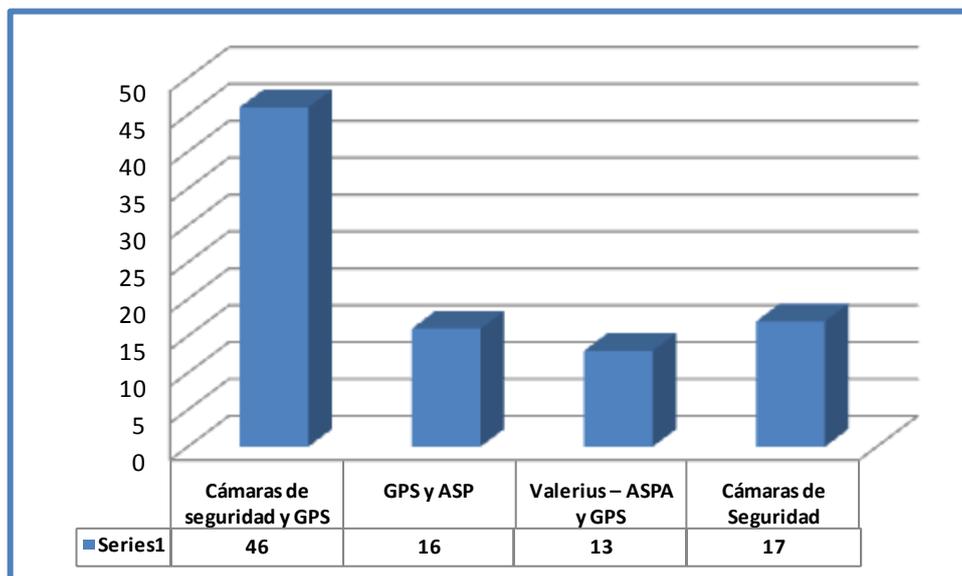
**¿Qué tipo de operadores logísticos conoce usted en la Zona Franca del Eje Cafetero (Eje Cafetero)?**



La población encuestada conoce los siguientes operadores logísticos: almacenes 27; agencias aduaneras 24; operadores logísticos de carga 23; operadores logístico de transporte 21 y agencias de carga internacional 9.

Existe un desconocimiento de las agencias más preponderante en una zona franca como es el que mueve carga a nivel de importación y exportación y agencias de comercialización internacional.

**¿Qué sistema de seguridad requiere la Zona Franca para su correcto funcionamiento?**



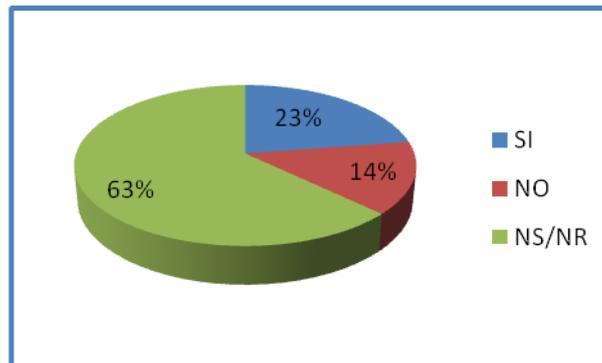
La población encuestada determino que el sistema de seguridad que requiere una zona franca para su correcto funcionamiento son: cámaras de seguridad, GPS, ASP, valerius - ASPA y GPS; elementos claves que debe poseer cualquier zona franca a nivel internacional.

## 11.2. PROCESO INDUSTRIAL

Dentro del proceso industrial se puede determinar que en promedio del 65% al 70% de la población desconoce el proceso industrial que lleva la zona franca del eje cafetero; es por ello que solo aquellas encuestas aplicadas a los funcionarios de la zona franca del eje cafetero y a los actores que están vinculados a este tipo de procesos pueden dar conocimiento en los diferentes procesos que se efectúa dentro de ella.

**¿Sabe usted qué tipo de usuarios están calificados en La Zona Franca del Eje Cafetero (Eje Cafetero)?**

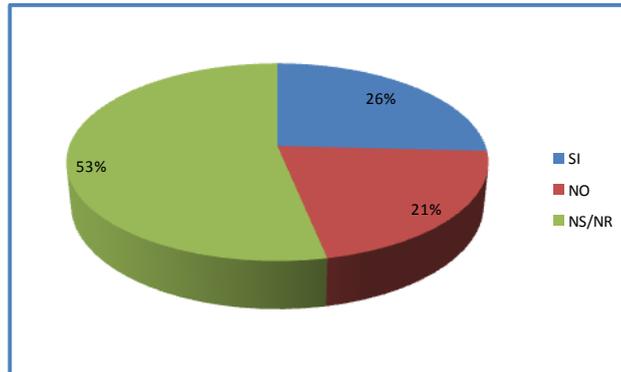
SI	14
NO	9
NS/NR	39
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>



Solo el 23% de la población encuestada tiene conocimiento sobre los tipos de usuarios que están calificados dentro de la zona franca del eje cafetero.

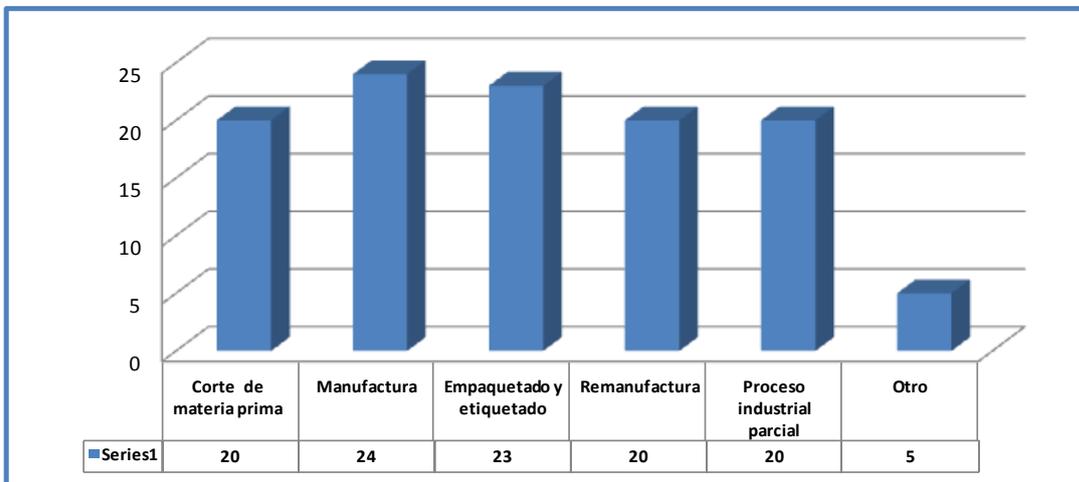
**¿Conoce los procesos que se pueden realizar en una zona franca permanente?**

SI	16
NO	13
NS/NR	33
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>



El 26% de la población encuestada conoce los procesos que se pueden realizar en una zona franca permanente y el 74% NS/NR acerca del tema, lo que lleva a fortalecer la idea de que el desconocimiento de los procesos que se llevan en una zona franca del sector industrial, comercial y logístico de nuestro departamento no ha permitido el desarrollo económico de dicha zona.

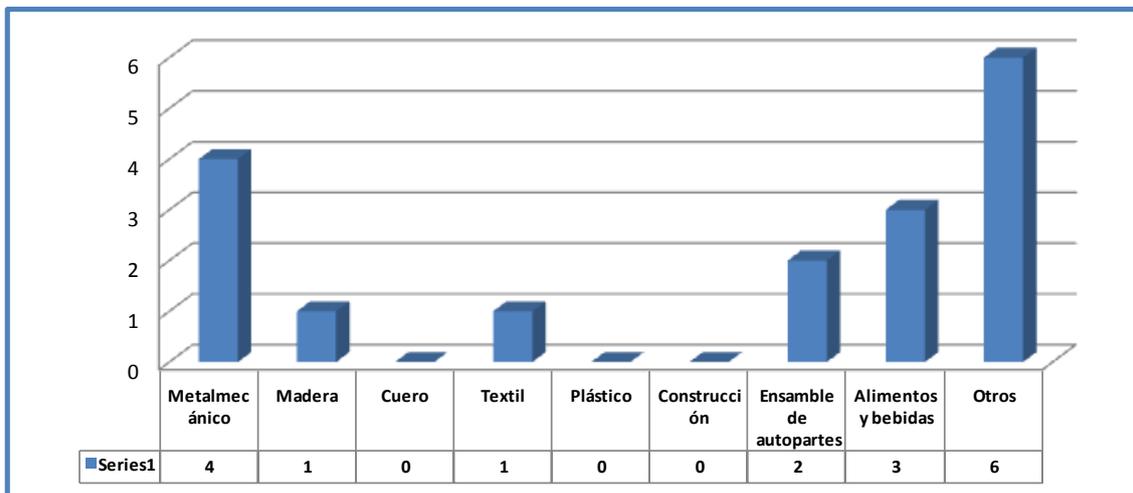
**De las siguientes operaciones, ¿cuáles se podrá realizar en la zona franca?**



Para la población encuestada las operaciones que se pueden realizar en la zona franca son las siguientes: manufacturera 24, empaque y etiquetado 23, corte de materia prima 20, re-manufactura 20, proceso industrial parcial 20 y otros 5; en otros se considero las siguientes operaciones: almacenamiento, compraventa y arrendamiento de maquinaria, equipos, concesión de derechos

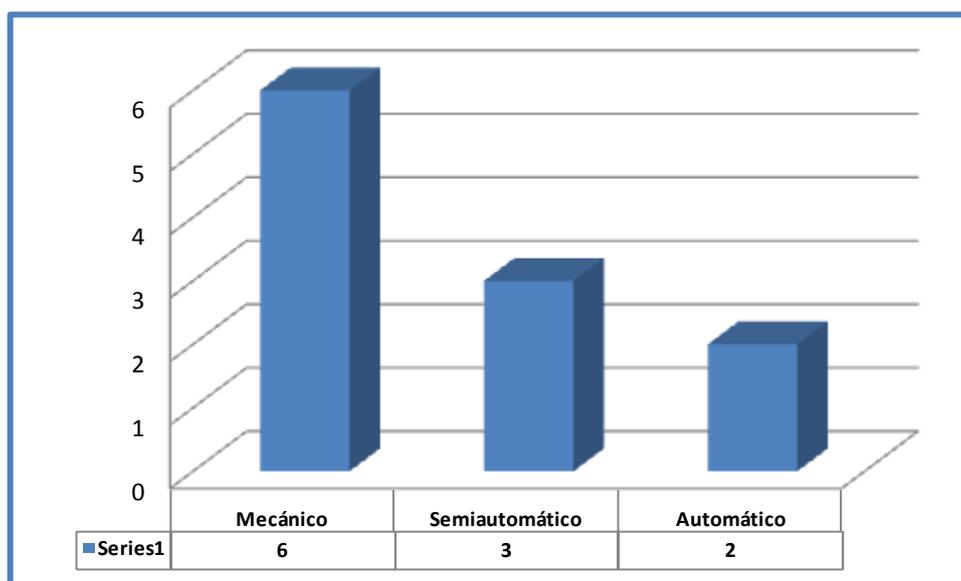
entre usuarios, distribución y comercialización; todos los procesos allí mencionados se desarrollan en una zona franca pero hay un alto grado de desconocimiento de los usuarios y posibles usuarios sobre estos procesos.

**Si su empresa es industrial, marque con una X, el tipo de producto que procesa o confecciona:**



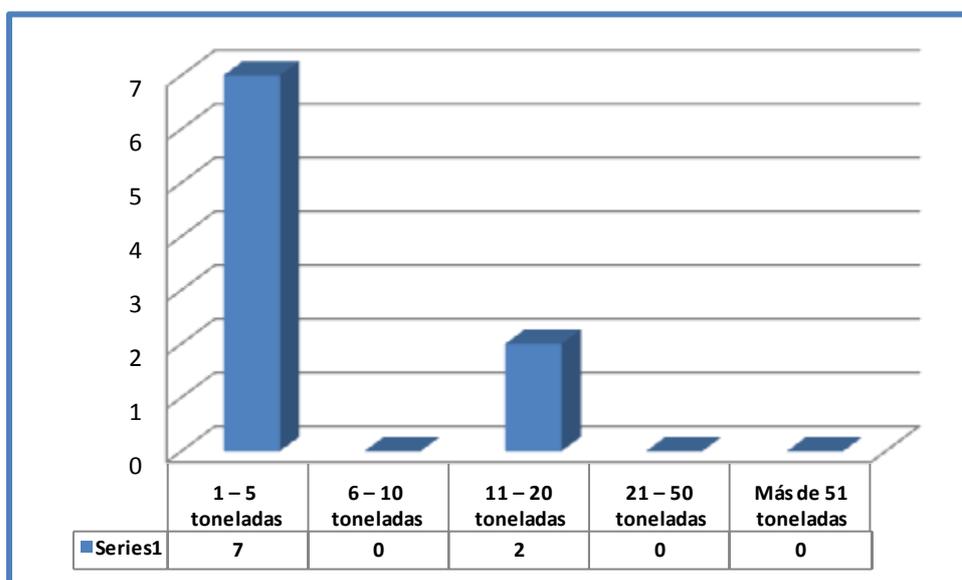
Los tipos de productos que se procesa o confeccionan en la zona franca el eje cafetero son: metalmecánico, madera, textil, ensambles de partes, alimentos y bebidas y otros que incluyen: motores, producción de químicos para la construcción, servicios de transporte, consultorías, fabricación de vinos y aceites; todos ellos apuntan al plan estratégico de competitividad del departamento del Quindío como son: el metalmecánico, servicios y agroindustria, pendientes de desarrollar el de software, la marroquinería, el turismo y la salud.

Marque con una X. Su proceso industrial es:



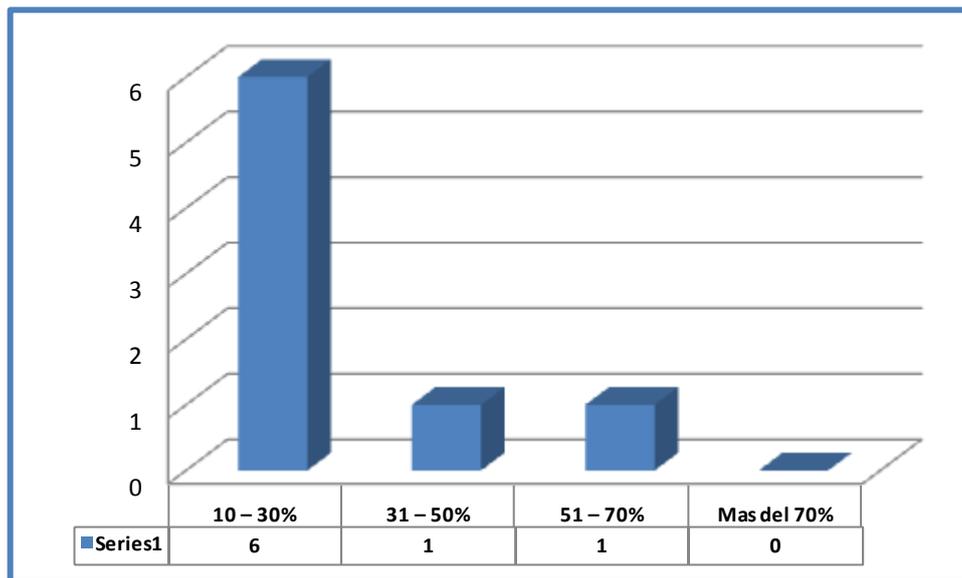
La mayoría de las empresas existentes en la zona franca del eje cafetero cuenta con un proceso industrial mecánico, no automatizado elemento fundamental para alcanzar una alta competitividad en el mercado internacional.

Marque con una X, ¿Cuál es la capacidad instalada en toneladas día de su empresa?



La gran mayoría de las empresas encuestadas cuenta con capacidad instalada entre 1 y 5 toneladas día.

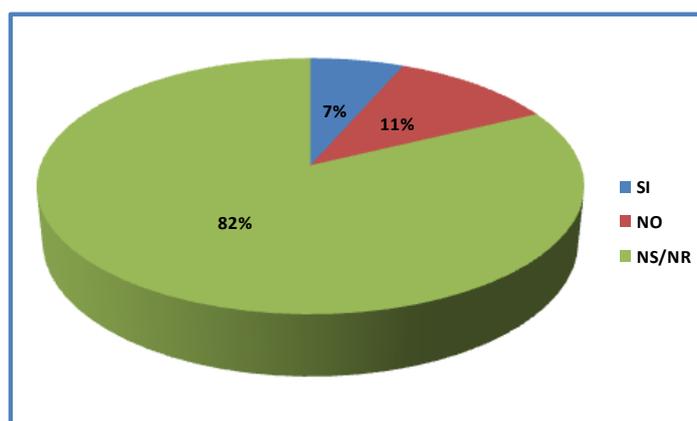
**Marque con una X. De la capacidad instalada en su empresa, ¿qué porcentaje está en operación?**



La gran mayoría de las empresas está sub-utilizando su capacidad instalada; la operación de estas solo alcanza un 30% de la misma.

**¿Posee su empresa departamento de mantenimiento?**

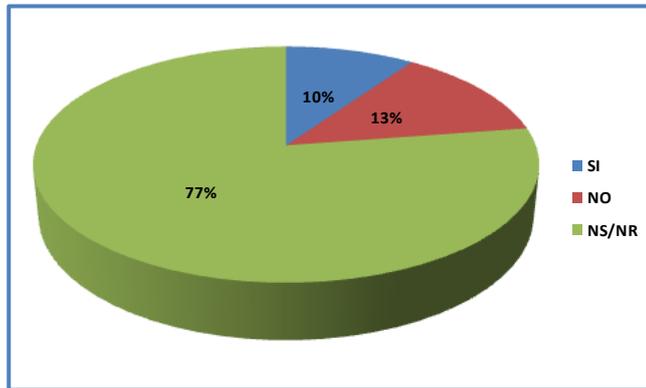
SI	4
NO	7
NS/NR	51
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>



Solo el 7% de las empresas que operan en la zona franca del eje cafetero tienen departamento del mantenimiento; el 93% restante contrata los servicios por terceros ya que estos le representan un ahorro significativo en la operación de las plantas.

**¿Su empresa ha considerado la posibilidad de realizar parte del proceso industrial en la zona franca?**

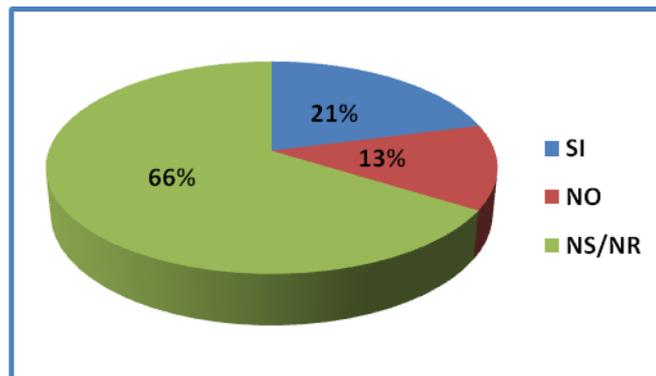
SI	6
NO	8
NS/NR	48
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>



La población encuestada que cuenta con empresas dentro y fuera de la zona franca que en promedio alcanza un 35%, conocen los beneficios tributarios y fiscales con que cuenta la zona franca; estarían dispuestos a trasladar sus operaciones a esta, reconociendo que esto les beneficiaría en alivios tributarios con la importación de materias primas y maquinaria y la exportación de su producto terminado.

**¿Conoce todos los incentivos fiscales, tributarios, comerciales y aduaneros de las zonas francas?**

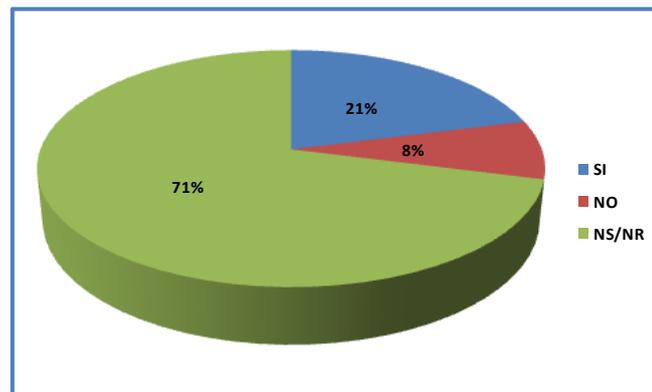
SI	13
NO	8
NS/NR	41
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>



El 79% de la población encuestada tiene un desconocimiento de los beneficios fiscales, tributarios, comerciales y aduaneros que puede obtener una empresa que se instale en una zona franca; es por ello que no han visto la oportunidad que les permitiría si traslada sus operaciones industriales a la zona franca del eje cafetero; lo que corrobora las respuestas obtenidas de las anteriores preguntas del desconocimiento que se tiene de las zonas francas en nuestra región.

**Después de conocer los beneficios, ¿trasladaría sus operaciones a la Zona Franca del Eje Cafetero (Eje Cafetero), reconociendo que no es necesario exportar o importar para gozar de estos?**

SI	13
NO	5
NS/NR	44
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>



El 79% de la población encuestada no trasladaría sus operaciones a la zona franca; esto demuestra que existe una gran apatía en la inversión hacia este proyecto del sector comercial, industrial y logístico de la zona del eje cafetero.



## 12. IMPACTO ESPERADO

A partir del trabajo efectuado al interior de la empresa ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO, su entorno socio económico y lo referente al mejoramiento de los análisis del proceso comercial, el proceso logístico presente y futuro y el proceso industrial desde una mirada crítica, se abordarán temas como la competitividad de la empresa.

Este proyecto servirá como instrumento básico que le permitirá a la gerencia identificar muchos aspectos de la competitividad empresarial del sector de las zonas francas en el país, en especial en la región, y reconocer aquellos factores que de una u otra forma afectan el desempeño gerencial, comercial logístico y por ende organizacional. Además contribuye en el plano de competitividad, de la productividad y el manejo de nuevas tecnologías, a conocer qué debe tener como fortalezas una empresa de este nivel y cuáles de estas apreciaciones redundarán en el desarrollo socio-económico de la Zona franca y sobre todo de la región, dadas las cotidianas dinámicas en las que se encuentran inmersas las actividades administrativas y comerciales que viene desarrollando la gerencia tal como lo requiere el entorno regional, nacional o internacional.

En el desempeño de la profesión como tal, el estudio propuesto pretende, además de la aplicación de los conocimientos teóricos recibidos en el proceso de formación, la motivación para que las empresas y la universidad promuevan estudios y proyectos que incrementen la capacidad de análisis y solución de problemas en los diferentes ámbitos empresariales y particularmente en el sector exportador que muestra unas dinámicas muy particulares.

A nivel empresarial, conduce a la consolidación del proceso de planeación estratégica, de toma de decisiones y la constante disposición de la empresa a enfrentar el cambio, al brindar la posibilidad de generar alternativas de solución que a través de la formulación de estrategias, permitan mejorar su situación en el mercado, ya sea frente a las regulaciones gubernamentales, la competencia, los usuarios, entre otros; además de servir como instrumento que facilita una adecuada estructura organización, para enfrentar las nuevas tendencias globalizantes.

Por último, el trabajo contribuye al crecimiento regional a través del fortalecimiento de empresas más competitivas, que generen mejores empleo y posibiliten la atracción de nuevas fuentes de inversión, lo que muy seguramente conducirá a dinamizar la economía regional, que es la búsqueda del desarrollo económico y social.

## **13. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

### **13.1. PROCESO COMERCIAL**

#### **13.1.1. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL DE LA ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO**

Las oficinas de la Corporación tienen la responsabilidad de poner en práctica el proceso de planificación. Algunas corporaciones dan mucha libertad a sus unidades estratégicas de negocio para que establezcan sus propios planes y objetivo de ventas y beneficios, exigiendo sólo que dichas unidades proporcionen resultados prometidos. Otras corporaciones establecen objetivos para sus unidades estratégicas, pero le dejan desarrollar sus propios planes para alcanzarlos. Finalmente, otras corporaciones establecen los objetivos y entran en la definición de las estrategias de las unidades de negocio.

Con independencia del estilo de dirección que siga cada corporación, todas ellas deben llevar a cabo las cuatro actividades de planificación siguientes:

- Definir la misión de la corporación
- Identificar las unidades estratégicas de negocio.
- Analizar y valorar la cartera de negocios
- Identificar nuevas áreas de negocio.

Una unidad estratégica tiene tres características:

- Es un único negocio o conjunto de negocios relacionados, que se pueden planificar separadamente del resto de los de la empresa.
- Tiene su propia competencia, que está tratando de igualar o superar.
- Tiene su propio director, y que controla la mayoría de los factores que afectan el beneficio.

#### **13.1.2. EL DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS**

El personal de ventas sirve para que la empresa se relacione con los clientes. Para muchos clientes, el vendedor es la empresa. El vendedor es el que aporta información preciada acerca del cliente, lo que implica que la empresa tiene que esforzarse al máximo a la hora de diseñar su equipo de vendedores, es decir, desarrollar sus objetivos, su estrategia, su estructura, su tamaño y su retribución.

### 13.1.3 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA FUERZA DE VENTAS

Las empresas deben definir los objetivos específicos que esperan que la fuerza de ventas lleve a cabo. El enfoque tradicional era que los vendedores solamente tenían que *vender, vender y vender*. Los vendedores tenían cuotas que alcanzar, y los mejores vendedores las alcanzaban o las superaban. El enfoque más actual

Es que la fuerza de ventas debe saber diagnosticar el problema de un cliente y proponer una solución. Los vendedores no tratan de vender un producto específico al principio, sino que enseñan a un cliente o cliente potencial cómo puede ayudarle su empresa a mejorar su rentabilidad. Tratan de unir su empresa con la del cliente como "socios para el beneficio".

Independientemente del contexto de la venta, los vendedores tendrán que desarrollar una o varias de las siguientes tareas específicas:

- *Prospección*: los vendedores buscan clientes potenciales o indicaciones.
- *Determinación del objetivo*: deciden cómo asignar su tiempo entre la prospección y la clientela.
- *Comunicación*: la fuerza de ventas proporciona información sobre los productos y servicios de una empresa.
- *Venta*: aproximación, presentación y respuesta ante las objeciones de los clientes y cierre de la venta.
- *Servicio*: la fuerza de ventas proporciona diversos servicios a los clientes; consultoría, asistencia técnica, acuerdos sobre la financiación de la compra y entrega.
- *Recogida de información*: la fuerza de ventas recoge información del mercado y puede redactar informes de las investigaciones que realice en sus diversas visitas.
- *Selección de clientes*: la fuerza de ventas es capaz de evaluar la calidad de los clientes y de vender los productos escasos a los clientes más interesantes, en aquellos periodos en los que exista déficit en la producción.

### 13.1.4 ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

La estrategia de ventas tendrá sus implicaciones sobre la organización de los vendedores.

Si una empresa vendiera una línea de productos a un consumidor industrial, con numerosos clientes en diversos lugares, la empresa utilizaría una organización de fuerza de ventas territorial. Si vendiese muchos productos a diversos tipos de clientes necesitaría una organización de fuerza de ventas basada en un producto o mercado.

*Organización Territorial:* a cada vendedor se le asigna un territorio exclusivo. Este tipo de estructura de ventas tiene una serie de ventajas. En primer lugar, las responsabilidades de los vendedores se determinan de forma muy clara. En segundo lugar, el hecho de tener una responsabilidad territorial anima al vendedor a esforzarse en ese territorio y a tratar de conseguir nuevos contactos locales. En tercer lugar, los gastos en viajes son relativamente reducidos, debido a que cada vendedor trabaja en un área relativamente pequeña.

*Tamaño del territorio:* los territorios se pueden diseñar para proporcionar un potencial de ventas igual o un trabajo equivalente. Los territorios que tienen un idéntico potencial proporcionan a los vendedores las mismas oportunidades de obtener ingresos y a la empresa una mayor simplicidad para evaluar su actuación. Sin embargo, debido a que la densidad de los clientes oscila según territorios, mercados con potencial análogo pueden variar mucho en tamaño.

Los mercados pueden también ser diseñados para equilibrar el esfuerzo de ventas. Cada vendedor puede cubrir su territorio satisfactoriamente.

*Forma del territorio:* los territorios están formados por pequeñas unidades demográficas, tales como provincias o regiones, que posteriormente se agregan hasta constituir un territorio con un determinado potencial de ventas o carga de trabajo. El diseño de los territorios debe tener en cuenta la localización de las barreras naturales, la compatibilidad de áreas adyacentes, las facilidades de transporte y otros aspectos. La configuración del territorio puede condicionar el coste, la facilidad de cobertura y la satisfacción de los vendedores a la hora de realizar su trabajo.

Actualmente, las empresas utilizan programas de ordenador para diseñar los territorios de ventas que permiten optimizar criterios tales como que los territorios sean compactos, que exista un equilibrio entre la carga de trabajo y el potencial de ventas y se minimice el tiempo dedicado a realizar los traslados.

*Organización Basada en el Producto:* La importancia de los vendedores que conocen sus productos, junto con el desarrollo de divisiones y dirección de producto, han conducido a que muchas empresas organicen su fuerza de ventas en líneas de producto. La especialización del producto es especialmente conveniente si éstos son técnicamente complejos, están poco relacionados entre sí o son muy numerosos.

*Organización de Vendedores Basada en el Mercado:* Las empresas especializan con frecuencia a su fuerza de ventas dentro de un determinado sector o en función de los clientes. Se pueden establecer de hecho fuerzas de ventas distintas para sectores diferentes e incluso para clientes diferentes.

La ventaja más obvia de la especialización del mercado es que cada vendedor puede adquirir un profundo conocimiento de las necesidades específicas de sus clientes. La mayor desventaja de la organización de la fuerza de ventas basada en el mercado aparece cuando los diversos tipos de clientes se

encuentran esparcidos por todo el país, lo cual supone una complicación en cuanto a los desplazamientos de los vendedores.

*Organizaciones Complejas de Fuerzas de Ventas:* Cuando una empresa vende una amplia variedad de productos a muchos tipos de clientes dentro de un área geográfica de grandes dimensiones, combina frecuentemente varios tipos de organización de fuerza de ventas.

Los vendedores pueden especializarse en territorio-producto, territorio-mercado, producto-mercado, y así sucesivamente. Un vendedor, en estos casos, debe dar cuentas de su actuación a uno o más directores de líneas o miembros de la alta dirección de la empresa.

### **13.1.5 TAMAÑO Y RETRIBUCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**

Una vez que la empresa tiene clara la estrategia y la organización de su fuerza de ventas se encuentra en disposición de determinar el tamaño del equipo de vendedores que representan uno de los activos más productivos y caros de los que disponen las empresas.

Aumentando su número, se incrementan al mismo tiempo las ventas y los costos.

Una vez que la empresa establece el número de clientes que puede alcanzar con sus vendedores, utiliza generalmente un enfoque de carga de trabajo para determinar el tamaño de su fuerza de ventas.

Este método consiste en cinco pasos:

1. Los clientes se agrupan por su tamaño de acuerdo con su volumen anual de ventas.
2. Se establece la frecuencia deseada de visitas para cada uno de estos grupos (el número de visitas a cada cliente por año).
3. El número de empresas dentro de cada grupo se multiplica por la correspondiente frecuencia de visitas, con objeto de determinar la carga de trabajo de un territorio en forma de visitas por año.
4. A continuación se determina el número medio de visitas que un vendedor puede hacer por año.
5. El número de vendedores que se necesitan se estima dividiendo el número total de visitas necesarias entre el número de visitas necesarias entre el número de visitas que puede realizar cada uno.

### **13.1.6 VENDEDORES INTERNOS**

Los vendedores internos pueden ser de tres clases: personas que proporcionan soporte técnico, es decir, que suministran información técnica y respuestas a las preguntas de los clientes (se los puede encontrar telefoneando a empresas de ordenadores); los asistentes de ventas, que proporcionan apoyo a los vendedores externos, conciertan las visitas, confirman las citas, hacen un

seguimiento de las entregas y contestan a las preguntas de los clientes; y los relacionados con la tele marketing, que utilizan el teléfono para encontrar nuevos clientes, clasificarlos y venderles el producto. Un vendedor de esta naturaleza se puede contactar con cincuenta clientes por día, mayor número de contactos del que puede conseguir un vendedor externo que suele ser de cuatro. Pueden resultar muy efectivos en los siguientes aspectos: realización de nuevos productos de la empresa, consecución de nuevos clientes y estimulación de otros más antiguos, proporción de mayor atención a clientes semi olvidados, realización de un seguimiento de los resultados de la publicidad directa y su calificación.

La fuerza de ventas interna facilita a los vendedores externos centrarse y dedicar más tiempo a los clientes principales, identificando y consiguiendo a nuevos, facilitando los pedidos. Entre tanto, la fuerza de ventas interna dedica más tiempo a controlar las existencias, a hacer el seguimiento de los pedidos, a telefonar a los pequeños clientes, etc. A la fuerza de venta externa se la retribuye mediante incentivos, mientras que a la internas se le paga un sueldo o un sueldo mas una prima.

### **13.1.7 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADOS**

En esta estrategia hay que tener en cuenta las variables controlables del mercado, producto, punto de venta, promoción aclarando que de acuerdo al tipo de cliente dependerá la estrategia de mercado y el nivel del servicio.

#### **Producto, Zona Franca Del Eje Cafetero**

Calidad. Los productos que se ofrecen deben ser bienes conocidos (marca) lo cual direccional el producto y su marca con la calidad de este.

Se debe fortalecer la imagen organizacional que ofrece la zona franca del eje cafetero.

Garantía. El cliente debe conocer el respaldo del producto que compra.

Servicio. Está enmarcado en los servicios que le prestara la zona franca del eje cafetero sus ventajas competitivas y comparativas a nivel de logística de importaciones y exportaciones.

Este valor agregado en el servicio se puede encaminar a las siguientes estrategias.

- Excelente atención al cliente.
- Conocimiento del producto que se ofrecen
- Diferentes alternativas elección en precio.
- Diferentes alternativas de pago.
- Entrega del producto en excelente estado.
- Asesoría en ubicación, manejo de espacios y bodegas que se ofertan.
- Servicio de posventa.

## **Precio**

Niveles de precio. Se puede establecer de acuerdo al tamaño del lote o bodega

Descuentos. Se darán de acuerdo a las siguientes alternativas:

- Tamaño del lote o bodega
- Forma de pago

*Forma de pago:* Es claro que esta variable, en la situación económica que atraviesa el país y la región, es factor fundamental, para que los posibles clientes tomen la decisión de compra, aunque la zona franca del eje cafetero utiliza varias alternativas con respecto a ella, es importante fortalecerlas para incrementar el volumen de ventas.

*A crédito.* Cuando las compras se hacen bajo esta variable en donde el crédito es aprobado directamente por Modulares de Occidente, también se pueden utilizar diferentes alternativas tanto en el valor del crédito (su forma de pago) con los descuentos por el tiempo del crédito.

*Valor del crédito.* Disminución de la cuota inicial, se podría pactar un 20%, dependiendo el valor de la compra, el tiempo del crédito y el excedente con crédito bancarios, bancos de segundo piso.

*Tiempo del crédito.* El tiempo en el cual el cliente paga el lote también es un factor determinante para desarrollar diferentes alternativas en los descuentos con base en el valor de la compra.

Estos descuentos se pueden basar sobre el costo del producto o el margen de financiación que utiliza la zona franca del eje cafetero.

### **13.1.8 PROMOCIÓN**

*Publicidad.* Esta variable es la que determina la imagen, el conocimiento y la forma cómo ven los clientes a la zona franca del eje cafetero.

Por tal motivo hay que implementar algunas estrategias encaminadas a posicionar la imagen de la empresa tanto con los clientes que ya conocen las zonas francas, como de los posibles clientes potenciales de esta empresa, se podrían implementar las siguientes estrategias.

Portafolio de servicios. Es la imagen impresa Fotos, dibujos, texto, precios de las bodegas y lotes. Dentro de este contexto se pueden implementar las siguientes alternativas.

- *Manual de imagen corporativa:* Este instrumento es propio de la organización. En él se plasma la historia de la empresa, su misión visión, políticas y estrategias organizacionales, los servicios y productos que ofrecen. Este manual es para los dueños, directivos, empleados y

grandes clientes, con el se pretende fortalecer la cultura organizacional de la empresa y el sentido de pertenencia de los empleados de ella para un mejor conocimiento de ella y a la vez la prestación de un mejor servicio.

- *Catálogo de productos:* Aunque la zona franca del eje cafetero no utiliza catálogos estos están enmarcados, es sobre el producto y la marca. por eso es importante desarrollar un catalogo propio de la empresa en donde se ofrecen estos diferentes productos, pero fortaleciendo la imagen de la organización.
- *Comercial:* Este tipo de estrategia publicitaria está encaminada hacia el grueso de la población de la región es importante porque ayuda a fortalecer la imagen, sirve para recordar y dar conocimiento de la organización y a la vez para informar sobre la ubicación, y productos que ofrece la zona franca del eje cafetero.  
Esta estrategia puede ser por radio, televisión, periódico, Internet y su utilización depende del presupuesto de la organización, a quién y a cuántas personas o clientes se quiere llegar, y la importancia del evento u oferta que se esté dando.  
Con este plan estratégico de mercadeo y su aplicación adecuada y ajustada a las expectativas y necesidades de la zona franca del eje cafetero, se podría pronosticar un aumento en las ventas.

### **13.2. PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIALIZACIÓN**

La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre lo objetivo y los recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios.

La planificación estratégica y los conceptos y herramientas que la soportan no surgen hasta el comienzo de los años setenta. En las décadas de los cincuenta y sesenta a la dirección de las empresas le bastaba con aplicar la planificación extrapolativa. El crecimiento estable de la demanda total avalaba dicho planteamiento. Pero en los setenta, se desencadenó la crisis: aumentaron los precios del petróleo debido a la guerra de Yom Kippur, escasearon las materias primas y las fuentes de energía y se comenzó a sufrir la inflación de dos dígitos, lo que se tradujo en el estancamiento de la economía y el crecimiento de la tasa de desempleo; bienes de otros países, principalmente provenientes de Japón, de bajo costo y alta calidad comenzaron a inundar los mercados internacionales.

Esta oleada de crisis requería un nuevo proceso de planificación que mantuviera saludables a las empresas, a pesar de los acontecimientos negativos que pudieran ocurrir en su entorno. Tres ideas clave definieron el nuevo proceso de planificación: la primera requería que la dirección de las

empresas dirigiera estas como si se tratara de una cartera de inversiones. La segunda idea clave era valorar con precisión el potencial del beneficio futuro en cada área de negocio.

La tercera idea clave descansaba en el concepto de estrategia. Las empresas deben desarrollar un *plan de juego* en cada negocio para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Es más, no existe una sola estrategia que sea óptima para todos los competidores del mismo negocio. Cada empresa debe decidir lo que tiene más sentido para ella a la luz de su posición en el sector, de sus objetivos, oportunidades y recursos.

Para comprender la planificación estratégica debemos recordar la estructuración de las corporaciones modernas. Las corporaciones más importantes tienen cuatro niveles de organización: el nivel corporativo, el nivel de división, el nivel de área de negocios y el nivel de ventas. Los directores del nivel corporativo, que debe guiar a toda la empresa hacia un futuro rentable;

El plan estratégico corporativo toma decisiones sobre la cantidad de recursos que hay que destinar a cada división y define el destino de los recursos para cada una de las áreas de negocio. A su vez: cada área de negocio desarrolla un plan estratégico del área, con el objeto de conseguir un futuro rentable para la misma. Finalmente, cada nivel de producto (línea, marca) dentro de una unidad estratégica desarrolla su plan de marketing para alcanzar sus objetivos en sus áreas producto mercado.

Posteriormente, se llevan a cabo en los distintos niveles de organización, se controlan, se valoran los resultados y se toman acciones correctivas en su caso.

El plan de marketing se utiliza desde dos puntos de vistas. El plan de marketing estratégico establece los grandes objetivos de marketing y la estrategia, a partir del análisis de la situación y las oportunidades actuales del mercado.

El plan de marketing operativo resalta tácticas de marketing específicas, incluyendo las relativas a comunicación (relaciones públicas, publicidad, promoción y fuerza de ventas), merchandising, fijación de precios, canales de distribución y servicios.

El plan de marketing es un instrumento central para dirigir y coordinar los esfuerzos del marketing.

En las organizaciones de hoy en día, los departamentos de marketing no se encargan del diseño del plan de marketing, En su lugar, los planes son desarrollados por equipos, con representantes y participantes de todas las funciones importantes. Estos planes se aplican a cada nivel de la organización, se controlan los resultados y se emprenden las acciones correctivas cuando es necesario. El ciclo total de planificación, aplicación y control.

### **13.3. PROCESO INDUSTRIAL**

Es evidente que la zona franca del Eje Cafetero carece de planificación en todos los aspectos, y en lo fundamental, un plan estratégico bien definido y de acuerdo con las metas de la organización, pues es un aspecto que por su ausencia tiene gran influencia en el poco éxito que está alcanzando la zona franca en la vinculación de empresas industriales para que realicen su operación desde su importación de materias primas, pasando por su manufacturación y por último la exportación de su producto terminado, lo que les permitiría acceder a todos los beneficios tributarios que ha generado el gobierno nacional con sus políticas, ya que si bien, se tiene algunas estrategias comerciales como promociones de ventas y apoyo al cuerpo de ventas, esto no se ha traducido en un incremento en las metas previstas y por ende, en un mejor resultado económico y de vinculación de empresas del departamento. Situación que de continuar pondría en peligro la existencia misma de la zona franca del eje cafetero.

### **13.4. PROPUESTA DE VINCULACIÓN Y ACTIVACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL DEPARTAMENTO Y LA REGIÓN A LA ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO.**

- Mejorar los incentivos de vinculación a la zona franca del Eje Cafetero con extensión de impuestos por parte del departamento y el municipio.
- Informar a los industriales usuarios de las Zonas francas que se encuentran exentos del pago del impuesto a la renta y complementarios de remesas sobre los ingresos de las ventas por año de bienes y servicios al exterior, incluso del comercio con otras zonas francas.
- Guiar a los usuarios de la zona franca del Eje cafetero sobre los pagos y transferencias que pueden realizar hacia el exterior por concepto de intereses y servicios técnicos y a su vez informarles que son exentas del impuesto de renta.
- Motivar a los usuarios de la zona franca del Eje Cafetero en realizar negocios con otros países, con el fin de que al ingresar maquinaria y equipo así como materias primas procedentes de otros países no pagaran ningún arancel ni el impuesto al valor agregado IVA.
- Informar a los comerciantes que las mercancías de origen extranjero que tienen como destino el mercado nacional pueden ser almacenadas en la zona franca sin causar arancel ni IVA por tiempo ilimitado, teniendo posibilidades de inspeccionar la mercancía en zona franca antes de nacionalizarla, envíos a otros países sin el trámite de reexportación y realizar despachos parciales.
- Cautivar a los industriales de la región informándoles que la mano de obra incorporada en zona franca se considera valor agregado nacional y por lo tanto no forma parte de la base para calcular el arancel, así como las materias primas e insumos de origen

colombiano o las de origen extranjero sobre las cuales ya se hayan pagado derechos de importación en Colombia

- Promover la posibilidad de realizar procesos parciales por fuera de la zona franca para los industriales que se encuentran vinculados con la misma sin causar arancel ni IVA.

### **13.5. DETERMINAR EL PROCESO LOGISTICO PRESENTE Y FUTURO DE LA EMPRESA ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO, MEDIANTE EL ESTUDIO DE CARGA A NIVEL DE IMPORTACIONES QUE PERMITA MEDIR EL DESARROLLO LOGISTICO DE LA ZONA FRANCA DE LA REGION**

La gestión de la cadena de abastecimiento es cada vez más compleja. La tendencia a reducir stock para disminuir costos, con el consecuente aumento de las frecuencias de las entregas, es uno de los factores principales. El surgimiento de grandes mercados unificados, como la Comunidad Europea, el Nafta o el MERCOSUR, plantea situaciones nuevas que hacen necesario encontrar soluciones logísticas que permitan manejar una mayor variedad de productos, en un radio geográfico mucho más extenso, con frecuencias de entrega mucho mayores y costos aceptables en términos de competencia.

Una vez más, ha sido la tecnología la que ha brindado su contribución decisiva para que las empresas logren importantes mejoras en sus operaciones logísticas y superar así este nuevo desafío. Esto no solamente beneficia a las empresas instaladas en la Zona Franca del Eje Cafetero sino también a sus clientes, generando una oportunidad genuina para que ambas partes ganen.

Al analizar el escenario latinoamericano es posible identificar organizaciones que han logrado un éxito significativo asumiendo el control de la cadena de abastecimiento al más alto nivel. Precisamente, a este nivel, las empresas localizadas en la zona franca del Eje Cafetero deben analizar la importancia que tienen los mercados latinoamericanos y el MERCOSUR y empezar a pensar los recientes avances tecnológicos que han generado las técnicas de distribución multimodal más sofisticadas; esto es fundamental que lo analice la gerencia de la zona franca del eje cafetero para que así sean competitivos y le den un desarrollo real a este proyecto.

El desarrollo de la cadena de abastecimiento es otro elemento a tener en cuenta para fortalecer los procesos logísticos de la zona franca del Eje Cafetero; es por esto que debemos de analizar el comportamiento de este elemento en la empresa.

Este proceso ha recibido el impulso de las economías de escala, la informática y una mejor capacidad de transporte, y en algunos casos con alianzas beneficiarias directas de la reducción de las barreras geográficas.

Para que se pueda dar una real cadena de abastecimiento en la zona franca del eje cafetero se deben de generar las condiciones logísticas necesarias

como son vías de acceso, patio de contenedores, grúas pórtico, zonas de carga y descargue de productos tanto a granel como producto estibado; adicional a esto se debe tener una línea de entrada diferente a la de salida, esto es que exista diferente bascula de pesaje de productos entrantes a salientes.

En este orden de ideas retomaremos la distribución multimodal que es el movimiento de productos a través de, por lo menos, dos modalidades de transporte utilizando contenedores, módulos de intercambio, semi -remolques, etc., combinando distintos tipos de transporte. Los objetivos de esta distribución multimodal son los siguientes:

- Menores costos globales.
- Mejor tiempo de tránsito para los viajes de larga distancia.
- Menor congestión de las rutas.
- Mejor calidad de servicio.

Los factores que deberán tenerse en cuenta para tomar una decisión son los siguientes:

- Las características del producto
- Los volúmenes que deben transportarse
- La frecuencia de los envíos
- La distancia a cubrir, porque este es un elemento clave cuando la opción es transporte vial versus transporte marítimo o ferroviario
- Los requisitos de servicio del cliente.
- Los costos globales.

Los elementos clave que alimentan la adopción del sistema multimodal, muchos de los cuales ya han sido señalados son los siguientes:

- La creación de un mercado único.
- El creciente congestión de rutas y aduanas.
- El reconocimiento del papel clave que juega la distribución.

Con base en lo expuesto, los empresarios de la zona franca del Eje Cafetero deben tener en cuenta estas recomendaciones para el movimiento de su carga con el fin de que sean competitivos en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales; minimizando sus costos de transporte (logística).

La distribución multimodal se convertirá en una pieza clave en la cadena de abastecimiento y para ello, los profesionales de logística de la zona franca del eje cafetero deben trabajar en estrecho contacto con sus operadores logísticos y clientes con el fin de asegurar un método más eficaz para el movimiento de su carga.

## 14. CONCLUSIONES

- La débil estructura organizativa encontrada en el proceso de planeación de la zona franca del Eje Cafetero no permitió generar una estructura que involucrara a la empresa con una propuesta de un plan estratégico organizacional para la consecución del desarrollo empresarial presente y futuro.
- Existen políticas que no permiten entender que la planeación estratégica a nivel de mercadeo o marketing debe colocar al consumidor en el centro de la organización de la empresa zona franca del Eje Cafetero, ya que esta es la única manera de lograr mantener el mercado de cualquier empresa cada vez más competitivo.
- En la empresa zona franca del Eje Cafetero la administración necesita saber que la planeación estratégica debe entender y plantear alternativas estratégicas, verificar sus políticas de marketing, analizar las necesidades logísticas en todo su aspecto, evaluar la reducción de costos operativos al interior de la empresa, buscar la posibilidad de invertir en tecnología, logística, que le permita jalonar los procesos de desarrollo.
- Planear el proceso de ventas de la zona franca del Eje Cafetero por medio de ferias, eventos, visitas y todo lo concerniente al marketing internacional, incrementando los recursos financieros para tal fin.
- Apalancar el proyecto de desarrollo de la zona franca del Eje Cafetero con inversión nacional, extranjera o con la banca para poder generar un desarrollo del proyecto a nivel de infraestructura.
- La zona franca del Eje Cafetero actualmente existe como proyecto de desarrollo y esta se ejecutando en dos fases. La segunda fase no cuenta con una infraestructura urbana para la instalación de las bodegas o empresas que se quieran instalar en ella; como tal, es fundamental conseguir los recursos para desarrollar el proyecto en su totalidad para que sea atractivo al inversionista a nivel de vías de acceso, conectividad, redes de acueducto y alcantarillado, alumbrado público, basculas de movimiento de carga y todos los requerimientos necesarios a nivel de logística para una zona franca (grúas pórtico, patio de contenedores, zona de carga y descargue y movimiento de tractomulas, entre otros).

## 15. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

**Recursos humanos:** Para el desarrollo de esta investigación se contará con el direccionamiento del Departamento de Investigaciones de la Universidad EAFIT, con un asesor metodológico y un asesor temático, los tres especialistas involucrados en la investigación, un especialista en estadística que nos apoyara en el desarrollo del plan procedimental.

**Recursos técnicos:** Se cuenta con tres equipos de cómputo y un paquete estadístico para el desarrollo de la investigación y documentos de verificación, información bibliografía que permite obtener la información secundaria de la investigación.



## 12. FUENTES DE CONSULTAS

ORTIZ, Alberto. (1999). Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Colombia. Editorial Presencia Ltda.

BLANCO, Luis Ernesto (1999). Productividad factor estratégico de competitividad a nivel global. Escuela colombiana de Investigación. Colombia. Centro editorial.

BOTERO T, Rubén. (1995). Servicio para la competitividad: el nuevo enfoque estratégico. Santa fe de Bogotá. Colombia. Universidad Pontificia bolivariana.

DANE. (2010). Desempleo en Colombia. Colombia.

PORTER, Michael. (2006). Estrategia y ventaja competitiva. Barcelona. Editorial Deusto.

Programa de Desarrollo Naciones Unidas. (2008). Pacto por la Región. Informe Regional de Desarrollo Humano. Colombia. Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales.

Decreto 1735 de 1993.

Resolución 1 de 1993.

Decreto 2131 de 1991.

Decreto 223 de 1996.

Resolución 8 de 2000.

Resolución 58 de 2000.

- Decreto 1735 de 1993