

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Propuesta de mejora empresarial para Zona Franca Tayrona

Trabajo de Grado Misión Empresarial

Mayra Alejandra Betancourt Fayad

Laura Andrea Quimbayo Miranda

Bogotá D.C.

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Propuesta de mejora empresarial para Zona Franca Tayrona

Trabajo de Grado Misión Empresarial

Mayra Alejandra Betancourt Fayad

Laura Andrea Quimbayo Miranda

Mauricio Eduardo Escobar Salas

Administración de Empresas y Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2018

CONTENIDO

GLOSARIO.....	5
RESUMEN	6
Palabras clave	6
ABSTRACT.....	7
Key words.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN	9
3. OBJETIVOS.....	10
3.1 Objetivo General	10
3.2 Objetivos Específicos.....	10
4. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO	11
4.1 Zona Franca Tayrona.....	11
4.2 Misión.....	12
4.3 Visión.....	12
4.4 Ubicación.....	12
4.5 Accesos Zona Franca Tayrona	13
4.6 Operaciones	13
4.7 Incentivos.....	14
4.8 Evolución de las exportaciones e importaciones en Zona Franca	14
5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	16
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	21
6.1 Diseño Metodológico	21
6.2 Tipo de investigación	21
6.3 Método de investigación	22
6.4 Enfoque de la investigación	22
7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS REALIZADOS.....	23
7.1 Panorama general de la industria	23
7.2 Diagnóstico de la industria: Matriz DOFA	25

7.2.1 Debilidades.....	25
7.2.2 Fortalezas.....	25
7.2.3 Amenazas.....	25
7.2.4 Oportunidades.....	26
7.3 Panorama en Zona Franca Tayrona.....	26
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	30
9. REFERENCIAS.....	32

GLOSARIO

ITO: Tecnología de información

KPO: Procesos de conocimiento

PIB: Producto interno bruto

Programa de transformación productiva (PTP): Fue creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el año 2009 con el fin de promover la productividad y competitividad en la industria.

Servicios BPO: Business Process Outsourcing, externalización de procesos de negocios

Zona Franca: Es un área, un territorio o una región específica, delimitada dentro del territorio de un país, en la cual existen unas condiciones especiales que promueven y buscan el desarrollo del comercio exterior y de la industrialización.

RESUMEN

El comercio internacional en Colombia, a través de instrumentos que fomentan la creación de empleo y la inversión de nuevos capitales, se ha venido posicionado como una de las economías más fuertes y con mayor crecimiento en la región.

A través de las Zonas Francas, el país ha logrado fortalecer su mercado, promoviendo la competitividad, incentivando la generación de economías a escala y facilitando los procedimientos de compra y venta de bienes y servicios, demostrando así, que son una alternativa de inversión para diferentes actividades de compañías, que no solo se benefician a sí mismas, si no que trabajan para contribuir en el crecimiento de todo un país.

Vale la pena resaltar que, por medio de la implementación de tecnología de punta en los nueve puertos del país, algunos cambios en el Plan Vallejo, facilidades a las Zonas Francas y mayor inversión para impulsar la exportación, Colombia busca impulsar el desarrollo económico regional, aumentar las exportaciones y fortalecer la economía nacional, para así seguir generando ventaja frente a los demás países.

En conclusión, el presente trabajo, a través de una propuesta de mejora empresarial para Zona Franca Tayrona, busca enseñar la importancia de estos instrumentos en el comercio internacional y a su vez impulsar su uso, para así generar ventajas competitivas que permitan a las empresas y a la economía en general, obtener mejores resultados y lograr un crecimiento internacional.

Palabras clave

Competitividad, tercerización, servicios, logística, externalización, tecnología, optimización, subcontratación.

ABSTRACT

International Trade in Colombia, through instruments that encourage the creation of employment and the investment of new capital, has been positioned as one of the strongest and fastest growing economies in the region.

Through the Free Zones, the country has managed to strengthen its market, promoting competitiveness, encouraging the generation of economies of scale and facilitating the procedures for buying and selling goods and services, proving that they are an investment alternative for different activities of companies, which not only benefit themselves, but work to contribute to the growth of an entire country.

It is worth noting that, through the implementation of state-of-the-art technology in the nine ports of the country, some changes in the Vallejo Plan, facilities for Free Trade Zones and greater investment to boost exports, Colombia seeks to promote regional economic development, increase exports and strengthen the national economy, in order to continue generating an advantage over other countries.

In conclusion, the present work, through a business improvement proposal for Tayrona Free Zone, seeks to teach the importance of these instruments in international trade and at the same time boost their use, in order to generate competitive advantages that allow companies and the economy in general, to obtain better results and achieve international growth.

Key words

Competitiveness, outsourcing, services, logistics, technology, optimization, subcontracting.

1. INTRODUCCIÓN

El comercio internacional, se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento tanto de los países como de las empresas, quienes han enfocado sus estrategias hacia el acceso a nuevos mercados y el establecimiento de nuevas relaciones comerciales, que buscan generación de valor agregado y mayor inversión.

En cuanto a Colombia, aunque sigue siendo una economía pequeña en términos internacionales, y moderadamente abierta, ha logrado consolidarse como un país con un crecimiento acelerado y con un mercado potencial. A través de los Tratados de Libre Comercio, Colombia ha establecido una base jurídica para optimizar la internacionalización y crecimiento de su economía (Negocia con Colombia - Exportaciones: Colombia, s.f.), la cual busca identificar y aprovechar las oportunidades para mejorar la competitividad de los productos y servicios de exportación.

Por medio de este trabajo, partiendo de la identificación de un problema específico, se pretende dar una posible solución, basándose en las dificultades que le ha traído a Zona Franca Tayrona, ser una de las zonas francas permanentes, más recientes del Caribe Colombiano. Teniendo lo anterior, se centró el estudio en la Zona Franca Tayrona, considerando que se ha convertido en una herramienta fundamental para el comercio regional e internacional de la ciudad de Santa Marta, así como se ha convertido en una zona privilegiada para la instalación de nuevas y grandes empresas, que buscan promover el crecimiento de la ciudad.

2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN

Durante la Misión Empresarial Caribe, la cual se llevó a cabo en la semana del 25 al 29 de abril de 2016, en las ciudades de Santa Marta, Barranquilla y Cartagena, se buscó identificar las principales variables que hacen del comercio internacional un negocio global, basándose en las diferentes herramientas que promueven y generan un valor agregado a este negocio.

El objeto de estudio, se centró en identificar las empresas y actividades que operan a través de las Zonas Francas de la Región Caribe, para entender cuáles son los negocios potenciales en la zona y que carencias existen a la hora de competir en mercados internacionales, para que a partir de esto se pueda presentar una propuesta de mejora.

Para el desarrollo del siguiente trabajo, se realizó un estudio de la Zona Franca Tayrona, una de las tres zonas francas permanentes que conforman el departamento del Magdalena, en el cual, a partir de la identificación de un problema, se busca dar solución a las dificultades que le ha traído a Zona Franca Tayrona, ser una de las zonas francas más recientes del Caribe Colombiano, partiendo de que aún no ha logrado desarrollar en su totalidad diferentes sectores que son altamente potenciales, más allá del automotriz. Esta situación, sin duda alguna, ha hecho que esté en desventaja frente a las otras Zonas Francas de la zona, las cuales han logrado incorporarse y generar ventaja competitiva a través de la comercialización de servicios de importantes empresas y de la incursión de nuevos productos.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Identificar las carencias que presenta Zona Franca Tayrona, frente a las otras zonas francas que operan en la región, para así lograr determinar de qué manera esta puede generar ventaja competitiva y valor agregado, a través de la tercerización de servicios, a todas las actividades que se realizan a través de esta, logrando de esta manera, posicionarse como una de las grandes Zonas Francas que aportan al crecimiento comercial de la Región Caribe y del país.

3.2 Objetivos Específicos

- Examinar por medio de los postulados de la Teoría Económica, cuáles son los beneficios y oportunidades que existen a la hora de implementar la tercerización de procesos dentro de una organización.
- Proponer a Zona Franca Tayrona, desde el concepto de tercerización, la implementación de servicios BPO & O, como una alternativa altamente competitiva en el mercado internacional.

4. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

Durante la realización de la visita a Zona Franca Tayrona, se evidenció que aunque es fuertemente potencial en sectores como el automotriz y metalúrgico, no se ha incursionado aun en el sector de servicios BPO & O, sector que actualmente se encuentra en auge y que sin duda alguna ha generado un valor agregado al comercio internacional.

No obstante, antes de abordar el problema, es necesario situar el objeto de estudio, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

4.1 Zona Franca Tayrona

Zona Franca Tayrona, a través del Ministerio de Comercio Exterior y la DIAN, fue calificada en el año 2008 como usuario operador de zonas francas para dar inicio a sus operaciones en el año 2010. (En ZFT Somos: Zona Franca Tayrona, s.f.)

Desde que entró en operación, ha buscado posicionarse como una empresa líder en administración de Zonas Francas, a través de una plataforma logística y de comercio exterior, que vincule a todos sus clientes a la ciudad, al país, a los puertos y a todas las entidades que regulan el comercio exterior en Colombia. (En ZFT Somos: Zona Franca Tayrona, s.f.)

“Zona Franca Tayrona, al estar tan solo a tres horas de Estados Unidos y a hora y media de Panamá, se ha consolidado como integrador y facilitador del comercio internacional, desde y hacia el exterior” (Directorio de Zonas Francas Permanentes: Procolombia, 2015-2016, pág. 63), atendiendo sectores como:

- “Logístico (Vehículos, carga general, equipos petroleros)”
- “Metalmecánico (Fabricación y alistamiento de tubería en acero, cables de acero y accesorios proveedores de servicios de mantenimiento de plantas)”

- “Minero”
- “Agroindustrial”
- “Alimentos (Procesamiento y empaque de alimentos, cadena de productos refrigerados (Cadena de frio))”
- “Automotriz”
- “Servicios”
- “Textil.”

(Directorio de Zonas Francas Permanentes: Procolombia, 2015-2016, pág. 64)

4.2 Misión

“Ofrecer ambiente para gestionar futuro, mediante infraestructura y condiciones preferenciales para el desarrollo de negocios globales competitivos y sostenibles, bajo el régimen franco.” (En ZFT Somos: Zona Franca Tayrona, s.f.)

4.3 Visión

“Ser su aliado estratégico para negocios sostenibles en el Caribe Colombiano impulsando iniciativas globales.” (En ZFT Somos: Zona Franca Tayrona, s.f.)

4.4 Ubicación

“Zona Franca Tayrona, se encuentra ubicada en el departamento del Magdalena en la ciudad de Santa Marta, a tan solo 12 Km del Puerto, ofreciendo una excelente infraestructura logística y

ventajas comerciales para que se desarrolle cualquier negocio con un servicio de calidad.” (Directorio de Zonas Francas Permanentes: Procolombia, 2015-2016, pág. 63)

4.5 Accesos Zona Franca Tayrona

“Zona Franca Tayrona, geográficamente privilegiada, cuenta con excelentes vías de acceso:”

- **“Puerto de Santa Marta – Sociedad Portuaria:** Cuenta con el único puerto multipropósito en el país con un calado natural de 60 pies.”
- **“Troncal del Caribe:** Se conecta con los grandes centros de consumos de Colombia a solo 600 metros vía terrestre de conexión con la Troncal del Caribe.”
- **“Línea Férrea Santa Marta:** Conexión a través de ferrocarril con el interior del país.”
- **“Zona Franca Tayrona:** Ofrece las tarifas más bajas en servicios públicos en la Costa Atlántica.”
- **“Aeropuerto Internacional:** La Zona Franca Tayrona se encuentra ubicada a 16km del Aeropuerto Internacional Simón Bolívar.”
- **“Variante al Puerto - Ruta del Sol:** La vía alterna al puerto que comunica con la sociedad portuaria de Santa Marta.”

(Accesos a ZFT: Zona Franca Tayrona)

4.6 Operaciones

Zona Franca Tayrona, con excelentes vías de acceso, cuenta con operaciones 24 horas al día, los 365 días del año. Las buenas relaciones con la DIAN, han hecho que sea un aliado estratégico de la Zona Franca, además del acompañamiento permanente en las operaciones de comercio exterior. Presta servicios de consolidación y des consolidación de carga, seguridad las 24 horas del día, coordinación permanente de las operaciones de ingreso y salida de mercancías de la Zona Franca al Puerto y acceso a todos los servicios públicos. (Directorio de Zonas Francas Permanentes: Procolombia, 2015-2016, pág. 63)

4.7 Incentivos

Zona Franca Tayrona, ofrece incentivos en materia aduanera, cambiaria, de comercio exterior y tributario.

En cuanto a los incentivos tributarios ofrece:

- “Tarifa de renta diferencial del 20%”
- “Exención de IVA en las compras de materias primas e insumos, utilizados en el proceso productivo o en la prestación de servicios.”
- “Los derechos e impuestos a la importación de mercancías, sólo se causan al salir de Zona Franca al Territorio Aduanero Nacional.”

(Incentivos: Zona Franca Tayrona, s.f.)

4.8 Evolución de las exportaciones e importaciones en Zona Franca

Total exportaciones por la Zona Franca Tayrona				
Valor en USD FOB				
2011	2012	2013	2014	2015*
18.245.000	24.545.000	27.631.000	26.422.000	21.624.000

**Cifras de enero a noviembre*

Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información del DANE

Ilustracion 1: Evolución de las exportaciones, 2011 – 2015

Fuente: (Estadísticas de la Zona Franca Tayrona: Legiscomex, pág. 1)

Total importaciones por la Zona Franca Tayrona				
Valor en USD CIF				
2011	2012	2013	2014	2015*
23.976.000	21.164.000	23.015.000	25.861.000	17.307.000

**Cifras de enero a noviembre*

Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información del DANE

Ilustracion 2: Evolución de las importaciones, 2011 – 2015

Fuente: (Estadísticas de la Zona Franca Tayrona: Legiscomex, pág. 1)

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las nuevas tendencias y requerimientos de competitividad en las organizaciones, en cuanto al aumento de la eficiencia y la reducción significativa de los costos, han hecho que tanto las estrategias como los objetivos de las empresas, estén orientados a cumplir con estas exigencias. La externalización de procesos, se ha convertido en una efectiva estrategia de gestión de las organizaciones modernas, que buscan afrontar los nuevos retos de la globalización. (Duque, 2014, pág. 13)

Hasta los años 90, los principales motivos de externalización de las TIC (Outsourcing), eran la relación coste-eficiencia: *“El ahorro derivado de no desarrollar internamente determinadas capacidades y el acceso a perfiles profesionales específicos”*. (Sieber, Valor, & Porta, 2007)

No obstante, fue después de esta década que se produjo un auge del Outsourcing, cuando las empresas, viendo la alta variabilidad del entorno tecnológico y los nuevos proveedores de TI, con políticas de venta y precios agresivos, deciden rediseñar sus estrategias.

Para el inicio del año 2000, algunas empresas empezaron a externalizar procesos de negocio completos, no considerados estratégicos para la compañía, pero con una alta demanda de capital humano y tecnología. Estos procesos, en su mayoría procesos administrativos, permitieron a las empresas centrarse en su negocio principal. (Sieber, Valor, & Porta, 2007)

Por su lado, el estudio de las organizaciones desde las diferentes Teorías Administrativas, que van desde el paradigma Clásico de la administración hasta el paradigma de Capitalismo Financiero, sirvieron como fundamento para describir hoy en día, el Outsourcing y BPO, como una efectiva estrategia de gestión de las empresas. Así mismo, bajo estos postulados, se ha ofrecido una mirada estructural y funcional al surgimiento del BPO, partiendo de la necesidad de competitividad y expansión de las organizaciones (Duque, 2014, pág. 13 y 26)

Autores como Braverman (1983) y Smith (1723), basándose en conceptos como la división del trabajo y la productividad, siendo solo algunos de los citados por Duque *et al* en su

artículo, buscan mostrar fundamentos esenciales del Outsourcing para la búsqueda de maximización de beneficios y reducción de costos, a través de los procesos de subcontratación y tercerización. (Duque, 2014)

Por otro lado, March y Simon (1958), Ranson *et al.* (1973), Salaman (1980), Bertalanffy en Murillo *et al.* (2007), Katz y Kahn (1966), Everett y Rekha (1980), Mintzberg (1998), Chandler (1962), plantean el concepto de estrategia, como determinante para llevar a cabo la gestión dentro de una organización, así como los procesos de toma de decisión dentro de la misma. (Duque, 2014)

En cuanto a este concepto, vale la pena resaltar que, es uno de los temas más importantes que debe abordar una organización a la hora de tomar la decisión de tercerización. Teniendo en cuenta que a través de esta, se pueden plasmar las expectativas, los requisitos y los beneficios esperados por la organización, así como los compromisos y las responsabilidades que adquieren ambas partes (quien ofrece el servicio y quien lo contrata).

Esta acción, va a ayudar a la empresa a determinar la división del riesgo o beneficio adquirido, y a obtener la máxima productividad a través de los procesos de especialización de las funciones y actividades que se desarrollan.

En otro orden de ideas, la calidad y la productividad, propuesta por Ishikawa (1991) y Krikke (1992), vienen a jugar un papel importante al momento de decidir sobre actividades de tercerización. *“El objetivo principal de los procesos de Outsourcing, es permitir que otras organizaciones, que poseen capacidades, tecnología e información necesarias para llevar a cabo actividades de una manera más efectiva, las realicen y garanticen la calidad en la prestación del servicio o generación de un producto”*. (Duque, 2014, pág. 14)

Es evidente que el éxito de estas actividades está en mostrar alto grado de especialización en el sector al cual brinda el servicio y en tener conocimiento de los productos o servicios que se están atendiendo.

Para Rothery (1996), citado por Duque *et al.*, el Outsourcing, se ha convertido en una de las herramientas de gestión más importantes de los últimos 75 años. Es fundamental que las empresas que buscan aprovechar todas las ventajas competitivas del mercado, no inviertan

recursos en diseños y aplicación de procesos que pueden ser desarrollados de forma más eficiente y a menores costos por otras compañías y por el contrario, prioricen su *Core Business* y enfoquen sus objetivos a fortalecer otros procesos, de los cuales la organización pueda obtener mayores beneficios. (Duque, 2014, pág. 15)

En estos casos, las empresas simplemente diversifican los riesgos, crean valor e impulsan el aprendizaje y la flexibilidad, sin perder el *Know How* de la compañía, uno de los mayores miedos de las organizaciones a la hora de contratar servicios de tercerización.

Partiendo de lo anterior y después de haber analizado desde la Teoría Económica los postulados planteados respecto a las organizaciones y a su razón de ser en el mercado, el Outsourcing y el BPO, se han convertido en las principales estrategias de gestión que demandan las organizaciones en la actualidad y con la que se establecen muchos de los elementos estratégicos de las mismas para maximizar beneficios, reducir costos y tener mejor aprovechamiento de las ventajas competitivas.

Hoy en día, el mercado exige la existencia de organizaciones eficientes, las cuales utilicen elementos como la cooperación, que influyan en el desarrollo de actividades que garanticen la permanencia y competitividad de las empresas. (Duque, 2014, pág. 26)

Vale la pena resaltar que el incremento de la complejidad y los nuevos retos de las empresas, hacen que existan diferentes motivos, que lleven a la organización de tomar la decisión de tercerizar procesos internos de la misma, tales como:

- ✓ La existencia de una competencia muy elevada y la mejora continua de la relación calidad – precio, hace que las empresas tengan la necesidad de centrarse solamente en aquellos procesos que son de vital importancia, dejando en mano de terceros aquellos que no influyen directamente en el *Core Business* del negocio.
- ✓ La necesidad de ofrecer productos de mayor calidad y a un menor costo, requiere una renovación de equipos y sistemas de información para que la organización logre ser competitiva.

- ✓ Contratación de capital humano altamente calificado que ayude a la empresa a adaptarse a los nuevos cambios y a llevar a cabo las operaciones que tienen lugar en los procesos más complejos.
- ✓ Búsqueda de atender con mayor flexibilidad los cortos ciclos de vida de muchos productos y los cambios constantes en la demanda del mercado. (Sieber, Valor, & Porta, 2007)

En conclusión de lo anterior, el Outsourcing, al liberar recursos, permite a las organizaciones generar valor y crear mayor competitividad en el mercado.

Actualmente, la externalización de procesos de negocio, se ha convertido en una actividad que impulsa la productividad de las organizaciones y la competitividad de los países en el comercio internacional. Esta industria (Outsourcing & BPO), pertenecientes al sector de servicios, se ha caracterizado por su importante contribución a las economías del mundo, teniendo en cuenta su impacto en la generación de empleo, el alto impacto en la tecnología e innovación y su dinamismo en el entorno de economía digital. (Estudio sobre la competitividad de la Industria mexicana de Centros de Contacto BPO a nivel mundial, 2016)

Sin embargo, esto ha llevado a los países a una competencia por incrementar su participación en el mercado e incorporarse en nuevos, nacionales o extranjeros, bajo los más altos niveles de productividad, calidad y rentabilidad.

En cuanto a Colombia, aunque la industria de BPO & O es relativamente pequeña (1,2% del PIB), ha registrado crecimientos considerables en los últimos años, consolidándose como una industria clave en la generación de empleo y aporte al PIB nacional. Pese a esto, Colombia ha desarrollado un gran potencial para desarrollar cada vez más el sector y competir a nivel internacional, partiendo de que cuenta con costos relativos, infraestructura y un buen ambiente de negocios. (Duque, 2014, pág. 16)

A manera de conclusión, y para entender con más profundidad los beneficios de esta industria, anteriormente eran países como India o China, quienes lideraban el sector BPO & O en el mundo, pese a esto, y gracias a atractivos como zona horaria, cercanía (Menor tiempo de desplazamiento a los países de Latinoamérica), dominio del idioma español, calidad, costos y mejora

del atractivo financiero han hecho que un país como Colombia, se posicione dentro de 20 países con mayor atractivo para la tercerización de servicios, convirtiéndose así en una de las primeras alternativas de países como Estados Unidos, Alemania o el Reino Unido para demandar estos servicios. (Plan de negocios del sector BPO & O)

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

El día 26 de abril del 2016, se llevó a cabo la visita a la Zona Franca Tayrona, ubicada en la ciudad de Santa Marta. Partiendo de esto, se inició el trabajo con base en lo observado y cuestionado, con el fin de encontrar una problemática y posible solución.

Teniendo en cuenta esto, el día de la visita, se tuvo la posibilidad de hablar con la coordinadora comercial de Tayrona, Sandra Martínez, quien desde un principio fue la persona que más acercaría la investigación al cumplimiento de los objetivos.

6.1 Diseño Metodológico

El grupo poblacional que se manejó dentro del proyecto de investigación fue la Zona Franca Tayrona y el comportamiento de las empresas usuarias de la misma.

6.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación es exploratorio y descriptivo, teniendo en cuenta que, a partir de los diferentes factores que componen la Zona Franca Tayrona, se busca hacer una búsqueda para poder identificar todas las variables que acompañan al comercio internacional, con el fin de desarrollar un análisis de los dar y dar una conclusión acerca del proyecto de investigación. Por otro lado, por medio de los hallazgos encontrados, se busca presentar diferentes recomendaciones a la empresa estudiada durante el trabajo.

Los estudios exploratorios, nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad, así como contribuyen con ideas respecto a la forma

correcta de abordar una investigación en particular. Por su parte, los estudios descriptivos buscan desarrollar una representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica.

6.3 Método de investigación

El método de investigación que se trabajó, es inductivo, teniendo en cuenta que, se desea obtener explicaciones particulares y estudiar cada hecho y fenómeno relacionado con la Zona Franca Tayrona, con el propósito de llegar a una conclusión general; deductivo debido a que se tienen en cuenta varios aspectos y factores que tienen las Zonas Francas del país para así comprobar su validez y aplicarlos a posibles soluciones o hechos particulares.

6.4 Enfoque de la investigación

El enfoque que se realizó fue cualitativo, partiendo de que se realizó una investigación de la Zona Franca Tayrona y una visita a la misma, para así poder desarrollar el proyecto.

7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS REALIZADOS

7.1 Panorama general de la industria

La tercerización de servicios, se ha convertido en una de las industrias con más acogida y con más éxito en los últimos años a nivel global, teniendo en cuenta que permite a las empresas de cualquier sector, subcontratar actividades tales como tele mercadeo, servicio al clientes, investigación de mercados, desarrollo de software, entre otros., que permitan un ahorro en los costos y mejoren la eficiencia a la hora de prestar servicios, haciendo de las empresas, organizaciones competitivas en el mercado nacional o internacional.

En cuanto a Colombia, un país con excelentes características en el ámbito empresarial, geográfico y poblacional, ha estado en la capacidad de desempeñar diferentes actividades económicas con retribuciones y reconocimientos bastante satisfactorios a nivel nacional e internacional, puesto que ha desarrollado las herramientas necesarias como calidad y capital humano calificado, emprendimientos orientados al aumento de la promoción e inversión extranjera y costos competitivos, que han hecho a nuestro país, posicionarse como el tercer país con mejor entorno de negocios en Latinoamérica.

Adicionalmente, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Industria, comercio y turismo, ha desarrollado el programa de transformación productiva PPT, que busca identificar los sectores de clase mundial en Colombia con el fin de:

- Promover el desarrollo de sectores nuevos y emergentes de clase mundial como son BPO, Software, IT, entre otros.
- Estimular el desarrollo de sectores establecidos para que sean de talla mundial, tales como, industria de la comunicación gráfica, automotriz y autopartes, entre otros.
- Generar valor agregado, innovación y desarrollo en los sectores agrícolas como la palmicultura y biocombustibles, etc.

Partiendo de lo anterior y teniendo en cuenta un estudio realizado por el Programa de Transformación Productiva, el sector de tercerización creció 8.6% durante 2013, alcanzando los USD 15.8 millones.

- “A cierre de 2013, 368.282 personas se han empleado en el sector, de los cuales, el 77.6% se emplea en el subsector BPO”.
- “El país cuenta con el talento más calificado de la región” (IMD, 2015)
- “Importantes compañías y multinacionales como Convergys, Genpact, IBM, Teleperformance y Hewlett Packard han establecido Centros de Servicios compartidos y Data centers en el país”.

(ProExport, 2015-2016, pág. 102)

Por estas razones, Colombia ha desarrollado la plataforma exportadora y los tratados comerciales necesarios para acceder a todos los mercados del mundo, además de contar con los instrumentos más competitivos para promover el comercio internacional (Zonas francas y Plan Vallejo), que hacen de Colombia un país atractivo para la inversión extranjera y para el crecimiento de las economías.

OPORTUNIDADES EN COLOMBIA

- Instalar centros de BPO de voz especializados en telemarketing, cobranza, ventas y servicio al cliente que permitan una mayor inserción al trabajo formal, especialmente con una gran fuerza laboral técnica y tecnológica compuesta por más de 495 mil graduados. (MinEducación, 2014).
- Instalar centros de Outsourcing de servicios de Ingeniería, Telemedicina, I+D+i, Diseño Gráfico y Business Analytics ya que son servicios de mayor valor agregado demandados por las diferentes verticales en Colombia y en los cuales existe una fuerza laboral de más de 650 mil profesionales en áreas de administración, Ingeniería, Diseño y Medicina. (MinEducación, 2014).
- Instalar y operar centros de BPO/Back Office para sectores como salud, retail, financiero y asegurador, telecomunicaciones, petróleo y gas, infraestructura y transporte, entre otros.

Ilustración 3: Oportunidades del sector BPO, Software y servicios TI

Fuente: (ProExport, 2015-2016, pág. 102)

7.2 Diagnóstico de la industria: Matriz DOFA

7.2.1 Debilidades

- La capacidad en volumen de personal bilingüe en Colombia es muy baja, teniendo en cuenta que, la política nacional en cuanto al bilingüismo no ha sido sistemática.
- Bajos estándares en temas de protección de datos y almacenamiento en la nube

(Servicios: Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia, 2017)

7.2.2 Fortalezas

- Estratégica posición geográfica de Colombia, ubicada en el centro de 5 zonas horarias.
- La tercerización de servicios, permite a las empresas enfocarse en las actividades vitales de sus negocios sin dejar a un lado el valor agregado y la competitividad en los mercados.
- Promoción y fortalecimiento de todos los sectores económicos.

7.2.3 Amenazas

- Costos y entornos más competitivos en los mercados internacionales.
- Temor por perder en Know How de las empresas.

7.2.4 Oportunidades

- Colombia se ubica dentro de los 20 países con mayor atractivo para tercerizar servicios. (Servicios: Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia, 2017)
- Proyectos y políticas gubernamentales que fomentan el crecimiento del sector en los próximos años.
- Aumento de la inversión extranjera por parte de grandes mercados, pioneras en la tercerización de servicios
- Colombia cuenta con los costos más bajos para la prestación de servicios en Latinoamérica.

7.3 Panorama en Zona Franca Tayrona

Zona Franca Tayrona, pertenece a unas de las cuatro zonas francas permanentes con las que cuenta actualmente la ciudad de Santa Marta. Con más de cinco años de operación, ha logrado posicionarse como una de las Zonas Francas de esta ciudad, que más le ha apostado al crecimiento y promoción de la ciudad, así como al crecimiento portuario; además de pertenecer al grupo de zonas francas orientadas al cuidado del medio ambiente.

“Zona Franca Tayrona S.A. es un Usuario operador de Zonas Francas, que presta los servicios relacionados con el desarrollo de las mismas, a empresas nacionales y extranjeras, a través de capital humano calificado, responsable y comprometido, brindando servicios confiables, eficaces y seguros, otorgando beneficios tributarios y aduaneros, propendiendo por nuestra rentabilidad y la de nuestros aliados con responsabilidad social en un ambiente para gestionar futuro”. (Legiscomex, 2015)

Partiendo de esto, Zona Franca Tayrona, ha orientado todas sus actividades a la creación y promoción de nuevos negocios, principalmente en los sectores metalmecánico y automotriz,

teniendo en cuenta que son los más potenciales en tema de exportaciones, no obstante, se encuentra en los trámites necesarios para empezar las respectivas operaciones en otros sectores, puesto que algo que se pudo identificar durante la visita, es que aún existen muchos lotes vacíos esperando a ser utilizados por nuevas empresas.

Vale la pena mencionar, que el clima ha desempeñado un papel fundamental para el movimiento de este tipo de mercancías, teniendo en cuenta que asegura la preservación de elementos metálicos y electrónicos, evitando así que sean atacados por la corrosión, lo que ha generado una reducción significativa de los costos por mantenimiento.

EMPRESAS INSTALADAS	SECTORES
<ul style="list-style-type: none"> • Knight S.A.S. • Logística Integral Tayrona S.A.S. • Almaviva Zona Franca S.A.S. • Districargo Operations S.A. Colombia. • Servicios Industriales del Norte S.A.S. • Distriservices S.A. Colombia. • Logiservicios del Caribe S.A.S. • Inmar Overseas Sucursal Colombia. • Travesa Zona Franca S.A.S. • Tayrona Steel Pipe. • Carport S.A.S. • Fiteco S.A.S. • Zona Franca Construcciones S.A.S 	<ul style="list-style-type: none"> • Logístico (vehículos, carga general, equipos petroleros). • Metalmecánico (fabricación y alistamiento de tubería en acero, cables de acero y accesorios, proveedores de servicios de mantenimiento de plantas). • Minero. • Agroindustrial. • Alimentos (procesamiento y empaque de alimentos, cadena de productos refrigerados (cadena de frío). • Automotriz. • Servicios. • Textil. <p>Área declarada: 1.001.602 m². Área disponible: 550.000 m².</p>

Ilustración 4: Empresas instaladas en Zona Franca Tayrona

Fuente: (ProExport, 2015-2016, pág. 64)

Por otro lado, algo que se pudo identificar dentro de Zona Franca Tayrona es que, aun las empresas que operan dentro de esta, no han logrado acceder a la tercerización de servicios (BPO, Outsourcing, ITO), teniendo en cuenta que puede significar una reducción en los costos así como un aumento de la competitividad y participación internacional.

Desde este tema, parte la problemática y no precisamente porque sea un aspecto negativo, sino porque sin duda alguna y sin importar el sector económico, todas las empresas e industrias están en la capacidad de crear y fortalecer sus negocios desde todas sus áreas, a través de la subcontratación de estos servicios.

Hemos visto que Colombia se ha posicionado muy bien en la industria básicamente por varios factores como la mano de obra y el impulso que el Gobierno le está dando a esta nueva plaza. Sabemos que entidades como ProColombia, Pacific o el propio PTP están poniendo mucha fe en la industria y destinan programas para aumentar las capacidades de la gente; por ejemplo, promueven el aprendizaje de inglés y sistemas. (Revista de Logística)

Teniendo en cuenta esta investigación, se pudo evidenciar que en la ciudad, aun no existen zonas francas, similares a Tayrona, que presten y desarrollen servicios externos a las empresas, puesto que trabajan en su mayoría los sectores agroindustrial, metalmecánico, logística y almacenamiento y turismo.

Pese a esto, Santa Marta ha logrado ubicarse como la segunda ciudad que presenta menor trámite para la apertura de un negocio y la sexta ciudad con mayor facilidad para hacer negocios. (ProExport, 2015-2016, pág. 59)

No obstante, en la región, en ciudades como Barranquilla y Cartagena, ya hay presencia de empresas que prestan estos servicios a través de las zonas francas, como Puertas de las Américas Zona Franca S.A. en Cartagena, que ofrece servicios de BPO, ITO y KPO. En otras ciudades, como se mencionó anteriormente, las oportunidades frente a este sector, crecen sustancialmente. Tal es el caso de la ciudad de Cali, la cual creo para el año 2015 la zona franca de servicios más grande del país que busca enfocar sus actividades solamente al desarrollo del Core Business de las empresas, así como Bogotá presta servicios

El anterior trabajo, permitió comprender que la industria de servicios de outsourcing, crece a un ritmo alarmante, teniendo en cuenta que hoy en día las empresas enfocan sus metas a hacia la internacionalización y a la competitividad de las mismas. Sin embargo, aun las empresas no saben aprovechar los beneficios que tienen todas las herramientas del comercio exterior sobre cualquier actividad productiva o comercial, y que sin duda alguna, con un uso adecuado, puede llegar a generar altos índices de crecimiento y competitividad.

Hoy en día, cualquier empresa está en la capacidad de competir y explorar en los mercados internacionales, en donde hay que tener en cuenta, todas las oportunidades que el entorno ofrece, desde reducción de costos, hasta procedimientos más eficaces y rentables, obteniendo en su totalidad un sin número de beneficios que posiciona a las economías como las más potenciales y competitivas en cualquier parte del mundo.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las Zonas Francas en Colombia, se han convertido en la herramienta perfecta para fomentar el progreso y la competitividad tanto nacional, como en mercados extranjeros; así como ha logrado atraer inversión extranjera y de capital. Gracias a sus múltiples beneficios en temas geográficos, tributarios, arancelarios, cambiarios, etc., se han convertido en la opción número uno de muchas empresas para ampliar y fortalecer sus mercados.

En cuanto a la Región Caribe, vale la pena mencionar que, gracias a su posición estratégica y su cercanía a los puertos más importantes del país, ha hecho que las Zonas Francas, sean el complemento ideal para cualquier empresa que quiera estar en el negocio del comercio internacional. Así mismo, ha permitido que las compañías, de cualquier sector económico, optimicen y potencialicen todas sus actividades tanto al interior de las compañías, como a nivel global.

Por otro lado, Zona Franca Tayrona, desde su creación, ha venido desarrollando diferentes actividades que han hecho que una ciudad como Santa Marta, se convierta en un atractivo para empresas y mercados de todas partes del mundo. No obstante, aunque ha logrado consolidarse dentro del comercio internacional de la región, aún es una Zona Franca en crecimiento, partiendo de que no ha logrado incursionarse en otros sectores económicos, que, pese a no ser su fuerte, pueden llegar a generar un valor agregado significativo en comparación con las otras zonas francas que operan en el departamento y en la región.

Tal es el caso de del sector de tercerización de servicios, el cual, como se pudo evidenciar, es un sector que ha venido presentando un crecimiento considerable en los últimos años y que sin duda alguna, ha traído consigo múltiples beneficios para las empresas que lo incorporan en las estrategias de sus negocio.

Por esta razón, Zona Franca Tayrona, pese a manejar principalmente sectores como el automotriz y el metalmecánico, puede sin duda alguna, encontrar una muy buena oportunidad de negocio y de competitividad, teniendo en cuenta que, esta industria, va más allá de la subcontratación de servicios; es una industria que busca convertirse en una herramienta fundamental para agilizar cualquier clase de proceso, sin dejar a un lado las necesidades y

satisfacción de los clientes y del mercado. Actualmente, aunque prevalecen otras industrias, es posible trabajar en conjunto con la industria del BPO/KTO/ITO, puesto que se ofrecen servicios que simplifican las operaciones y actividades, sin perder la esencia del sector que lo emplee.

Aparte, teniendo claro que la tercerización de servicios es una herramienta clave para el desarrollo y la competitividad de cualquier sector, vale la pena decir que también se ha convertido en un instrumento que promueve e impulsa el crecimiento de cualquier país, ya que es un sector que contribuye al empleo y a la educación de toda la sociedad.

En cuanto a esta industria, es importante mencionar que, por medio de diferentes programas y proyectos que realiza el gobierno y todas las entidades del comercio exterior, es posible promover el uso de esta nueva industria, que busca posicionar tanto las empresas, como el capital humano que hace parte de ellas a nivel internacional.

“Impulsar proyectos locales piloto APP de bilingüismo (Alianza Público Privada) en las ciudades intermedias, con empresas exportadoras a mercados angloparlantes, buscando convertir dichas ciudades (foco en Barranquilla y Armenia, tercera y cuarta en las pruebas Saber 11 de bilingüismo en Colombia 201328) en planes piloto de desarrollo competitivo de servicios bilingües BPO, KPO e ITO en Colombia.” (Banco de Comercio Exterior de Colombia, 2014, págs. 52,53)

Para concluir, y a manera de recomendación, es importante mencionar que, las Zonas Francas son una excelente herramienta a la que cualquier empresa que quiera ampliar sus mercados y generar ventaja a nivel global, puede acceder. Además de estar en la capacidad de atender cualquier sector e industria del mercado, se han convertido en un mecanismo de modernización económica, que incide directamente sobre el crecimiento económico del país, al atraer nuevas empresas nacionales y extranjeras, que buscan generar impacto y competitividad en todo el mundo.

Por esto, es importante fomentar el comercio a través de las Zonas Francas, partiendo de que ofrecen los incentivos y beneficios necesarios para hacer de cualquier empresa y sector, un negocio rentable y competitivo, y no solo a nivel nacional, sino también en mercados internacionales.

9. REFERENCIAS

Accesos a ZFT: Zona Franca Tayrona. (s.f.). Obtenido de Zona Franca Tayrona:
<http://www.zonafrancatayrona.com/index.php#>

Banco de Comercio Exterior de Colombia. (2014). *Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia.* Obtenido de https://www.ptp.com.co/documentos/5%20IDC_PTP_Resumen%20ejecutivo%20final_Publicado_II.pdf

Directorio de Zonas Francas Permanentes: Procolombia. (2015-2016). Obtenido de Procolombia: <http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/zonas-francas-espan%CC%83ol-WEB-2015-16.pdf>

Duque, J. L. (2014). *Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia.* Obtenido de Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia: <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574002.pdf>

En ZFT Somos: Zona Franca Tayrona. (s.f.). Obtenido de Zona Franca Tayrona: <http://www.zonafrancatayrona.com/>

Estadísticas de la Zona Franca Tayrona: Legiscomex. (s.f.). Obtenido de Legiscomex: <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/Estadisticas-zona-franca-tayrona-rci304.pdf>

Estudio sobre la competitividad de la Industria mexicana de Centros de Contacto BPO a nivel mundial. (2016). Obtenido de Sistema Integrado de información de Comercio Exterior.

Incentivos: Zona Franca Tayrona. (s.f.). Obtenido de Zona Franca Tayrona: <http://www.zonafrancatayrona.com/index.php>

Legiscomex. (29 de Julio de 2015). *Legiscomex.* Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de La zona Franca Tayrona, un espacio diverso para las operaciones de comercio exterior: <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/A/articulo-zona-franca-tayrona-rci298/articulo-zona-franca-tayrona-rci298.asp>

Negocia con Colombia - Exportaciones: Colombia. (s.f.). Obtenido de Colombia:
<http://www.colombia.co/negocia-con-colombia/colombia-una-nacion-abierta-al-comercio-internacional/>

Plan de negocios del sector BPO & O. (s.f.). Obtenido de Programa de Transformación Productiva .

ProExport. (2015-2016). *DIRECTORIO ZONAS FRANCAS PERMANENTES DE COLOMBIA.* Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de Directorio Zonas Francas Procolombia:
<http://inviertaencolombia.com.co/images/Adjuntos/zonas-francas-espan%CC%83ol-WEB-2015-16.pdf>

Servicios: Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia. (22 de Junio de 2017). Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>

Sieber, S., Valor, J., & Porta, V. (Noviembre de 2007). *La externalización de los servicios de TIC y el Business Process Outsourcing (BPO).* Obtenido de IESE Business School - Universidad de Navarra: <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-08-02.pdf>