

**Factores para el desarrollo y crecimiento económico de la Zona Franca de Cúcuta tomando
como referencia la Zona Franca de Bogotá**

Andrés Ricardo Herrera Bernal
Iván Alberto Pérez Gonzalez
Karla Mileidy Garavito Álvarez

Universitaria Agustiniana
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá, D.C.
2018

**Factores para el desarrollo y crecimiento económico de la Zona Franca de Cúcuta tomando
como referencia la Zona Franca de Bogotá**

Andrés Ricardo Herrera Bernal
Iván Alberto Pérez Gonzalez
Karla Mileidy Garavito Álvarez

Director
Carlos Andrés Pinzón Muñoz

Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniiana
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá, D.C.
2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C.

Dedicatoria

Esta tesis la dedicamos a Dios y a nuestra familia

En primer lugar, Gracias a Dios por darnos fuerza, sabiduría y coraje para hacer realidad este sueño, que es uno de los pasos más importantes en nuestras vidas. Permittiéndonos enfrentar las adversidades fortaleciendo nuestro corazón e iluminando nuestra mente para poder avanzar y obtener un mejor futuro.

A nuestra familia, por ser nuestra motivación día a día para cumplir esta meta, por brindarnos apoyo en los buenos y malos momentos, por guiarnos con amor, comprensión y gran entrega siempre siendo el pilar fundamental para no rendirnos; porque nos han fomentado el deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida para formarnos como personas integras en busca siempre de un mundo mejor.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros padres e hijos por brindarnos su gran amor apoyo y comprensión, trasmitiéndonos gran valor para seguir siempre adelante y así poder culminar este gran logro. Por ser el impulso en los momentos más difíciles, pero superando siempre los obstáculos con dedicación e inteligencia.

A nuestro tutor Carlos Andrés Pinzón Muñoz por ser nuestro guía para la realización de nuestra tesis, por brindarnos orientación y buena crítica; por su estricto compromiso ofreciéndonos la disposición y gran ayuda para llevar a cabo esta investigación.

Resumen

La mejor manera de saber si una empresa está en el centro del éxito o camino al fracaso es mediante la identificación de sus problemáticas actuales y así generar focos estratégicos de entrada y permanencia en el mercado, mediante su ventaja competitiva. Las zonas francas, son una herramienta de crecimiento y desarrollo para el país; las cuales ostentan una normatividad especial en materia aduanera, tributaria y de comercio exterior con la finalidad de generar procesos altamente productivos y competitivos, empleo y simplificar los procedimientos del comercio de bienes y servicios facilitando su venta. Por consiguiente, el análisis permitió establecer el comportamiento de las Zonas Francas en Colombia en los años 2010 al 2017. Así mismo, se muestra el panorama de la Zona Franca de Bogotá en cuanto a sus rol e importancia dentro del comercio exterior colombiano como caso particular, siendo considerada como la más grande y de mayor operación en el país; identificando sus principales estrategias de mayor incidencia. Finalmente, este trabajo identifica cuatro problemáticas principales de la Zona Franca de Cúcuta y propone cuatro focos estratégicos aplicados en la Zona Franca de Bogotá y encaminados para generar crecimiento y desarrollo económico de la Zona Franca de Cúcuta.

Palabras clave: Crecimiento y desarrollo económico, zonas francas, régimen franco, beneficios tributarios y aduaneros.

Abstract

The best way of knowing if a company is in the center of the success or way to the failure is by means of the identification of his problematic current and like that to generate strategic areas of entry and permanency on the market, by means of his competitive advantage. The free zones, are a tool for growth and development for the country; which boast a special regulations on customs, tax and foreign trade in order to generate highly productive and competitive processes, employment and simplify procedures on trade in goods and services, facilitating their sale. Therefore, the analysis made it possible to establish the behavior of Free Zones in Colombia in the years 2010 to 2017. At the same time, displays the overview of the Free Zone of Bogotá, in terms of its role and importance within the Colombian foreign trade as a particular case, being considered as the largest and operation in the country; By identifying their main strategies of higher incidence. Finally, this paper identifies four key issues of the Free Zone of Cúcuta and proposes four strategic focuses applied in the Free Zone of Bogotá and aimed to generate economic growth and development of the Free Zone of Cúcuta.

Keywords: Economic growth and development, free zone, Free Trade Regimens, tax and customs benefits.

Contenido

Introducción	10
Planteamiento del problema	11
Pregunta problema	14
Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Justificación	15
Marco de referencia de la investigación	16
Estado del arte	16
Marco teórico	18
Metodología de la investigación	21
Analizar el comportamiento de las Zonas Francas en Colombia (2010 – 2017)	22
Tipos de Zonas Francas	22
Tipos de usuarios	25
Comercio exterior	25
Generación de empleo	26
Identificar las estrategias usadas por la Zona Franca de Bogotá desde su creación	29
Historia de la Zona Franca de Bogotá	29
Características físicas y ubicación geográfica	31
Movimiento de mercancías y comercio exterior en el periodo 2010 al 2017	32
Movimientos de mercancías, ingresos.	33
Movimientos de mercancías, Salidas.	35
Balanza comercial en movimientos de mercancía.	36
Comercio exterior 2010/2017	37

Generación de empleo _____	39
Estrategias aplicadas de la ZFB desde su comienzo _____	40
Invertir en infraestructura. _____	41
Generación de empleo. _____	41
Estrategia de especialización en servicios de tercerización BPO, KPO, ITO. _____	42
Establecer estrategias aplicables que ayuden a incrementar el desarrollo y crecimiento económico de la Zona Franca de Cúcuta _____	44
Historia de la Zona Franca de Cúcuta _____	44
Características físicas y ubicación geográfica ZFC _____	45
Movimiento de mercancías y comercio exterior de la ZFC 2010 al 2017 _____	47
Movimientos de mercancías, Salidas. _____	50
Balanza comercial en movimientos de mercancía. _____	51
Comercio exterior 2010/2017 _____	51
Problemáticas y estrategias aplicables _____	53
Foco estratégico en infraestructura. _____	53
Foco estratégico en generación de empleo. _____	54
Foco estratégico en la inversión de tecnología. _____	55
Foco estratégico en servicios para la industria de tercerización BPO, KPO, ITO. _____	55
Conclusiones _____	57
Bibliografía _____	60

Introducción

Los negocios internacionales se desarrollan bajo el enfoque de apertura económica, las barreras al comercio transfronterizo y los acuerdos de cooperación económica multilateral; los cuales han incrementado el intercambio de bienes y servicios a nivel mundial. Bajo este panorama los estados tratan de implementar herramientas con el fin de incentivar el desarrollo y crecimiento económico para generar beneficios y bienestar a la población. Uno de estos instrumentos son las Zonas Francas, demostrando ser mecanismos de generación de empleo, incentivando la inversión, la transferencia tecnológica, la optimización de recursos productivos y buenas prácticas empresariales.

De esta manera, al revisar el comportamiento de las zonas francas en Colombia, podemos observar que no todas han florecido y sus operaciones presentan declive, uno de estas es la Zona Franca de Cúcuta que no ha sido llevada a su máximo rendimiento, desaprovechando el hecho de estar ubicada tan estratégicamente en el país, situación que se plantea como problema de la actual investigación.

Este trabajo, en primer lugar, busca analizar el comportamiento de las zonas francas en Colombia del año 2010 al 2017, exponiendo los aspectos más importantes que contribuyen a la economía del país según la normatividad del régimen franco, a partir de la ley 105 de 1958 y la evolución que ha tenido a partir de la ley 1004 de 2005. En segundo lugar, se analizara el panorama actual de la Zona Franca de Bogotá con el fin de definir sus estrategias que le permitieron ubicarse entre las más importantes del país, gracias a factores como movimientos de mercancías, comercio exterior, generación de empleo e inversión en infraestructura enfocados a el sector de servicios.

De igual forma, se estudiara la importancia del sector de servicios para la industria de tercerización BPO, KPO, ITO; y lo que representa para la Zona Franca de Bogotá como ventaja competitiva según la teoría de Michael Porter. Por último, se establecen algunas de las más importantes fallas de la Zona Franca de Cúcuta que se encontraron en la investigación, las cuales han arrojado importantes resultados que conllevaron a determinar focos estratégicos aplicables tomando como base las estrategias que ha implementado la Zona Franca de Bogotá.

Planteamiento del problema

El intercambio de bienes y servicios entre los países siempre ha sido el pan de cada día en el contexto económico internacional desde la antigüedad, por lo tanto, se establecieron diversas zonas como puntos estratégicos ubicados en las rutas comerciales definidas como zonas de libre comercio. La idea de estas zonas libres, se comenzó a expandir al principio del siglo XX en Europa y luego en el resto del mundo. Al culminar la Segunda Guerra Mundial se agudizó la crisis económica en muchos países por que las materias primas y los alimentos escaseaban, por lo tanto, se quiso impulsar el comercio internacional creando en 1945 una serie de acuerdos en la ciudad de Bretton Woods (EEUU), para facilitar las transacciones internacionales y ayudar a los países afectados por la guerra. (Konings, 2010), así que se continúa con la creación de zonas libres, pero hasta finales de los años 50 se introdujo en el mundo el concepto de Zonas Francas por la importancia de incorporar la generación de empleo y el desarrollo de las exportaciones manufactureras. La primera Zona Franca creada en el mundo bajo este nuevo concepto, fue establecida en Irlanda en el año de 1959 y fue tomada como modelo en diferentes países del mundo. (Viner, 1969).

Por consiguiente, en Colombia la estrategia de comercio exterior llegó con la creación de Zonas Francas e inició en 1958 bajo la ley 105 del mismo año, cuando se creó la Zona Franca industrial y comercial de Barranquilla. Más tarde, en la década de los años setenta, entraron en funcionamiento cinco más (las de Santa Marta, Palmaseca, Cúcuta, Buenaventura y Cartagena). (Banrepcultural, 2018). En la actualidad existen 112 Zonas Francas, en 19 departamentos y 64 municipios facilitando la creación de 961 nuevas empresas. (Republica, 2018).

En cuanto a la parte legal, el actual régimen de Zonas Francas en Colombia tiene como fundamento la ley 1004 de 2005 y el Decreto 2685 de 1999 (Estatuto Aduanero), Títulos IX y XV, modificado por los Decretos 383 de 2007, 4051 de 2007, 780 de 2008, 4285 de 2009, 4584 de 2009, 1769 de 2010, 2147 de 2016 y últimamente el decreto 659 de 2018. La aprobación de estas normas estuvo motivada por la necesidad de atraer nuevas inversiones y generación de empleo. En general, las Zonas Francas se definen como áreas geográficas delimitadas dentro del territorio nacional con el objetivo de desarrollar actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales bajo un tratamiento preferencial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. Las mercancías ingresadas en esta zona se consideran fuera del territorio

aduanero nacional para efectos de impuestos sobre las importaciones y exportaciones (ANDI, 2018).

En Colombia existen principalmente tres tipos de Zonas Francas: Zona Franca Permanente (ZFP): es aquella donde se instalan varias empresas (usuarios) y desarrollan sus actividades industriales, comerciales o de servicios; se asimila a un parque industrial. Zona Franca Permanente Especial o Uniempresarial (ZFPE): Es aquella que está autorizada para que una empresa desarrolle sus actividades industriales o de servicios en un área determinada por la misma, siempre y cuando se trate de proyectos de alto impacto económico y social para el país, que cumpla con los requisitos de inversión y de empleo que establece el Gobierno. Zonas Francas Transitorias (ZFT): La existencia y regulación se rige mediante el Decreto 1552 de 1992, con el cual se le otorga de manera temporal el tratamiento de Zona Franca comercial a los terrenos donde se celebren ferias, exposiciones, congresos y seminarios de carácter internacional, con el fin de permitir el ingreso al país de mercancías procedentes del exterior libres de aranceles e IVA (Legiscomex.com, 2017).

Estas áreas de desarrollo para los países son dirigidas, administradas y supervisadas por sociedades de carácter privado denominadas Usuarios Operadores, responsables de promocionar, desarrollar y calificar una o varias Zonas Francas dando cumplimiento a las normas de comercio exterior. Por otro lado, las empresas que se instalan en estas áreas son llamadas Usuarios Calificados que se perfilan de acuerdo a la actividad que desarrollan: Usuario Industrial de Bienes (UIB), Usuario Industrial de Servicios (UIS) y Usuario Comercial (UC).

En consecuencia, esta figura ha demostrado sus beneficios al país por la generación de empleo e inversión: en enero de 2010 habían generado 33.985 empleos y hasta diciembre de 2017 las zonas francas han generado 307.447 entre empleos directos e indirectos y durante este mismo periodo las inversiones pasaron de \$6,4 a \$43 billones según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit 2018). Lo cual, ha generado oportunidades de crecimiento y desarrollo mediante a la innovación en los procesos industriales de bienes y servicios.

En cuanto a las Zonas Francas más importantes del país se destacan la de Bogotá, Barranquilla y el Pacífico. Sin embargo, es importante resaltar que la medición se hace por distintos factores entre ellas la cantidad de empresas inscritas, generación de empleo y la inversión. La Zona Franca Permanente de Bogotá, cuenta con más de 400 empresas nacionales e internacionales que generan más de 83.000 empleos directos e indirectos; allí se han dado inversiones por más de 200 millones de dólares. (Semana, 2018). Sin embargo, contrario a lo que se esperaba, no todas las Zonas

Franca han tenido el mismo comportamiento según el reporte estadístico brindado por la Asociación de Zonas Francas de las Américas (AZFA, 2017) , entre esas la de Cúcuta como Zona Franca Permanente, en la cual 21 empresas nacionales e internacionales generan 640 empleos directos e indirectos, con inversiones cercanas a 100 millones de pesos (La Opinion, 2017)

Sumando a esto último y en consecuencia de la preocupante situación de la Zona Franca de Cúcuta, la consultora Roderos & Cárdenas realizo un estudio donde identifico varias falencias entre ellas están: los contratos entre usuarios y Zona Franca no son claros, falta de inversión en infraestructura, altos costos de arrendamiento, Inseguridad dentro de las instalaciones, altos costos en las pólizas de seguro, la mayoría de los usuarios son comerciales, poco conocimiento del régimen franco en la región, vías internas y externas deterioradas, insatisfacción de los usuarios actuales, Inestabilidad por la crisis venezolana y las repercusiones en Colombia, entre otros (Ronderos&Cárdenas, 2014)

Por tal razón se busca realizar una investigación cuyo enfoque se oriente a identificar los factores que le permitieron a la Zona Franca de Bogotá ubicarse entre las mejores del país y cuáles fueron sus estrategias aplicadas entre los años 2010 al 2017, y así, poder establecer cómo se puede replicar en la Zona Franca de Cúcuta como instrumento de reactivación económica que contribuya al crecimiento y desarrollo de la ciudad y la región aportando dinamismo en los mercados globales con distinción que facilita la llegada de inversión extranjera directa (IED).

Así mismo, resaltando la Zona Franca Industrial y Comercial de Cúcuta objeto de este estudio es considerada una de las más privilegiadas gracias a su ubicación geográfica estratégica por ser un puerto de entrega y salida para los negocios entre Colombia, Venezuela y las Antillas. Adicionalmente, es la única Zona Franca de frontera a nivel nacional (Procolombia, 2015)

Pregunta problema

¿Cómo la zona Franca de Cúcuta puede obtener un desarrollo y crecimiento económico similar al de la Zona Franca de Bogotá?

Objetivos

Objetivo general

Identificar los factores que han permitido el desarrollo y crecimiento de la Zona Franca de Bogotá como base para el crecimiento y desarrollo de la Zona Franca de Cúcuta.

Objetivos específicos

1. Analizar el comportamiento de las Zonas Francas en Colombia (2010 – 2017)
2. Identificar las estrategias usadas por la Zonas Franca de Bogotá desde su creación.
3. Establecer estrategias aplicables que ayuden a incrementar el desarrollo y crecimiento económico de la Zona Franca de Cúcuta.

Justificación

El presente documento tiene como finalidad identificar las estrategias utilizadas por la Zona Franca de Bogotá para ser una de las más importantes ZF de Colombia, con más de 20 años de historia y casi más de 400 empresas que la componen, ratifican su liderazgo en materia de negocios internacionales, siendo estos factores esenciales que pueden ser utilizados como marco de referencia para el desarrollo y crecimiento económico de la zona Franca de Cúcuta, la cual está sumida en una crisis estructural de productividad y competitividad, debido a las múltiples situaciones que ha presentado los últimos años, por tener indicadores de los desempleos más altos del país, con el nivel de informalidad laboral más alto, cercano al 70% según (Camara de comercio de Cúcuta, s.f.)

Con lo anterior, nos proponemos a investigar el periodo de 2010 a 2017 información que determinó el desarrollo de la zona franca de Bogotá, y las diferentes variables desde el proceso de su aparición y el cómo fueron componentes precisos que incentivaron el ingreso y salidas de mercancía en las diferentes operaciones, y resultaron como factor de éxito en la aparición de nuevos mercados en comercio exterior.

En materia de exportaciones, Cúcuta ha tenido una caída del 71.5% desde el año 2008, hecho que reduce de manera significativa la estabilidad económica, con la reducción en indicadores de los principales sectores productivos, esto se debe a la dependencia de Venezuela como principal y casi único socio comercial desde la creación de la ZF de Cúcuta, lo que hizo muy vulnerables a la región y con muchos problemas en infraestructura física, ya que ha hecho muy difícil llegar a otros mercados. Por otro lado Venezuela al tener un sistema económico diferente al Colombiano con productos subsidiados y con una devaluación de su moneda local en la frontera del 400 % en los últimos 4 años ha llevado a incentivar el contrabando en la frontera y a la caída de precios de productos agroindustriales.

Con base a lo anterior, es indispensable buscar estrategias aplicables y utilizadas por la ZF de Bogotá, que sirva como referente de crecimiento económico, y se pueda generar un posible modelo que ayude a las dificultades que tiene, Para nuestro caso, la ZF de Cúcuta y su disminución productiva ocasionada por dificultades, ya que es Venezuela su principal socio económico.

Marco de referencia de la investigación

Estado del arte

La globalización, la estandarización de procedimientos y la fuerte competencia a la que se enfrentan en la actualidad todas las compañías a nivel mundial, son algunos de los factores que llevaron a la creación de nuevas estrategias para promover el desarrollo y crecimiento económico de los países. En términos de política, las ZF puede ser una herramienta útil para mejorar el desarrollo y crecimiento económico de la industria y atraer la inversión extranjera directa (IED).

El rápido ritmo de la liberación comercial está estimulando una visión mucho más amplia de ZF, con objetivos y expectativas de rendimiento como mecanismo clave para promover la innovación y modernización; generando encadenamientos productivos importantes con otras empresas y beneficios regionales que contribuyen al país. Este modelo económico se origina bajo el concepto del economista Alfred Marshall bajo el enfoque de la teoría “distrito industrial marshalliano (Becattini, 2002)

El concepto toma fuerza en el estudio realizado por el Banco Mundial (Akinci, Crittle, Akinci, & Crittle, 2008) el documento relata de como la ciudad de Shenzhen, China, donde el PIB per cápita local ha aumentado más de 150 veces desde su establecimiento, en 1980. Su PIB en 1979, previo a la política de apertura china, era de \$30 millones, hoy es de \$345 mil millones. (Datawrapper, 2017). Las zonas económicas especiales fueron establecidas por China para servir como zonas de demostración para las reformas de política y para fomentar la inversión extranjera. El impacto económico de estas zonas ha sido de gran envergadura, la transformación de regiones enteras y las economías.

Pasando de ser una ciudad pobre y agrícola a una de las urbes más tecnológicas del mundo, donde tienen sus cuarteles generales empresas de la talla de Huawei, BYD y Hytera, tardo poco más de 30 años y que según datos de Hurun Rich List of China concentra a más de 50.400 millonarios, siendo la 4 ciudad de China con mayor cantidad de ricos. (Adelfang, 2018)

Este estudio brinda un visión más amplia sobre la importancia que generan las ZF como polos de desarrollo y crecimiento económico en el país y como en el mundo, las ZF bien implementadas han demostrado ser un mecanismo efectivo para acelerar el desarrollo localizado y como motor para el crecimiento regional de los países por esta razón es fundamental que se busque implementar estrategias motivacionales, que impulsen el desarrollo innovador dentro la ZF de Cúcuta, para competir en el cambiante mercado global; Hay que tener en cuenta que la parte motivacional en

este caso va relacionada a desarrollar procesos novedosos, estos métodos se pueden emplear para que las ZF tengan un perfecto desarrollo en sus actividades, hoy en día la presión comercial obliga a las compañías a invertir y desarrollar en proyectos de innovación que generen mayor valor agregado a sus procesos enfocados a cumplir con sus objetivos.

Por otro lado, el estudio realizado por (García-Caceres, 2017) donde exponen la evolución en los últimos años de las ZF en el mundo y como se han convertido en instrumentos esenciales en la estrategia de industrialización con orientación a las exportaciones centrada en la IED y la importancia de generar políticas dirigidas a ofrecer incentivos y privilegios lo más generoso posible para atraer inversores y empresarios.

Complementando el tema central, Carlos Saura Fructuoso mediante el estudio sobre el Análisis general de las técnicas de intervención del Estado en la economía (Fructuoso, 2015), relata las diferentes técnicas que dispone el Estado y el Sector Público para intervenir en la economía, tanto desde una vertiente restrictiva como aperturista de la iniciativa privada. Además hace énfasis en países como España, Alemania y Estados Unidos reconocen la intervención del estado para el desarrollo y crecimiento interno, por lo que los incentivos en la implementación de ZF cada vez son más necesario; así lo revelan estudios específicos de países que han implementado modelos de este potencial sector y la importancia que este tiene, es enorme ya que generan un alza en el PIB de forma significativa.

Lo anterior se complementa con el Libro titulado Zonas Económicas Especiales, El Gran Proyecto de Nación (Especiales, 2018), elaborado por la Autoridad Federal para el Desarrollo de las Zonas Económicas Especiales de México y publicado el 15 de enero del 2018. Donde muestra la importancia de las ZF para el país al evidenciar que desde hace décadas, México crece en dos velocidades. Hay una parte del país que compite y gana en la economía global, con índices crecientes de ingreso, desarrollo y bienestar. Pero hay otra que se ha quedado rezagada; que no ha podido aprovechar su enorme potencial productivo y que sufre carencias sociales inaceptables en pleno siglo XXI, según expresó el presidente de México Enrique Peña Nieto (SHCP, 2017)

“Precisamente, para impulsar el bienestar de la población y el crecimiento regional, estamos transitando de una estrategia asistencialista, centrada en la entrega de subsidios, a una política moderna e innovadora, enfocada en el acceso a incentivos productivos en la región con gran potencial en recursos naturales, energéticos y mano de obra”. (p. 2).

Teniendo en cuenta las perspectivas que nos brindan los anteriores documentos que enfatizan la importancia de las ZF en el país y como desde los gobiernos se evidencia con preocupación generar factores que abarquen diferentes estrategias para lograr el desarrollo y crecimiento económico de las ZF.

Marco teórico

El presente estudio está enmarcado en identificar los factores de desarrollo y crecimiento para la Zona Franca de Cúcuta tomando como ejemplo la Zona Franca de Bogotá, no obstante es importante identificar los conceptos sobre desarrollo y crecimiento económico. En primer lugar, el economista francés Francois Perroux en 1984 planteo que el desarrollo involucra cambios cualitativos y no solo cuantitativos. Según él (Perroux, 1984):

“Desarrollo no es únicamente acumulación de capital, mayor productividad del trabajo y progreso tecnológico, sino también generación de una estructura productiva en la cual las partes (individuos e instituciones) que la constituyen interactúen y se fortalezcan en sus capacidades y habilidades de formación y capacitación este enfoque permite que la Zona Franca (Institución) como generadora de empleo articule con los individuos (fuerza laboral) y se genere un núcleo económico de bienestar entre las partes”. (p. 12)

Por otro lado, crecimiento económico en términos generales se refiere al incremento de ciertos indicadores, como la producción de bienes y servicios, el ahorro, la inversión, mano de obra, tecnología y productividad (Encolombia, s.f.). Para lograr un desarrollo y crecimiento económico, las instituciones deben ser competitivas, visto de esta manera, se enfatiza la definición dada por el profesor Michael Porter en su teoría de la ventaja competitiva, cuando afirma que: “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”. (Argote, 2016).

Tomando la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter, vemos que el diamante tiene una aplicación directa a las zonas francas; por una parte, se generan encadenamientos productivos, existen facilidades para traer sin costos de impuestos arancelarios del exterior los componentes de los bienes finales o productos intermedios y además, existe apoyo para los insumos baratos y se ahorran costos por la contratación de los servicios en grupo de las empresas ubicadas en el territorio delimitado por la zona.

El modelo de las cinco fuerzas del sector de Porter, tiene como finalidad el analizar de manera acertada un modelo de negociación, basado en la competitividad, los cuales se describen de la siguiente forma:

Primero, la amenaza de la entrada en los nuevos competidores la cual está enmarcada como la empresa en un sector específico tiene amenazas exteriores en el mercado ya que presentan características económicas, productos o servicios similares, y lo ofrecen en el mismo mercado en el que participa la empresa.

Otra fuerza, es la rivalidad entre competidores existentes cuya magnitud define la competitividad general y la rentabilidad del sector. Esta rivalidad puede variar de acuerdo a cada sector, la cantidad de empresas pertenecientes a él y su tamaño.

Por su parte, el poder de negociación con los proveedores, estos son los que le proporcionan a la empresa los insumos suficientes para poder alcanzar sus objetivos, puede ser desde materia prima o soporte tecnológico, sin estos no se generaría un funcionamiento de la empresa, pero se debe tener la posibilidad de generar negociaciones óptimas y satisfactorias para el crecimiento de la misma sin afectar sus utilidades.

El poder de negociación de los compradores los cuales son una de las piezas fundamentales que tienen las empresas, ya que son los consumidores finales que adquieren el producto o servicio, y en los cuales tenemos que basar las estrategias competitivas para satisfacer las necesidades de los compradores. Entendido esto, son lo que tienen el poder de decisión frente a un producto, de decir, si lo consumen o no e inclusive jugar con la volatilidad del precio deponiendo también el comportamiento del mercado en el cual son participantes.

Y la quinta fuerza es la amenaza de ingreso de productos sustitutos, identificado como aquellas empresas que ofrecen un mismo producto o servicios que satisfacen la misma necesidad que mi producto o servicio, estos a gran escala y mayor diversificación; pueden ser bastante peligrosos ya que generan una oferta y pueden reducir cierto porcentaje de demanda a la empresa. Estos factores son propensos a cambiar con el tiempo según avances tecnológicos y cambios de cultura económica.

Además, la teoría de Porter se puede complementar con la teoría de las ventajas comparativas de David Ricardo donde expone que “un país exporta bienes en los cuales tiene un costo relativo ventajoso y no un costo absoluto en comparación con otros países” (Pinzón Alvarez & Lora Suarez, 2015).

Con esta definición, se evidencia que las zonas francas tienen una ventaja comparativa frente a otras empresas o parques empresariales instalados en el territorio nacional por la reducción de los costos operacionales al tener exención de impuestos arancelarios, disminución en el impuesto de renta, tarifas reducidas de los servicios y la exclusión de impuestos adicionales como los de industria y comercio y el impuesto de valor agregado IVA. (Pinzón Alvarez, Enrique; Lora Suarez, Julio Enrique, 2011).

Los anteriores planteamientos teóricos son diversos pero se acentúan en la Zona Franca de Cúcuta como eje de competitividad, generadora de empleo, comercio y tecnología a través de la inversión nacional y extranjera.

Metodología de la investigación

Dando respuesta a los objetivos establecidos en la investigación, como parte esencial para la estructura de la metodología de la presente investigación se muestra de tipo cualitativo bajo un enfoque descriptivo, con lo cual se busca principalmente tener un panorama más amplio y poder determinar los factores que aportaron al desarrollo y crecimiento económico de la ZF de Bogotá, información que sirve para identificar y analizar su comportamiento en un periodo determinado. Según el autor Roberto Hernández Sampieri define los métodos de investigación cualitativos como “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican el análisis de los datos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2014).

Dado lo anterior, la metodología cualitativa logra adquirir una mayor recopilación de información de conocimiento con los aspectos que giran al entorno de las ZF como lo es el ingreso y salida de mercancía según tipo de operación, la generación de empleo y el aporte que genera en términos de desarrollo crecimiento, esta se genera a partir de la recolección y análisis de datos obtenidos de manera cualitativa a través de documentos, páginas web, informes, artículos de revista, y demás que ayuden con el presente documento, con el fin de llevar a cabo los objetivos propuestos en la investigación, junto con el modelo cualitativo trata de describir las situaciones o eventos en los cuales el desarrollo y crecimiento de la ZF de Bogotá cuenta con diferentes factores sociales, económicos y culturales en comparación de la ZF de Cúcuta que son propios de la investigación descriptiva.

Analizar el comportamiento de las Zonas Francas en Colombia (2010 – 2017)

Con este capítulo, se dará comienzo al desarrollo de nuestra investigación, una introducción al mundo de las ZF en Colombia y como estas han generado un impacto a la economía nacional desde su aparición. Detalles generales, como estudios, averiguaciones y resultados a nivel macro concernientes a las ZF en Colombia que sirven para la construcción del documento, el propósito de esto, es poder llegar a detalles particulares y específicos que ayuden a tener un panorama más amplio y claro en relación a la evolución y su actual estado en la economía, es clave y muy importante para la investigación tener estos aspectos y así poder dar alcance a los objetivos del presente estudio.

Según el decreto 1004 de 2005 en su artículo primero, una Zona Franca se define como un área geográfica delimitada dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. Las mercancías ingresadas en estas zonas se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de los impuestos a las importaciones y a las exportaciones (MINCIT, 2005). El artículo dos del citado decreto, expresa que las Zonas Francas tienen como finalidad ser instrumento para la creación de empleo y nuevas inversiones de capital, ser un polo de desarrollo que promueva la competitividad en las regiones donde se establezcan, desarrollo de procesos altamente productivos y competitivos bajo conceptos de seguridad, transparencia, tecnología y promover la generación de economía a escala, incentivando el comercio internacional y contribuyendo a encadenamientos productivos en los procesos industriales bajo los conceptos de eficiencia y disminución de costos, transparencia, seguridad y buenas prácticas empresariales (Caicedo, 2017).

Tipos de Zonas Francas

En Colombia existen principalmente tres tipos de Zonas Francas: Zona Franca Permanente (ZFP) son áreas delimitadas donde se instalan múltiples empresas para desarrollar actividades de bienes o servicios, Zona Franca Permanente Especial (ZFPE) se califica para que una sola compañía pueda desarrollar su actividad comercial, sea de bien o de servicios, Zonas Francas Transitorias (ZFT) se otorga de manera temporal a territorios e donde se celebren actividades de ferias, exposiciones, y/o congresos de carácter internacional por determinado tiempo, como evento específico, la siguiente tabla relaciona las ZF instaladas en territorio Colombiano hasta la fecha 2017. Tabla 1.

Total de Zonas Francas instaladas por departamento año 2017

Departamento	Permanentes	Permanentes Especiales	Permanentes Costa Afuera
Antioquia	3	7	
Atlántico	3	5	
Bolívar	6	11	
Caldas	1	1	
Cauca	2	4	
Cesar		1	
Córdoba		2	
Cundinamarca	9	13	4
Huila	1		
La Guajira	1	1	
Magdalena	4	3	
Meta		2	
Nariño		2	
Norte De Santander	1	5	
Quindío	1		
Risaralda	1	1	
Santander	1	5	
Tolima	1		
Valle Del Cauca	4	6	
Total	39	69	4

Nota: En la presente tabla se relacionan la cantidad de ZF instaladas en los 19 departamentos de Colombia, separados por tipo de ZF para el año 2017. Información adaptada a partir de los aportes del en el Informe estadístico de la Cámara de usuarios de Zonas Francas de la (ANDI, 2017)

Las ZF se caracterizan por ser un polo de desarrollo que promueva la competitividad en las regiones donde se establecen, esto se refleja a partir de la creación de nuevas industrias, ya que la normativa el decreto 1004 de 2005 exige que quienes se instalen dentro de las zonas francas, para el desarrollo de sus procesos industriales sean nuevas empresas, lo cual genera un efecto en la dinámica de la economía, atreves de nueva inversión y la creación de nueva infraestructura industrial o de servicios, esto significa ingresos a largo plazo en las regiones donde se establecen, con la demanda de materias primas e insumos que puede ser obtenidos a nivel regional o nacional, que genera una fuerte demanda de empleo beneficiando la sector donde se establecen, en la siguiente grafica dejar ver la evolución de las zonas francas año a año en el periodo 2010-2017.

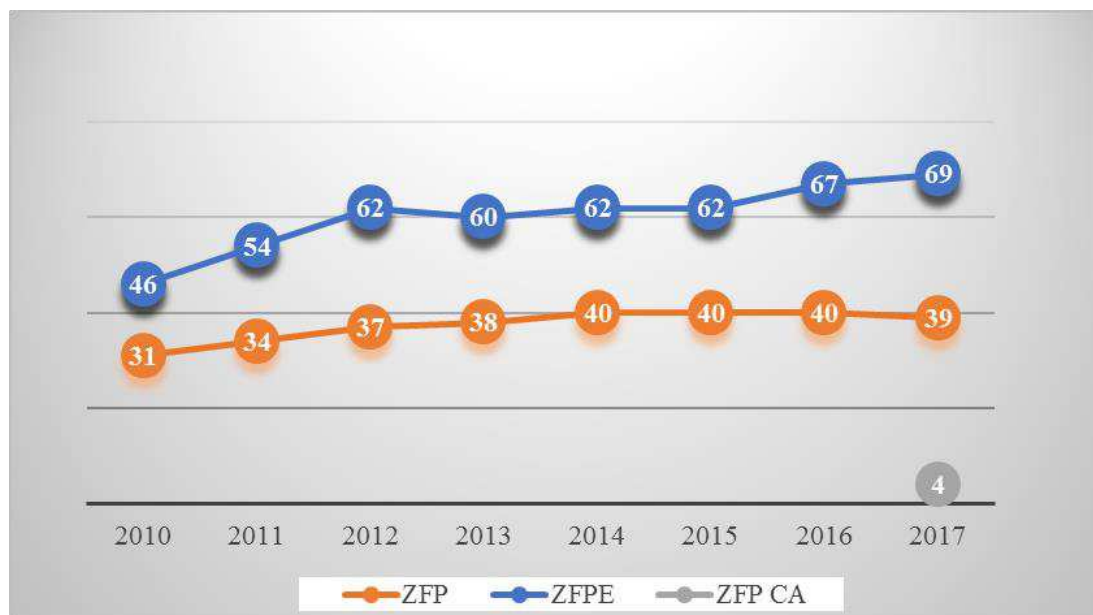


Figura 1. Variación anual de Zonas Francas.

Nota: autoría propia con información tomada del informe estadístico de la Cámara de usuarios de Zonas Francas de la (ANDI, 2017)

La creación de zonas francas para el año 2010 se habían declarado 77 zonas francas en Colombia, de las cuales 31 eran zonas francas permanentes (ZFP) y 46 zonas francas permanentes especiales (ZFPE). En este lapso a pesar que los procesos de comercialización de productos no fueron los esperados, para el 2015 se habían constituido 25 zonas francas nuevas para llegar a un total de 102 zonas francas, de las cuales 11 zonas francas declaradas antes de la ley 1004 de 2005, ya que el comercio exterior en cuanto a exportaciones empezó a tener caídas que afectaron la rentabilidad de estas empresas en Colombia, mientras que en las zonas francas permanentes especiales (ZFPE) los datos son contrarios, es decir, aumentaron en 16 nuevas ZFPE llegando a un total de 62 declaradas, lo que significa nueva inversión y generación de nuevos empleos a los 19 departamentos en el territorio nacional donde se encuentran instaladas, según Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, (2017).

Lo anterior se ve reflejado en factores como la aglomeración de usuarios en un mismo lugar, lo que promueven encadenamientos productivos con otras empresas ubicadas dentro de la misma zona franca o en otras zonas francas, En el cual el desarrollo de procesos es altamente productivos y competitivos, bajo conceptos de seguridad, transparencia, tecnología que promueven la generación de economía a escala gracias a la legislación de ZF.

En la relación con el desarrollo tecnológico, las zonas francas pueden tener una infraestructura de punta, por costos inferiores ya que la normativa le brinda beneficios aduaneros y tributarios para traer del exterior máquinas y tecnologías diseñadas para contribuir en un eficiente proceso productivo ya sea en empresas de bienes, servicios o comercializadoras, incentivado a los usuarios a ingresar en las zonas franca, lo que muestra la siguiente tabla en el periodo 2010-2017 el incrementos de los usuarios.

Tipos de usuarios

Tabla 2.

Cantidad de usuarios en el periodo 2010 - 2017

Usuarios	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Industrial De Bienes	54	50	61	51	48	50	50	55
Industrial De Servicios	147	177	216	243	261	276	317	325
Industrial De Bienes Y Servicios	305	336	358	331	341	360	402	454
Comercial	183	168	146	128	121	120	114	127
Total	689	731	781	753	771	806	883	961

Nota: En la presente tabla se relacionan la cantidad de usuarios año por año en el periodo 2010 al 2017. Información adaptada a partir de los aportes del en el Informe estadístico de la Cámara de usuarios de Zonas Francas de la (ANDI, 2017)

En cuanto a la constitución por tipo de usuario, se evidencia un incremento positivo en el sector servicios desde el año 2010 más que los usuarios de bienes, esto obedece al cambio en la dinámica de los negocios internacionales enfocados a la prestación de servicios de salud, tecnología y telecomunicaciones, entre otros.

Comercio exterior

Analizando el mercado internacional, la cantidad de exportaciones e importaciones de los usuarios ubicados en las zonas francas en Colombia muestran una tendencia positiva entre los años 2010 hasta el 2013 con crecimiento promedio de 62% registrando exportaciones hasta por 3.393 (Millones de USD FOB). Mientras que en 2014 la balanza comercial alcanzo un déficit de US\$ - 722 millones de dólares, una de las principales causas se debe al desplome de los precios del petróleo (Dinero.com, 2017) , Finalmente para el 2015 las cifras tienden a mejorar pero no superan el déficit de balanza comercial de zonas francas, que llega a US\$ - 324 millones de dólares.

Para el año 2016 presenta un crecimiento del 47% frente al año inmediatamente anterior registrando exportaciones de 3.093 (Millones de USD FOB), durante el año 2017 las exportaciones exhibieron una disminución del 27% frente al año 2016. Según la Asociación Nacional de

Comercio Exterior (Analdex) encuentra una explicación por consecuencia que atribuyen al descenso en la demanda de monedas de oro por parte de los países occidentales, en particular los Estados Unidos (Dinero.com, 2017) .

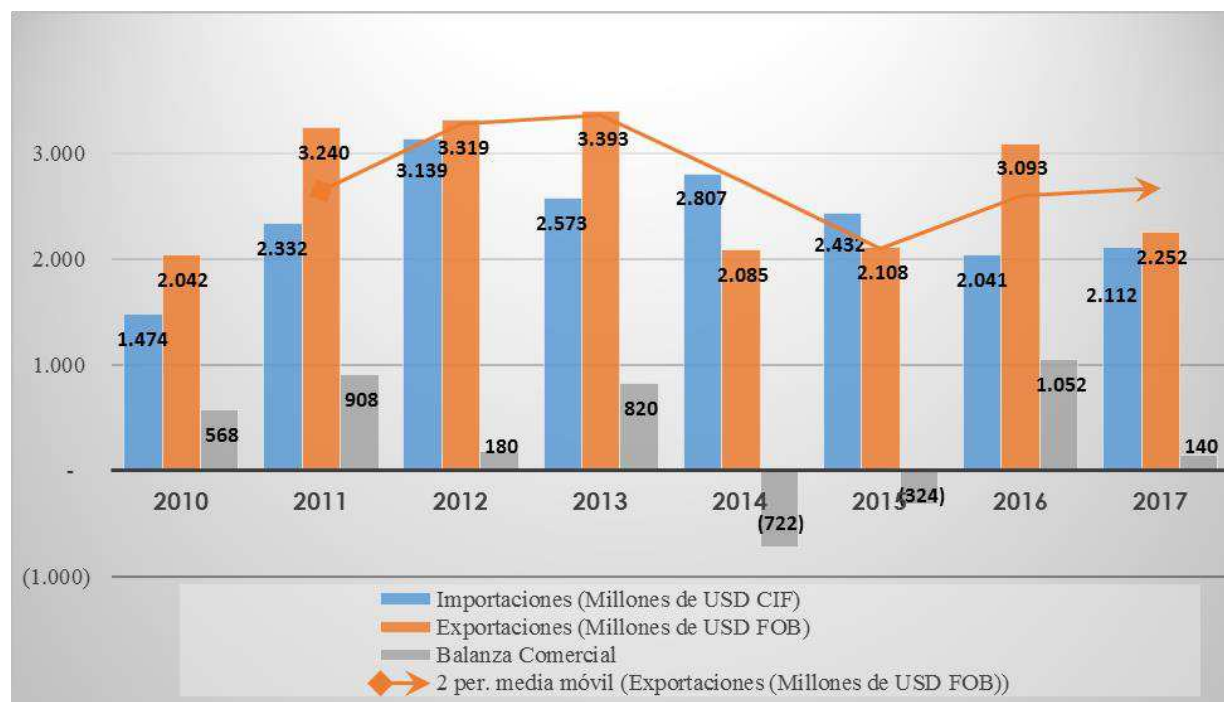


Figura 1. Zonas francas - balanza comercial período 2010 - diciembre 2017

Nota: Grafica tomada del informe estadístico de la Cámara de usuarios de Zonas Francas de la (ANDI, 2017)

El anterior comportamiento dado en la figura 2, obedece a los diferentes cambios que experimentó el dólar frente al peso colombiano en el periodo analizado, lo que origino como base fundamental la contracción en las exportaciones dado que los responsables de esta caída son los precios del petróleo, al grupo de productos de las industrias extractivas. En particular, las ventas de petróleo fueron las más perjudicadas y llevaron consigo la caída de ciertos sectores de la economía nacional.

Generación de empleo

Los resultados en materia de empleo se han visto reflejados, esto se debe al crecimiento año a año por la constante demanda de mano de obra, lo que conlleva a un incremento en los índices de empleo en las regiones donde se encuentran ubicadas las zonas francas demostrando sus beneficios al país contribuyendo al bienestar social.

De acuerdo con los datos de la Cámara de Usuarios de Zonas Francas de la Andi, desde el año 2010 al 2017 se han generado 187.921 nuevos empleos directos e indirectos. La ZF de Bogotá

encabeza la lista como la ZF que más empleos genera, con un total 82.417 a Diciembre de 2017, entre los cuales 30.525 son empleos directos y 51.892 son empleos indirectos.

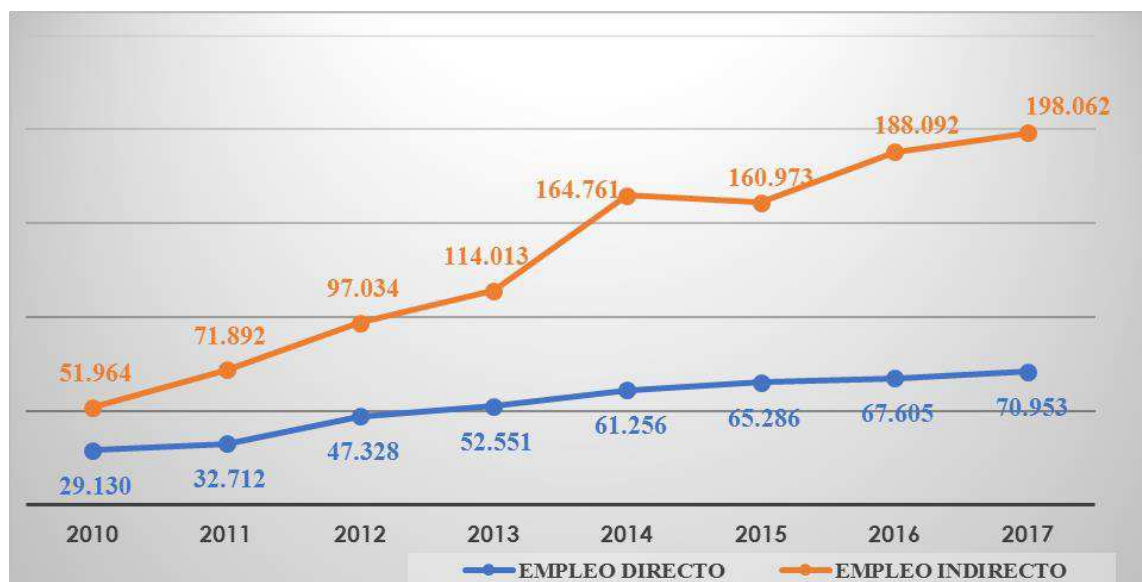


Figura 2. Empleos zonas francas período 2010 - diciembre 2017

Nota: autoría propia con información tomada del informe estadístico de la Cámara de usuarios de Zonas Francas de la (ANDI, 2017)

Estos resultados se encuentran dados gracias a la legislación de Zonas Francas, y al incentivo que las nuevas y pequeñas empresas tienen al ingresar a las ZF, la oportunidad de crecer dentro de estas gracias al decreto 2147 de 2016 que establece que estos nuevos usuarios pueden generar un mínimo de 7 empleos, y las cuales deben tener un crecimiento escalonado los próximos 3 años consecutivos, adicional, tienen la oportunidad de acceder a incentivos tributarios y aduaneros, lo que significa una gran probabilidad para un desarrollo al interior de los muros de las ZF, en lo que a la generación de empleo por tipo de ZF, se encuentra el tipo de Zona Franca Permanente Especial son las que más empleos generan por la mayor concentración de estas ZF en el país, la siguiente tabla tiene información de la cantidad de empleos por ZF.

Tabla 3.

Cantidad de empleos por tipo de Zona Franca año 2017

ZFP	Directos	53.354
	Indirectos	96.139
	Vinculados	-
ZFPE	Directos	17.561
	Indirectos	101.849
	Vinculados	38.432
ZFP CA	Directos	38
	Indirectos	74
Total empleos generados		307.447

Nota: En la presente tabla se relacionan la cantidad de empleos que genera cada tipo de Zona Franca con corte al 2010. Información adaptada a partir de los aportes del en el Informe estadístico de la Cámara de usuarios de Zonas Francas de la (ANDI, 2017)

En este capítulo de la investigación se deja consignada la información de los beneficios que genera las ZF para la economía nacional y los nuevos inversionistas, desde incentivos tributarios, aduaneros, como de comercio exterior y de localización, que resultan favorables para la competitividad a nivel internacional, sin dejar de lado los aspectos como la estabilidad que genera a nivel regional, como el incremento de los niveles de vida mediante el desarrollo de su actividad comercial, ya que la adquisición de materias primas e insumos son necesarios para el cumplimiento de su proceso productivo, los cuales generan demanda donde las ZF son ubicadas.

Adicional a esto, tienen acceso a encadenamientos productivos por medio de la infraestructura que se genera a partir de los usuarios ubicados dentro de la misma ZF, ya que cuenta con acceso a y mano de obra especializada, y la oportunidad de competitividad en la apertura de nuevos mercados.

Para concluir, en este capítulo se dispuso el panorama de las zonas francas en Colombia en el periodo 2010 a 2017 partiendo de la conceptualización de las zonas francas, tipos de zonas francas y clases de usuarios que operan. Así como la distribución por departamento de cada Zona Franca y el comportamiento año a año de cada usuario.

También se aborda el comportamiento en la balanza comercial donde se exponen los principales efectos en el comportamiento y se finaliza con los resultados en materia de empleo como uno de los objetivos de la concepción de las Zonas Francas.

Identificar las estrategias usadas por la Zona Franca de Bogotá desde su creación



Figura 4. *Entrada Zona Franca de Bogotá*

Fuente: Foto tomada de (Fundación Unipymes, 2017)

Este capítulo se centrará en describir las estrategias utilizadas por la Zona Franca de Bogotá en adelante ZFB, inicialmente se brinda breve reseña historia tomada de su portal web, luego una explicación de las características físicas y ubicación geográfica. Por consiguiente, se analizará el movimiento de mercancías y comercio exterior en el periodo 2010 al 2017, su inversión nacional y extranjera, generación de empleo, y finalmente lo más importante para el presente estudio, las estrategias utilizadas aplicables a otras Zonas Francas del país.

Historia de la Zona Franca de Bogotá

En febrero de 1993 se constituye la ZFB como usuario operador de zonas francas en donde se adquieren 100 hectáreas de tierra que pertenecían a una finca dedicada a la producción lechera. Se realizaron trabajos de adecuación en el terreno para que funcionara como una de las zonas francas más posicionadas del país, luego de un año se inicia el proceso de preventa en donde se alcanza el equilibrio económico en marzo de este mismo año.

Más tarde, en marzo de 1997 se inaugura oficialmente la Zona Franca de Bogotá con la presencia de Ernesto Samper Pizano, presidente de la República; Leonardo Sicard, Gerente General de la ZFB y Enrique Peñalosa Camargo. Las primeras empresas en iniciar su operación y se termina la construcción del edificio administrativo de la ZFB, en el 2001 el usuario operador de ZFB expande su negocio como usuario operador transitorio delegado por el ministerio de comercio, industria y turismo, en la Zona Franca de Cúcuta y la Zona Franca de Santa Marta.

En el 2002 la ZFB recibe la certificación ISO 9001: 2000 para la operación, administración y promoción de sus operaciones como usuario operador de zona franca. Se instala en el 2007 en la ZFB la empresa Teleperformance el primer usuario BPO, En este mismo año la zona franca recibe certificación BASC (Sistema de gestión en control y seguridad). En 2009 Termina la construcción

del edificio Business Center en ZFB, el primer edificio para el sector de servicios ubicado en una zona franca de Colombia, con un área de 30.000 mts cuadrados.

La ZFB en el 2011 recibe el premio nacional de exportadores y la distinción como la segunda mejor zona franca en Latinoamérica en el marco del Congreso Latinoamericano de Zonas Francas realizado en la Antigua (Guatemala) organizado por AZFA. En diciembre del 2012 nace la fundación ZFB, organización sin ánimo de lucro que tiene como objetivo el desarrollo de proyectos de sostenibilidad en beneficio de la comunidad aledaña de la ZFB y del grupo de ZFB, se renueva el certificado BASC (Sistema de gestión en control y seguridad).

Para el año 2013 con la alianza unifranca, ZFB y fundación ZFB se convierte en pioneras para el desarrollo de grandes alianzas con universidades y centros de información para trabajadores y empresas usuarias. En julio del 2015 se finaliza la construcción de ZF Towers 135A, un proyecto de clase mundial para empresas de servicios de BPO, KPO, ITO, SSC y tercerización. Ya para marzo del 2016 ZF Towers 135A adquiere la certificación LEED GOLD, quien certifica el desempeño ambiental en las construcciones.

En el año 2017 durante el evento “Global Free Zones of the Year 2017 la ZFB recibió cuatro distinciones en las categorías de: Mejor zona franca de las américas, mejor zona franca especialista en BPO, mejor zona franca en educación y entrenamiento y mejor Zona franca con programa de Idiomas. (Reconocimiento zona franca Bogota, 2017)

La ZF de Bogotá ha crecido los últimos 20 años, en la actualidad cuenta con un centro de servicio dedicado a la atención del cliente el cual ofrece soporte a las inquietudes y requerimientos de servicio de las empresas usuarias de ZFB en temas relacionados con:

- Operaciones y procedimientos de comercio exterior (Régimen Franco).
- Soporte de servicio software PICIZ.
- Servicios ofrecidos por la administración de la Copropiedad.
- Información sobre venta y arriendo de oficinas, bodegas y locales.
- Información sobre programas de Responsabilidad Social Empresarial.

Adicional presta servicios personalizados para las empresas, con un horario intensidad de 7 días a la semana por 24 horas, un total de 365 días al año, uno de sus principales objetivos es atender las solicitudes de las posibles nuevas empresas que desena ingresar a la beneficios de las ZF, y poder brindar un acompañamiento en el proceso de vinculación (Calificación), atraídos por las

posibilidades entre una de ellas se destaca el licenciamiento de PICIZ: un software líder en la gestión de zonas francas que genera una gestión integral en operaciones logísticas y de comercio.

Características físicas y ubicación geográfica

La ZFB se destaca por su imponente infraestructura con 64 hectáreas donde se desarrollan actividades industriales, de bienes y servicios. Lugar donde aproximadamente 400 empresas calificadas y de apoyo de los sectores de industria, logística, comercio, servicios y tecnología, uniendo en un solo lugar a compañías nacionales e internacionales. (Zona Franca Bogotá, s.f.)

Con relación a su ubicación estratégica, la siguiente figura muestra su importante cercanía al Aeropuerto Internacional el Dorado, lo que le permite tener un corredor logístico corto y seguro al principal terminal de carga aéreo del país. La ZFB cuenta con una plataforma de distribución y abastecimiento con gran superficie que le permite tener acceso directo de la calle 13, vía principal de acceso de mercancías al área de la capital colombiana que conecta en pocos minutos con principales autopistas en la ciudad como la Avenida calle 26,, Avenida Boyacá y Avenida ciudad de Cali.



Figura 5. Ubicación Geográfica, imagen modificada (2018)

Movimiento de mercancías y comercio exterior en el periodo 2010 al 2017

La ZF de Bogotá, es una de las ZF más influyentes en Colombia con más de 400 empresas dedicadas al libre desarrollo de su actividad económica en diferentes mercados, ya sea de bienes o de servicios, las cuales cuenta con los beneficios tributarios y aduanero que brinda la legislación de ZF, generando mayor oportunidad de internacionalización de los productos nacionales a nuevas economías, y poder fomentar un entorno competitivo para los negocios, gracias a esto, las empresas tienen participación en temas de importación y exportación en mercados internacionales, y generan mayor intervención en el comercio exterior.

Al revisar la operación de comercio exterior de la ZFB, esta representa un volumen importante de comercio exterior del país. Sin embargo la mayor parte de las operaciones de comercio exterior que se realizan en la ZFB se enfocan hacia procesos de importación ordinaria de mercancías de mercancías hacia el territorio aduanero nacional (T.A.N). Esta situación se explicara en las tablas y figuras que se muestran durante el desarrollo del presente capítulo.

Principales términos utilizados 1) Mercancía: todo bien clasificable en el arancel de aduanas, susceptible de ser transportado y sujeto a un régimen aduanero. 2) Valor FOB (Free on board): corresponde al precio de venta de los bienes embarcados a otros países, puestos en el medio de transporte, sin incluir valor de seguro y fletes. 3) Valor CIF (Cost, Insurance, Freight, Costo, Seguro y Flete): es el precio total de la mercancía que incluye en su valor, los costos por seguros y fletes y 4) Operaciones: describe las transacciones realizadas por los usuarios establecidos en una Zona Franca.

En la información de la tabla No. 4 se ilustra el total de las operaciones realizadas por la ZFB en los últimos 8 años. La información fue extraída de los reportes generados por el Departamento Nacional de Estadística (DANE , 2018) analizando las operaciones de ingreso y salidas de mercancías entre esas áreas y el resto del mundo, el Territorio Aduanero Nacional- TAN, otra zona franca, y usuarios de la misma zona franca.

Tabla 4.

Operaciones de comercio exterior realizadas en el periodo 2010 al 2017

Operación	Total
Ingresos Miles de dólares CIF	51.816.870
Ingresos Resto del mundo	27.241.100
Territorio Aduanero Nacional	17.295.148
Entre Zonas Francas	33.850
Entre Usuarios de la misma ZF	5.458.101
Salidas Miles de dólares FOB	52.969.140
Salidas Resto del mundo	1.979.528
Territorio Aduanero Nacional	44.406.418
Entre Zonas Francas	133.089
Entre Usuarios de la misma ZF	5.315.686
Exportaciones Miles de dólares FOB	1.272.475
Exportaciones Toneladas Métricas	98.158
Importaciones Miles de dólares FOB	1.631.888
Importaciones Toneladas Métricas	100.079

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.

La información que se muestra en la tabla anterior presenta dos aspectos importantes: como primera medida se puede apreciar la mayor participación dentro de las operaciones de la ZFB la tienen las operaciones de salida de mercancías al T.A.N y los ingresos procedentes del resto del mundo con destino a zona franca.

En segundo lugar, bajo la premisa relacionada con el objeto fundamental por el cual se crean las zonas francas, en el cual su enfoque prioritariamente es para favorecer los procesos de desarrollo industrial y estimular las exportaciones; sin embargo los resultados de la ZFB en los últimos 8 años muestran un enfoque contrario en donde el mayor porcentaje de la carga que ingresa a la zona franca corresponde a mercancías que únicamente hace tránsito para posteriormente ser sometida a algún régimen de importación.

Movimientos de mercancías, ingresos.

A continuación se relaciona el comportamiento en valor CIF de ingresos a la ZFB en los últimos 8 años. Las operaciones de ingresos a zona franca provenientes del resto del mundo de acuerdo con el artículo 394 del decreto 2685 de 1999, estas operaciones no se considerará una importación (MINCIT, s.f.)

La información de la figura 6 se ilustra un crecimiento constante hasta el año 2014, en este año se presentó un total de ingresos en valor CIF de 8.253.662 representando un 27% de crecimiento con respecto a los ingresos generados en el año 2010. Entre el 2015 y 2016 se presentó un decrecimiento promedio anual del 25 % con ingresos de 2.865.535 anuales. Para el año 2017 los ingresos muestran mejoría con respecto al año 2016, con un crecimiento del 2%.

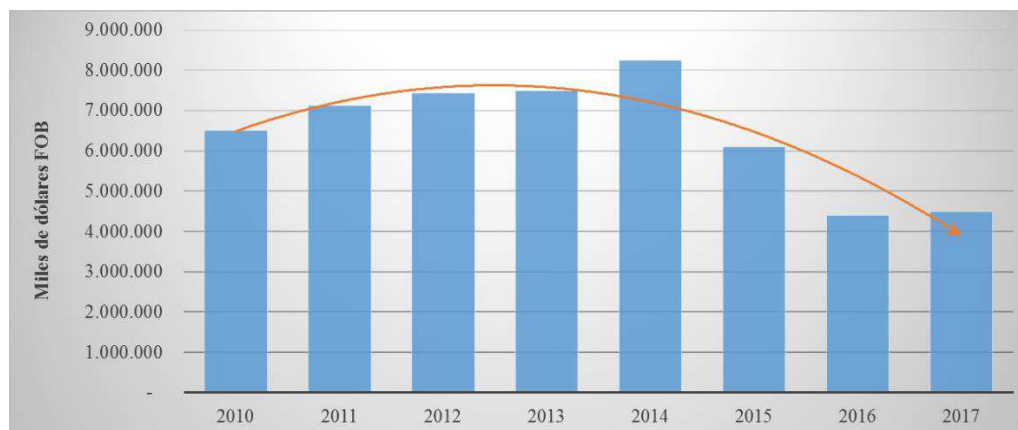


Figura 6. *Comportamiento del valor CIF de los ingresos totales 2010/2017*

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.

En la figura 7 se muestran los ingresos generados en la ZFB durante los años 2010 al 2017 por tipo de operación. El ingreso de las mercancías a la ZFB que provienen del resto del mundo tienen una participación del 55% sobre el total de ingresos, es decir USD 28.700.089 millones frente a USD 51.816.870 millones como total del periodo analizado; seguido por el Territorio Aduanero Nacional (TAN) que representan 34%, usuarios de la misma Zona Franca el 10% y por último de Zona Franca a Zona Franca, el 0,07%.



Figura 7. Comportamiento del valor CIF de los ingresos totales, según tipo de operación 2010/2017

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.

Movimientos de mercancías, Salidas.

De 2010 a 2017, las salidas totales de la ZFB según información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) fueron USD 52.969.140 millones valores FOB. En la figura 8 se ilustra que el 2011 y 2014 fueron los años con mayores movimientos de mercancías, superando los USD 7.500.000 millones FOB y crecimiento constante promedio del 7% hasta el año 2014. Sin embargo, entre 2015 y 2016 se presentó un decrecimiento promedio anual del 12%

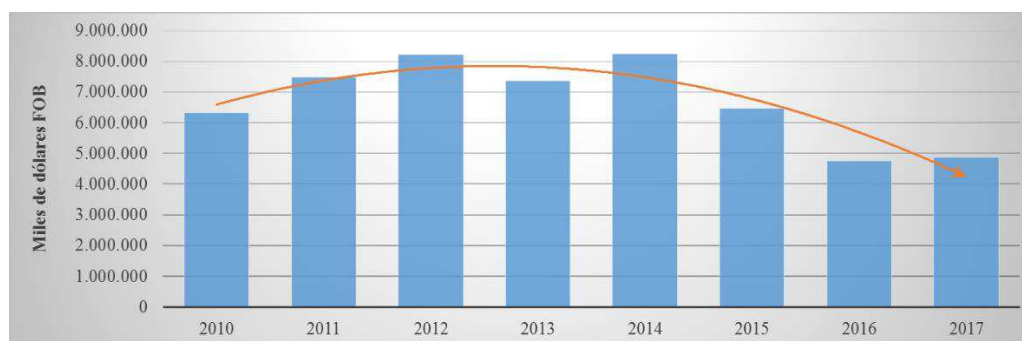


Figura 8. Comportamiento del valor FOB de las salidas totales 2010/2017

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.



Figura 9. Comportamiento del valor FOB de las salidas totales, según tipo de operación 2010/2017

Nota: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.

La figura 9, se evidencian que el mayor fuerte en las operaciones de salida de la ZFB hace referencia a la salida de mercancías como importación hacia el T.A.N. colombiano, representando aproximadamente el 85% de las operaciones anuales. Estas operaciones también han venido disminuyendo en la misma proporción que los ingresos en los últimos tres años.

Balanza comercial en movimientos de mercancía.

Las salidas de mercancía de la ZFB entre 2010 y 2017 totalizaron en USD 53.751.140 millones, mientras que los ingresos fueron de USD 51.816.870 millones, dando como resultado una balanza comercial superavitaria de USD 1.934.270 millones.

Tabla 5.

Balanza comercial de la ZFP de Bogotá millones USD 2010/2017

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Salidas	6.333.651	7.495.449	8.223.269	7.357.071	8.233.087	6.466.842	4.758.517	4.883.254	53.751.140
Ingresos	6.509.198	7.127.946	7.441.269	7.496.894	8.253.662	6.097.996	4.394.777	4.495.127	51.816.870
Totales	-175.548	367.504	782.000	-139.823	-20.575	368.846	363.739	388.126	1.934.270

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.

Comercio exterior 2010/2017

Los últimos 8 años, la ZF de Bogotá ha tenido una participación importante en exportaciones e importaciones con relación a las demás zonas francas del país. En materia de exportación ocupa el tercer lugar con el 14% de participación después de las ZF de Pacífico con 30% y Palmaseca con el 17%. Con relación a las importaciones, ocupa el primer lugar con el 36% de participación seguido de la ZF de Barranquilla que representa el 18% de las importaciones totales de las zonas francas. (DANE, 2018) Este incremento se encuentra relacionado por la demanda de productos manufacturados a Estados Unidos, China y Panamá. (DINERO, 2015).

Las exportaciones de la ZFB entre los años 2010 y 2017 totalizaron en USD 1.272.475 millones FOB, mientras que las importaciones fueron de USD 1.631.888 millones FOB, dando como resultado una balanza comercial deficitaria de USD -359.413 millones FOB.

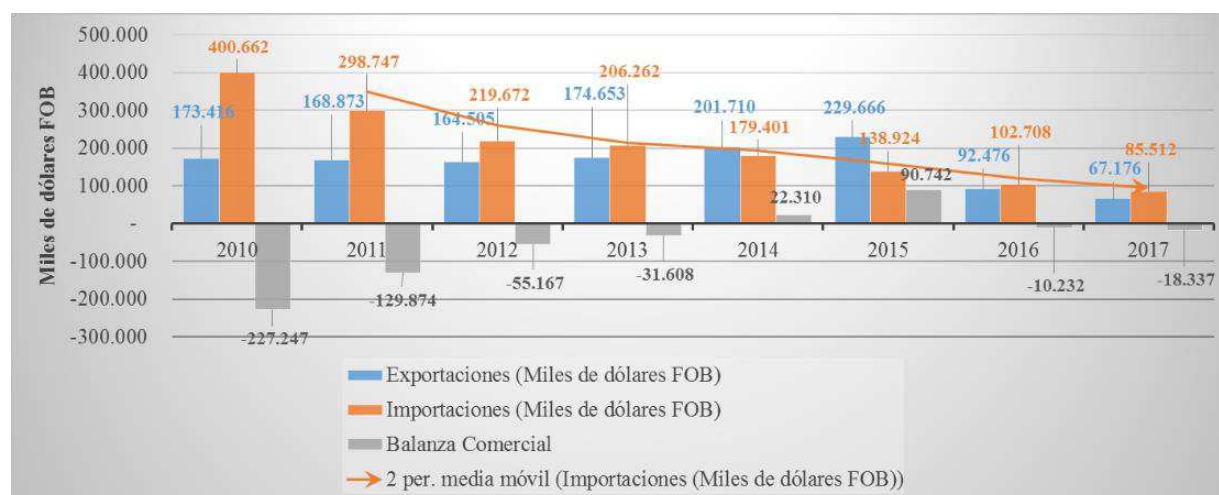


Figura 10. *Comportamiento general de la balanza comercial 2010/2017*

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.

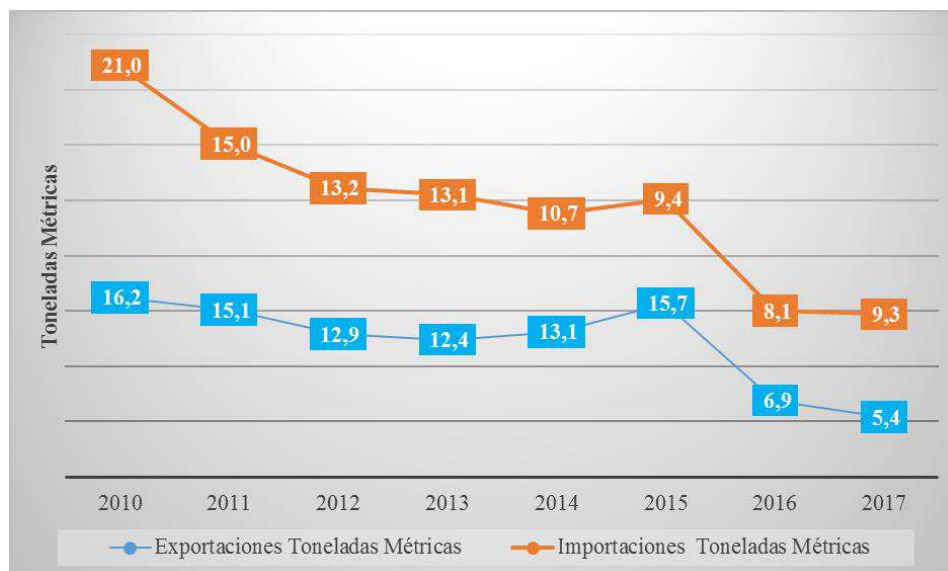


Figura 11. Comportamiento comercio exterior en toneladas métricas 2010/2017

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.

Partida Arancelaria	Principales Productos Exportados
8471490000	Las demás máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos, presentadas en forma de sistemas.
8413702900	Las demás bombas centrifugas multicelulares.
9032899000	Los demás instrumentos y aparatos automáticos para la regulación y el control.
4901999000	Los demás libros, folletos e impresos similares.
8544601000	Los demás conductores eléctricos de cobre, para una tensión superior a 1000 v.
8501620000	Generadores de corriente alterna (alternadores), de potencia superior a 75 kva, pero inferior o igual a 375 kva
8481802000	Válvulas llamadas árboles de navidad.
3304200000	Preparaciones para el maquillaje de los ojos, excepto los medicamentos.

Figura 12. Principales productos exportados por la ZFB 2010/2017

Fuente: (Legiscomex, 2017)

Los principales usuarios que participan en las exportaciones son Janus LTDA, Creative Colors S.A, Alkhorayef Petroleum Factory, Fepco Zona Franca S.A.S, Ecopetrol America INC, entre otras, de acuerdo a los datos registrados por el Sistema de Inteligencia Comercial de Legiscomex.com. Es importante resaltar las principales empresas en el T.A.N de la ZFB Janus LTDA (Nit. 900163861), Alkhorayef Zona Franca S.A.S (Nit. 900454399), Fepco Zona Franca

S.A.S (Nit. 830001114), Heritage Group S.A.S. (Nit. 900269166), Bel Star S.A. (Nit. 800018359), entre otras.

Partida Arancelaria	Principales Productos Importados
9032899000	Los demás instrumentos y aparatos automáticos para la regulación y el control
7103101000	Esmeraldas en bruto o simplemente aserradas o desbastadas, clasificadas, sin ensartar, montar ni engarzar
3926200000	Prendas y complementos de vestir (incluidos los guantes), de plástico y de las demás materias de las partidas 39.01 a 39.14.
8544300000	Juegos de cables para bujías de encendido y demás juegos de cables del tipo de los utilizados en los medios de transporte
4415100000	Cajones, cajas, jaulas, tambores y envases similares; carretes para cables, de madera
9021102000	Artículos y aparatos para fracturas.
2932209900	Las demás lactonas.

Figura 13. Principales productos importados por la ZFB 2010/2017

Fuente: (Legiscomex, 2017)

Los usuarios que importan desde el Territorio Aduanero Nacional (TAN) fueron Zona Franca D.F.I. S.A., Colombiano Texas Transformadora S A., Intertrading ZF S A S, Servialcomex S.A.S, Yazaki Ciemel

De lo anterior se puede inferir que la ZFB, más allá de ser un polo de desarrollo industrial de manufactura, es más bien un gran centro de distribución e importante plataforma para el desarrollo de procesos logísticos, de almacenamiento y administración de inventarios. De igual manera, el enfoque en procesos logísticos ha favorecido el dinamismo de los procesos de importación de mercancías, mediante la simplificación de procedimientos aduaneros y el ahorro en los costos de transporte y distribución.

Generación de empleo

La Zona Franca de Bogotá ha logrado con éxito este objetivo, ubicándose como uno de los focos más importantes de empleo del país. En la siguiente gráfica se muestra la generación del empleo en los últimos ocho años:

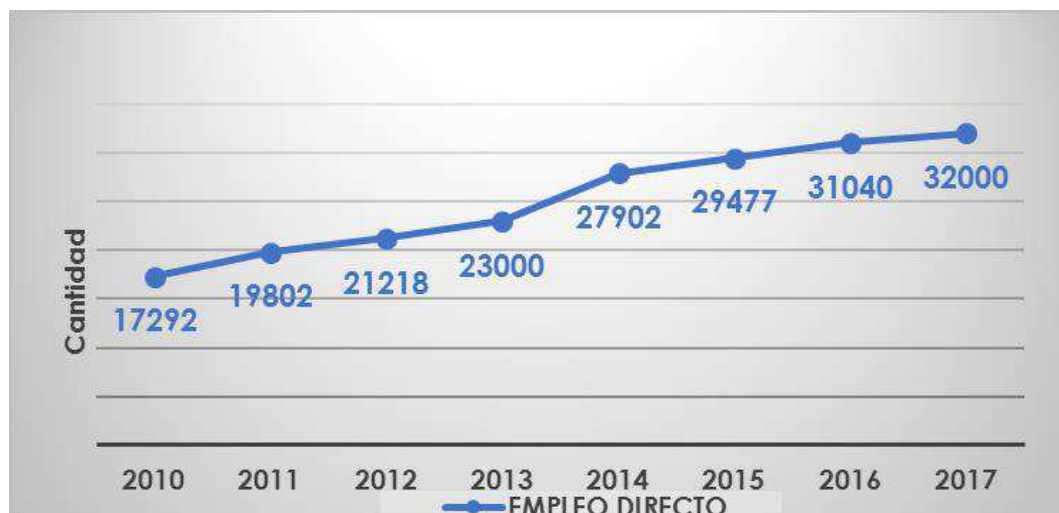


Figura 14. *Cantidad de empleos año a año 2010/2017*

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada en los informes de sostenibilidad de la ZFB.

Gracias a su programa de responsabilidad social empresarial, la ZFB ofrece a sus trabajadores beneficios que trascienden el salario, pues la mayoría de ellos viven en la localidad de Fontibón donde habitan aproximadamente 400 mil personas capacitadas en labores de industria y manufactura (Alcaldía mayor de Bogotá, 2016). Además, se ha logrado vincular a este programa a cerca de 3.833 personas de las cuales 407 ya recibieron su titulación como profesionales, tecnólogos y técnicos, gracias a la alianza educativa Unifranca, programa de la Fundación ZFB creado en 2011, el cual cuenta con el apoyo y la participación de ocho importantes entidades educativas, además de dar inicio a la formación bilingüe de más de 500 personas a través del programa ZFB Bilingüe. (Revista Semana, 2018).

Estrategias aplicadas de la ZFB desde su comienzo

Durante más de dos décadas, la ZFB ha sido ejemplo de persistencia y reflejo de la economía del país, gracias a su adaptación a los cambios tecnológicos y económicos, generando oportunidades de negocios rentables alrededor del instrumento del régimen franco diseñados para satisfacer las necesidades del mercado. Se destacan inversiones en construcción de infraestructura para empresas, bodegas, proyectos a la medida, datacenters, edificios, oficinas y soluciones llave en mano par BPO y la unidad de capacitación a las empresas; Hoy, ha creado un entorno favorable para los negocios, generando confianza en los usuarios actuales e interesados gracias a las siguientes estrategias:

Invertir en infraestructura.

En esta materia, la ZFB ha generado inversiones importantes en materia de infraestructura, acondicionando las bodegas de acuerdo a las necesidades del tipo de usuario, vías internas y externas que garanticen la movilidad. En cuanto a la red de energía, cuenta con gran abastecimiento y diferentes niveles de tensión, sus tarifas de energía son de economía a escala para todo el parque, por la compra en bloque por parte del usuario Operador; del mismo modo maneja menores costos por agua, alcantarillado y gas. Con referencia a la seguridad, maneja doble malla con sensores de movimiento e iluminación permanente y control de entrada y salida de visitantes, un circuito cerrado de televisión y patrulla de seguridad interna permanente durante las 24 horas. Por último, es el lugar más interconectado del país: tiene 14 proveedores de banda ancha con terminación de última milla y 2 nodos de cables submarinos. (Procolombia, s.f.)

Generación de empleo.

Por otro lado, en materia de empleo la ZFB se ha enfocado en el sector de servicios, lo cual se evidencia con lo registrado en el cierre del año 2017 con 87 usuarios industriales de servicios que representan el 43% del total de sus usuarios (ANDI, 2017). Siendo fuertes en los sectores de logística, almacenamiento y servicios de tercerización BPO / ITO / KPO lo que genera la generación de altos niveles de empleo. Como estrategia, creo en el año 2008 el portal de empleo <http://www.trabajaenzonafrancabogota.com/> como canal de comunicación entre oferentes y demandantes, el cual funciona como agencia privada de empleo no lucrativa con más de 36.000 hojas de vida inscritas y actualizadas, y una red de trabajo con entidades públicas, academias, asociaciones y organizaciones sociales con las cuales se promueven las ofertas laborales de manera permanente; lo que facilita la consecución de recurso humano de acuerdo a las necesidades de las empresas al interior del parque.

También, conscientes de la importancia en la formación, capacitación y cualificación de los colaboradores, cuenta con una alianza denominada UNIFRANCA con universidades, centros de formación e instituciones como el SENA, donde se ofertan programas en las diferentes modalidades y niveles relacionados con la actividad productiva de la ZF. Asimismo, la creación del programa de Bilingüismo ha logrado capacitar a más de 500 funcionarios como valor agregado para el desempeño integral de sus labores (Grupo ZFB, 2017).

Adicionalmente, alineada a su actual estrategia de Responsabilidad Social, a inicios del año 2011 comenzó a trabajar en acciones de sensibilización y formación de las empresas en procesos

de inclusión laboral, con el objetivo de prevenir prácticas discriminatorias en las empresas del parque empresarial y así darle la oportunidad de ubicarse laboralmente a personas en condiciones de vulnerabilidad, víctimas del conflicto, población con discapacidad, desmovilizados, comunidad LGBT. (ZFB, 2018).

Estrategias en la implementación de tecnologías.

La ZFB Desarrolló en el año de 1997 la plataforma PICIZ Web que permite agilizar las operaciones a través de los sistemas de automatización y facilitar los controles aduaneros, focalizándose para el control del inventario de mercancías, el acceso y la salida de vehículos de carga, el acceso y la salida de visitantes, entre otros controles para el cumplimiento de la normatividad aduanera. El cual, ha venido evolucionando en el tiempo de acuerdo a las tendencias tecnológicas y exigencias del mercado, permitiendo aumentar la productividad y el impacto financiero de manera positiva, optimizando recursos a través de la integración de sistemas que reducen los tiempos de operación y mano de obra.

En el marco de ANDICOM 2018, el principal y más grande evento TIC en Colombia, el presidente del Grupo ZFB, Juan Pablo Rivera resalto (2018):

“El Grupo ZFB desarrolla desde hace 7 años el modelo de suministrar área blanca para que los operadores puedan prestar sus servicios de cara al cliente; este es un modelo de negocios de mayorista de área blanca o “Wholesale”, y no son muchas las firmas que lo hacen en Latinoamérica; en este momento, nos encontramos en fase de diseño de la obra de nuestro nuevo datacenter y se tiene planeado iniciar operación en el tercer trimestre del 2019. Para la planeación, ejecución, desarrollo y construcción de este nuevo proyecto, prevemos una inversión de aproximadamente US\$ 90 millones en cinco o seis años, ya que es un proyecto por etapas con un área blanca total de 4.560 m² con capacidad de 4 kw por rack y características de un TIER III”.

Estrategia de especialización en servicios de tercerización BPO, KPO, ITO.

La ZFB ha enfocado sus esfuerzos comerciales en el sector de BPO (tercerización de procesos de negocio o Business Process Outsourcing, se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones), KPO (tercerización de procesos de conocimiento, o Knowledge Process Outsourcing, entendido como la delegación a un proveedor externo de una o más actividades o procesos de negocio intensivos en manejo de conocimiento: investigación y desarrollo, telemedicina y salud, ingenierías, servicios legales, diseño de video juegos, diseño gráfico, análisis financiero y de riesgos, investigación de mercados y educación remota) y el ITO (tercerización de servicios de tecnología de la información,

o Information Technology Outsourcing, definido como la delegación a un proveedor externo de uno o más procesos de negocio relacionados con las tecnologías de información) (Índice Departamental de Competitividad (IDC), 2014); Donde reúne a 28 empresas, ellas son: BPO voz: Sutherland, Despegar, Digitex, Teleperformance, Serlefin, Contact Center Américas, BPM, Platika, Intercontact, Konnect, Dinattech Moile y Samsung-Interactivo; en otras BPO: Carvajal y Enlace Operativo; en ITO Data Center: Terremark, Synapsis, BT, Telefónica; en otros ITO: Indra, Compuredes, Compunet, Digiware, Mitrol, Lisim y Cotel; en KPO: Genpact y PWC Price Waterhouse Coopers (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).

Gracias a su gestión, en el año 2018 recibió 4 distinciones en los premios “Global Free Zones of the Year 2018” que anualmente otorga el fDi Intelligence, Centro de Excelencia de la Inversión Extranjera Directa (IED), división del diario Financial Times. Entre esta: Mejor Zona Franca Especialista en BPO, KTO, ITO. (ZFB, 2018). El concurso de Mejores Zonas Francas del Mundo de fDi, reconoce a las zonas francas más prometedoras en todo el mundo, aspectos como sus modernas instalaciones, los incentivos ofrecidos a los inversores y las empresas y ser considerada como una zona altamente atractiva para los negocios, permitieron recibir esta importante condecoración.

Igualmente, cuenta con el parque de servicios y tecnología más importante de Colombia llamado ZF Towers Services & Technology Park, cuenta con 64.000 metros cuadrados con capacidad de empleabilidad de 13.300 personas. Lo hacen ser el mejor lugar para el crecimiento constante de las empresas caracterizado por buscar altos estándares de calidad, eficiencia, infraestructura y sostenibilidad bajo: 1. Soluciones integrales en infraestructura (energía, conectividad y seguridad que respaldan todas las operaciones), 2. Escalabilidad: soluciones a la medida de las necesidades de los usuarios, 3. Clúster de servicios y tecnología (más de 32 empresas de servicios y tecnología), 3. Acceso y desarrollo de talento humano mediante el portal de la ZF, 4. Capacitación del personal con la alianza Unifranca (GrupoZFB, 2018).

Para finalizar, la ZFB es un reflejo de los buenos resultados de gestión y además se evidencia que la economía nacional se está sesgando hacia el sector de los servicios, enfoque que ha tomado la ZFB, dejando de lado los procesos de procesamiento, comercialización y distribución de bienes. Con base en estos argumentos son pocas las falencias que se perciben en la operación de la ZFB respecto a la finalidad y objetivo principal de las zonas francas en Colombia, el hecho de ser polo de desarrollo y crecimiento económico.

Establecer estrategias aplicables que ayuden a incrementar el desarrollo y crecimiento económico de la Zona Franca de Cúcuta



Figura 15. *Entrada Zona Franca de Cúcuta*

Fuente: (LA CRÓNICA, 2017)

Este capítulo se centrará en describir las estrategias aplicables a la Zona Franca de Cúcuta en adelante ZFC, iniciando con una breve reseña histórica, luego una explicación de las características físicas y ubicación geográfica. Por consiguiente, se analizará el movimiento de mercancías y comercio exterior en el periodo 2010 al 2017, problemáticas actuales y finalizando con las estrategias aplicables para incrementar el desarrollo y crecimiento económico tomando como base las estrategias realizadas por la ZFB.

Historia de la Zona Franca de Cúcuta

La ZFC se inauguró al principio de los años 70 con la autorización dispuesta en la ley 105 del 31 de diciembre de 1958 y durante los años siguientes fue administrada por el Gobierno, en manos de los ministerios de Desarrollo Económico y Comercio Exterior. A diferencia de otras ZF creadas en esta misma época (Barranquilla, Santa Marta, Cartagena y Palmaseca), según datos históricos del DANE el desarrollo ha sido muy lento.

A partir del año de 1991 inicia un periodo de privatización de las ZF con la expedición del Decreto 2131 de 1991, por lo tanto, se inicia con el proceso de entrega de su operación al sector privado mediante una concesión en arrendamiento, con el fin de promoverla y desarrollarla. Por medio del Decreto 2480 de 1993, el Estado estableció el régimen especial y con la Resolución 1059 de 1994, declaró por un término de 30 años el área geográfica de la Zona Franca Industrial de Bienes y Servicios de Cúcuta, por lo que abrió una convocatoria para conseguir un usuario operador.

Más tarde, en 1995 nació el consorcio Zona Franca de Cúcuta S.A., liderado por las empresas Promotora y Desarrolladora de la Zona Franca de Cúcuta, Corporación Internacional de Negocios Ltda. y Empresarios Asociados S.A. Las cuales trabajaron para salvar el régimen con una inversión de \$ 3.700 millones y a partir de ese año se le dio el derecho de usuario operador. (Pabón, 2016). El plan de inversión propuesto por la sociedad, tenía como objeto el cerramiento del terreno, la demolición de edificio de administración y la construcción de uno nuevo, 4.800 metros cuadrados de bodegas, servicios especiales (bancos, salas de exhibición, áreas deportivas y de recreación, acometidas para redes de gas y agua). Cuatro años después, el plan solo se había cumplido en un 14% y con una deuda al Ministerio de Comercio Exterior de \$258 millones, relacionada con el pago de los cánones de arrendamientos. (Vargas, 2013).

Con la salida en el año de 1998 de su usuario más representativo Monoblock, ensambladora de chasis para buses, filial de Mercedes Benz que generaba a próximamente 200 empleos directos y 500 indirectos (Vargas, 2013). La cual se trasladó para la Zona Franca de Cartagena, su razón principal fue la reducción de los costos del transporte desde el puerto (Dinero, 1998)

Con los continuos incumplimientos por parte de la sociedad Zona Franca de Cúcuta S.A al Gobierno, desde el año 2001 se da por terminado el contrato y se designa como usuario operador a la Zona Franca de Bogotá S.A, por contratos en periodos de 6 meses. Por consiguiente, en el año 2013 se designa la subutilización y administración al usuario operador de la Zona Franca de Barranquilla el cual ha obtenido tres prorrogas hasta el año 2015. Los dos años siguientes pasó a ser administrada por la Cámara de Comercio de Cúcuta, quienes lograron duplicar en dos años la cantidad de usuarios y pasando de 116 empleos en el año 2015 a 640 en el año 2017 con estrategias de capacitación y promoción con las bondades del régimen franco (La Opinion, 2017). En la actualidad, la ZFC está a cargo de la Zona Franca del Quindío quienes tienen un reto muy alto teniendo en cuenta las gestiones realizadas por la admiración anterior.

Características físicas y ubicación geográfica ZFC

La ZFC, cuenta con 11 bodegas de diversos tamaños con un área declarada de 200.319, 96 metros cuadrados y disponibles 114.384,54 metros cuadrados, las bodegas que oferta la ZF, son infraestructuras compuestas por una estructura porticada de vigas y columnas de concreto reforzado, cimentadas en zapatas aisladas; con muros en ladrillo a la vista, cubiertas en tejas de fibro-cemento soportadas por cerchas metálicas y pisos en concreto (Ronderos&Cárdenas, 2014).

Según el informe realizado por la Cámara de Usuarios de Zonas Francas de la ANDI, la ZFC cerró en el año 2017 con 14 usuarios Industriales de bienes y servicios, 4 comerciales y dos industriales de bienes; caracterizándola como una ZF más industrial que comercial (ANDI, 2017), sus principales empresas instaladas son: Cavagna group sudamericana LTDA, Delben LTDA, Fábrica de licores del oriente E.U., Logística coex S.A.S., Almacoder Ltda., Logística aduanera J.H. LTDA., Servic LTDA., C.I. Impoexport de Colombia S.A.S. que realizan actividades de manufacturas, Confesiones, materiales de construcción, automotriz, logística y almacenamiento, entre otros.

Con relación a su ubicación geográfica, como lo muestra el grafico 12, la ZFC está localizada a 15 minutos en la Frontera Colombo-Venezolana sobre la Avenida Libertadores, a 5 minutos del Aeropuerto Internacional Camilo Daza y a 5 minutos de las oficinas de la DIAN. A sus alrededores existen centros comerciales y establecimientos de comercio. (Mintransporte, s.f.).

De acuerdo al perfil departamental donde se encuentra, la región del Norte de Santander se caracteriza por ser una de las mejores en producir ropa especializada en lino dirigida a mercados internacionales, así mismo su capital Cúcuta, que reúne el 62% de la población departamental con una cantidad cercana a los 800.000 de habitantes (DANE, 2018). Según el Ministerio de Educación Nacional, el departamento concentra el 2.99% de los graduados del país en diferentes áreas y niveles académicos, lo que indica que esta zona cuenta con gran potencial de capital humano calificado para satisfacer las necesidades empresariales.

Cúcuta, es una ciudad que ha dependido por muchos años del intercambio comercial entre Colombia y Venezuela, esta dependencia económica ha generado un desequilibrio desfavorable en los últimos 8 años y más con la crisis económica que atraviesa el país venezolano por el cambio de políticas nacionales, la dependencia al sector de hidrocarburos (tanto así que el petróleo concentra el 96% de las exportaciones), el acceso restringido a los datos oficiales dificulta la evaluación de la verdadera situación del país. No obstante, el Banco Mundial estima que el PIB se contrajo por encima del 12%, lo que resultaría en una contracción del PIB acumulado de más del 22% desde el 2013 (Legiscomex, 2018)

La situación del desempleo y la informalidad hacen evidente la crisis económica que afronta la ciudad de Cúcuta, los cierres de la frontera han sido un factor que afecta de manera radical las negociaciones con el vecino país, por que las industrias se ven obligadas a suspender la producción por su dependencia a compradores venezolanos.

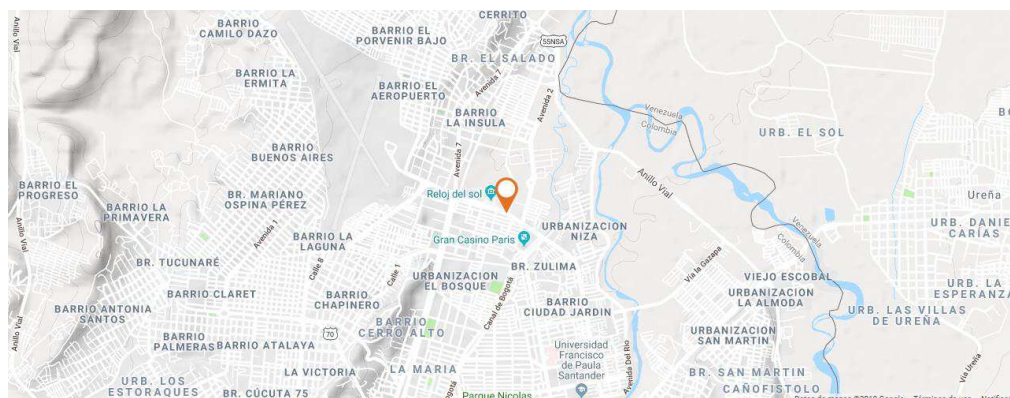


Figura 16. Ubicación geográfica de la Zona Franca de Cúcuta.

Fuente: Imagen tomada Google Maps 2018

Movimiento de mercancías y comercio exterior de la ZFC 2010 al 2017

Durante el año 2010, después de la rotura de las relaciones comerciales con Venezuela, sumando los problemas políticos internos del vecino país, la economía de la ciudad cucuteña comienza un periodo de declive en los diferentes sectores económicos, reflejado en el aumento de la tasa de desempleo, con cifras hasta el 16% y niveles de informalidad empresarial superando el 70% (DataCúcuta, 2017) .

Tabla 6.

Operaciones de comercio exterior realizadas en el periodo 2010 al 2017

Operación	Total
Ingresos Miles de dólares CIF	314.711
Ingresos Resto del mundo	157.746
Territorio Aduanero Nacional	88.598
Entre Zonas Francas	39.993
Entre Usuarios de la misma ZF	5.460
Salidas Miles de dólares FOB	338.829
Salidas Resto del mundo	98.912
Territorio Aduanero Nacional	208.223
Entre Zonas Francas	1.884
Entre Usuarios de la misma ZF	5.228
Exportaciones Miles de dólares FOB	4.722
Exportaciones Toneladas Métricas	829
Importaciones Miles de dólares FOB	6.178
Importaciones Toneladas Métricas	1.316

Nota: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.

En consecuencia, uno de los principales entes afectados fue la ZFC que presentó disminuciones en sus operaciones debido a que la mayoría de sus usuarios manejan traslaciones con Venezuela por ser la única ZF fronteriza del país, esta dependencia ha generado disminuciones en las operaciones y por consiguiente se muestran en las tablas y figuras a continuación durante el desarrollo del presente capítulo (DANE, 2018). Para tener un panorama amplio, la tabla 8 totaliza por tipo de operación los movimientos de mercancías y comercio exterior de la ZFC en los últimos ocho años; donde las salidas de ZF representan el 27% y la mayor participación son dirigidas al T.A.N, datos que contrastan con las importaciones realizadas de ZF a Colombia representada en USD 6.178 millones FOB, reportando una balanza comercial deficitaria de USD – 1.456 millones FOB.

Movimientos de mercancías, ingresos.

Para el periodo entre el 2010 y el 2014, el comportamiento de los ingresos de mercancías es variable como lo muestra la gráfica 12, esto se visualiza en el repunte de USD 58.919 millones valor CIF, seguida de una disminución en 2011 del -5% con USD 55.701 millones CIF. El panorama cambió para el año 2012 donde se presentó un crecimiento con referencia al año 2011 del 6%; por consiguiente, los años 2013, 2014, 2015 y 2016 no se tienen la misma percepción donde se muestra una evidente contracción promedio anual del -30%, reflejada por mayor sensibilidad en temas fronterizos.

Panorama que muestra una mejoría en el año 2017, como resultado a las estrategias utilizadas por la Cámara de Comercio de Cúcuta quienes tenían la administración en los dos últimos años, estrategias que consistían en la consecución de nuevos usuarios con generación de incentivos administrativos y capacitación en materia del régimen franco (DATAUCUTA, 2017). Estrategias que generaron continuidad con la llegada del usuario operador de la Zona Franca del Quindío.

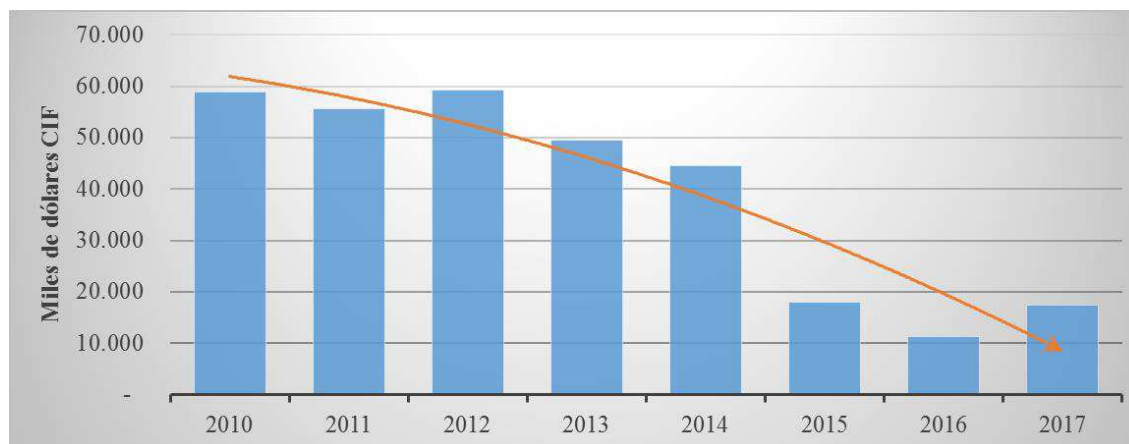


Figura 17. Comportamiento del valor CIF de los ingresos totales 2010/2017.

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.

En el grafico 13 se muestran los ingresos generados en la ZFC durante los años 2010 al 2017 por tipo de operación. El ingreso de las mercancías a la ZFC que provienen del resto del mundo tienen una participación del 50% sobre el total de ingresos, es decir USD 157.746 millones CIF frente a USD 314.711 millones CIF como total del periodo analizado; seguido por el Territorio Aduanero Nacional (TAN) que representan 28%, Zona Franca a Zona Franca, el 13% y por último entre Usuarios de la misma Zona Franca el 2%.

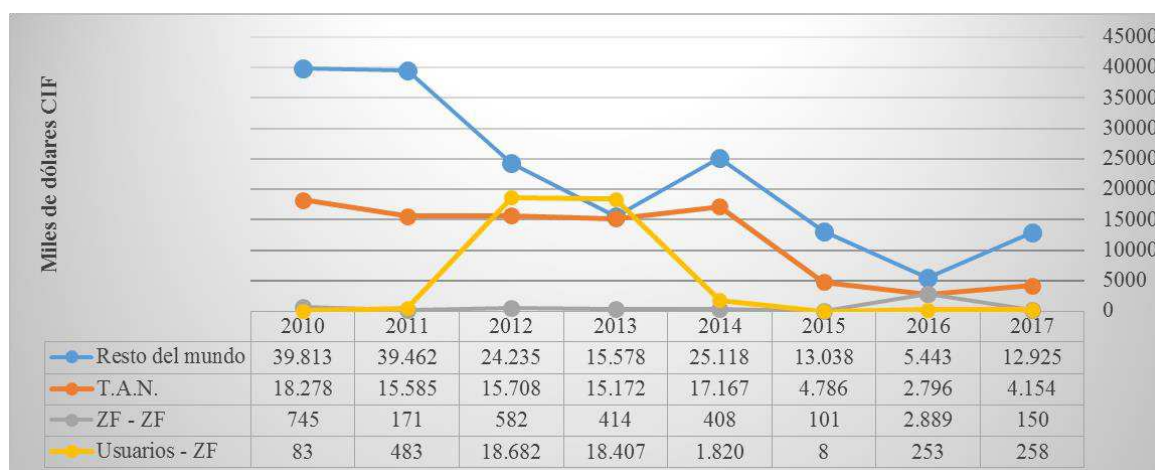


Figura 18. Comportamiento del valor CIF de los ingresos totales, según tipo de operación 2010/2017

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.

Movimientos de mercancías, Salidas.

De 2010 a 2017, las salidas totales de la ZFC fueron USD 324.829 millones valores FOB. En la figura 19 se ilustra que el 2010 y 2011 fueron los años con mayores movimientos de mercancías con totales hasta USD 63.982 millones valor FOB, el panorama cambia en los dos años siguientes donde se presenta un decrecimiento del 26% registrando salidas de USD 45.207 millones valor FOB. En el año 2014 se ve un incremento en los movimientos de salidas del 33%, esto obedece que China y Estados Unidos incrementaron sus importaciones ubicándose en primer y segundo lugar entre los principales socios comerciales de Cúcuta y se presenta oportunidad para la ZFC como mecanismo que promueve las exportaciones y simplificación de procedimientos aduaneros y el ahorro en los costos mediante beneficios tributarios.

Los años 2015 y 2016, esta operación inicia tendencia a la baja registrando salidas en USD 12.791 millones valor FOB. Sin embargo, así como los ingresos en el año 2017 se ve una mejoría del 33% como reflejo a la gestión realizada por la Cámara de Comercio de Cúcuta.

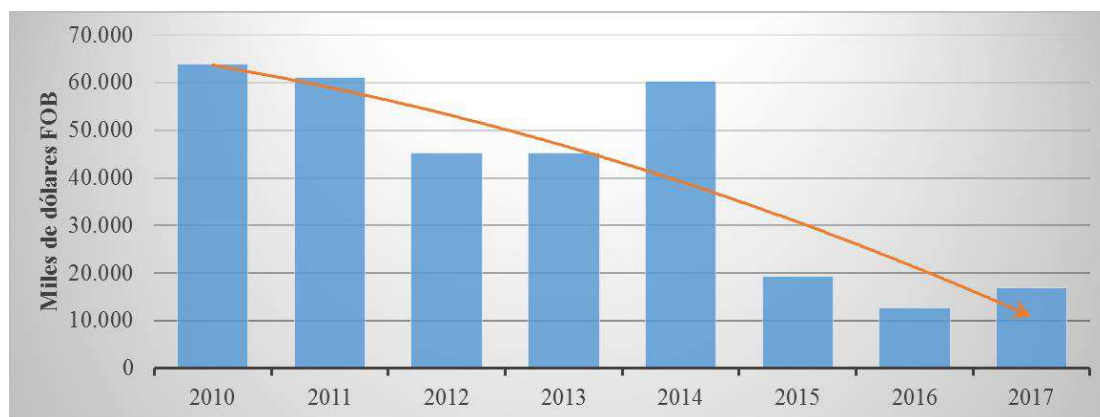


Figura 19. Comportamiento del valor FOB de las salidas totales 2010/2017

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.

En la figura 20, se evidencian que el mayor fuerte en las operaciones de salida de la ZFC hace referencia a la salida de mercancías como importación hacia el T.A.N. colombiano, representando aproximadamente el 64% de las operaciones anuales. Estas operaciones también han venido disminuyendo en la misma proporción que los ingresos en los últimos tres años, pero muestra mejoría en el 2017 por las razones antes expuestas.



Figura 20. Comportamiento del valor FOB de las salidas totales, según tipo de operación 2010/2017

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.

Balanza comercial en movimientos de mercancía.

El comportamiento general sobre los movimientos de mercancías de la ZFC muestra un balance superavitario de USD 10.118 millones, donde las salidas de mercancía de la ZFC entre 2010 y 2017 totalizaron en USD 324.829 millones, mientras que los ingresos fueron de USD 314.711.

Tabla 7.

Balanza comercial de la ZF de Bogotá Millones USD 2010/2017

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Salidas	63.982	61.064	45.207	45.280	60.259	19.243	12.791	17.003	324.829
Ingresos	58.919	55.701	59.207	49.571	44.512	17.933	11.381	17.486	314.711
Totales	5.063	5.363	-14.000	-4.291	15.747	1.310	1.410	-483	10.118

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.

Comercio exterior 2010/2017

Los últimos 8 años, la ZFC ha tenido una participación muy baja en exportaciones e importaciones con relación a las demás zonas francas del país. En materia de exportación ocupa el lugar número 14 con el 0,33% de participación después de las ZF de La Cayena que inició operaciones en el año 2014. Con relación a las importaciones, ocupa el lugar número 24 con el 0,16% de participación seguido de la ZF de Santa Marta (DANE, 2018).

Con relación a la balanza comercial, la ZFC entre los años 2010 y 2017 las exportaciones totalizaron en USD 4.722 millones FOB, mientras que las importaciones fueron de USD 6.178 millones FOB, dando como resultado una balanza comercial deficitaria de USD -1.456 millones FOB. En las gráficas 16 y 17 se ilustran los comportamientos en exportaciones e importaciones representados en miles de dólares FOB y toneladas métricas.

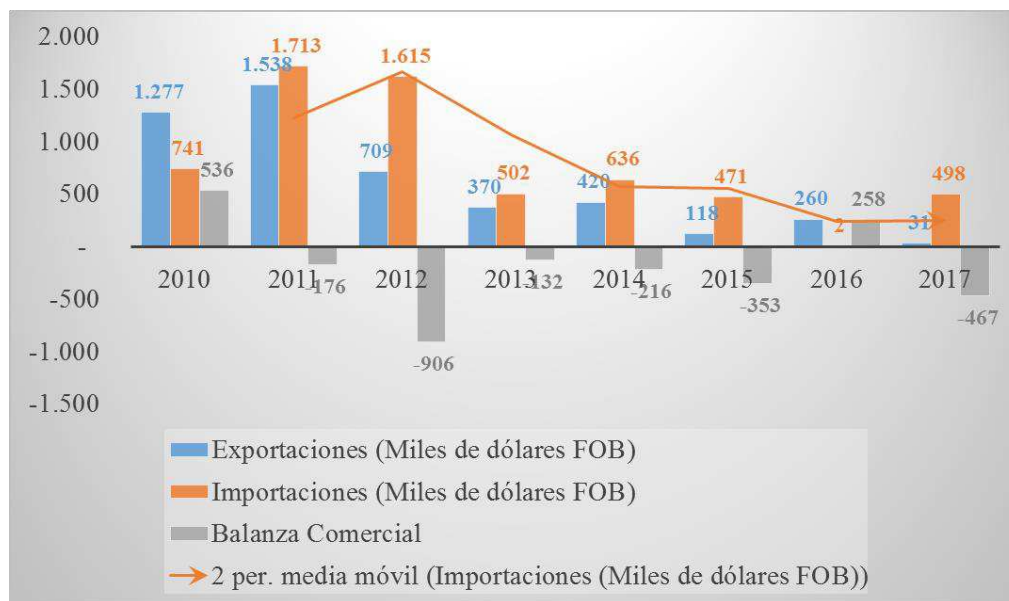


Figura 21. Comportamiento general de la balanza comercial ZFC 2010/2017

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.

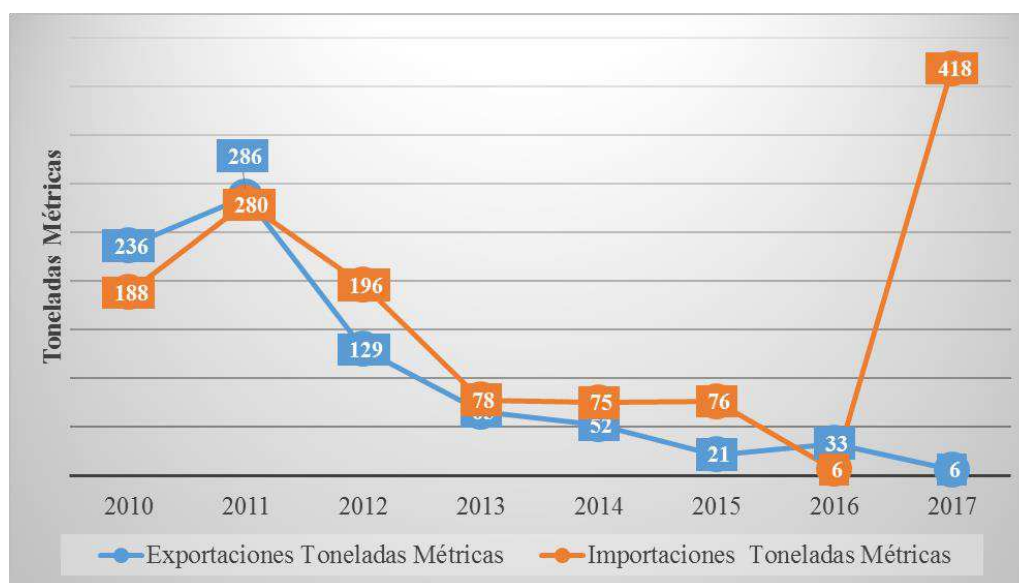


Figura 22. Comportamiento comercio exterior en toneladas métricas ZFC 2010/2017.

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por el DANE. Zonas francas (ZF) Información histórica.

De lo anterior se puede inferir que la ZFC, del año 2010 al 2016 muestra un comportamiento negativo en todas sus operaciones, pero al finalizar el año 2017 se evidencia una recuperación gracias las gestiones realizadas por sus dos últimos administradores (Cámara de Comercio de Cúcuta y Usuario Operador de la Zona Franca del Quindío) mostrando el potencial que puede tener esta ZF como polo de desarrollo regional.

Problemáticas y estrategias aplicables

Para poder encontrar posibles soluciones a la ZFC que generen crecimiento y desarrollo económico, es necesario presentar una formulación de los focos estratégicos generados por la ZFB para cumplir con los objetivos establecidos en el régimen franco. La definición de estos focos condensa los elementos de mayor relevancia en la evolución del desarrollo y crecimiento económico sostenible de la ZFB. Dichos focos están alineados a los objetivos de las ZF en Colombia y se presentan a continuación:

- 1) Infraestructura.
- 2) Generación de empleo.
- 3) Tecnología.
- 4) Especialización en servicios para la industria de tercerización BPO, KPO, ITO.

Teniendo en cuenta las 4 grandes problemáticas que presenta la ZFC, las cuales se explicaran independientemente una a una para desarrollar las estrategias más convenientes que generaran desarrollo y crecimiento económico sostenible en la ZFC.

Foco estratégico en infraestructura.

La primera problemática es la infraestructura, actualmente la ZFC presenta gran deterioro en su edificación interna y externa, las bodegas donde operan los usuarios no cuenta con las condiciones óptimas de almacenamiento y seguridad, los accesos viales presentan gran deterioro y colapso en movilidad porque gran parte está sin pavimento, la infiltración del agua lluvias por los patios abiertos se acumulan hacia su interior, no hay señalización para la circulación peatonal dentro de la ZF, los andenes están deteriorados. También, la red de acueducto cuenta con un sistema de pozo profundo de agua cruda y no potable, con una red de distribución en tubería que alimenta los usuarios de la ZF.

En cuanto a la red eléctrica, el sistema presenta gran antigüedad y desde luego presenta deficiencias en el cumplimiento normativo que regula el sector. Para culminar, con referencia a la conectividad de telefonía e internet presenta falencias en la implementación de proveedores que garanticen el correcto funcionamiento.

Por tanto, la estrategia de impulso es invertir en infraestructura y seguridad lo cual permite que la ZFC genere confiabilidad en los usuarios actuales e interesados y garantice una mayor eficiencia operacional según estudio realizado por la CEPAL donde afirma: “Que las inversiones en infraestructura contribuyen a mejorar la accesibilidad a redes de servicios, reducir costos operacionales y lograr mayores niveles de eficiencia operativa, [...] lo que genera: mayor confiabilidad, calidad y cantidad de los servicios ofrecidos, permitiendo mayor productividad ” (CEPAL, 2014) P.11.. También, es importante realizar inversión en conectividad de telefonía e internet lo que facilita la toma de decisiones y agiliza procesos, obteniendo reducciones en costos y tiempos. Lo anterior está apalancado con la teoría de las ventajas comparativas de David Ricardo donde afirma que: “existe un aspecto dinámico entre la atracción de inversión y la infraestructura de buena calidad” (BID, 2012) lo cual genera ambientes de negocios favorables para los usuarios y reducciones de costos fijos en producción, gracias a negociaciones por volúmenes altos energía, reciclaje, agua, entre otros. Sumando los incentivos aduaneros, representan ventajas frente a empresas instaladas por fuera de una zona franca.

Foco estratégico en generación de empleo.

La segunda problemática presente es la generación de empleo, la ZFC está sumida en una crisis estructural de productividad y competitividad, debido a la falta de condiciones para generar empresa, crear empleo estable y atraer inversión. Esto ha creado una disminución en la calidad de vida de la gente a nivel regional, Cúcuta padece uno de los desempleos más altos del país alrededor del 16%, con el nivel de informalidad laboral más alto, cercano al 70%; solo un 16% de la población cuenta con trabajos formales. Situación que genero el cierre comercial con su principal socio Venezuela. (DataCúcuta, 2017). Así mismo, los usuarios de la ZFC más del 40% tienen dependencia del comercio con Venezuela y sus actividades se ven interrumpidas o reducidas por diferentes épocas del año.

Debido a esto, es prioritario que la ZFC realice actividades fomentando la importancia de trabajar en la ZF, generando un trabajo con las entidades públicas, académicas, asociaciones y organizaciones promoviendo las ofertas laborales. Adicional, realizar alianzas con entidades

educativas y de formación para generar valor agregado de sus colaboradores garantizando una estructura productiva, donde las personas fortalezcan sus capacidades y habilidades con la formación y capacitación, generando un núcleo económico de bienestar entre la zona franca y la población. Este foco, engrana con el anterior por que al presentarse un aumento en la capacidad productiva, aumentaría sustancialmente la demanda laboral y con esto, llegaría un aumento en la producción como medio generador de empleo David Ricardo (1772-1823). (Henry, 2010).

Foco estratégico en la inversión de tecnología.

La tercera problemática presentada es el nivel deficitario en tecnología que presenta la ZFC, no cuenta con aplicaciones que le permitan realizar seguimiento a los movimientos de mercancías e indicadores del servicio, por lo tanto, se aumentan las demoras en tramitologías y tiempos de cada operación.

Con lo anterior, partiendo de la importancia de la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) definida como actividad económica fundamental para garantizar la sostenibilidad del crecimiento económico (Aragón) el cual actúa como catalizador para aumentar la productividad. Se plantea la solicitud de la licencia para el uso del software PICIZ al usuario de la ZFB, permitiendo agilizar operaciones de movimientos de mercancías y comercio exterior, llevar controles de inventarios, generando confiabilidad y transparencia a los usuarios existentes e interesados. También, es importante invertir en equipos tecnológicos a través de la transferencia alta tecnología en hardware y software que facilita el régimen franco, que no solo les permite alcanzar una mayor competitividad en la calidad del servicio, sino también de ofrecer mucha más confianza y tranquilidad a los clientes que utilizan sus portafolios generando ventajas competitivas.

Foco estratégico en servicios para la industria de tercerización BPO, KPO, ITO.

La siguiente problemática es la falta de especialización en servicios para la industria de tercerización actualmente la ZFC no tiene usuarios de servicios registrados (ANDI, 2017). Ubicándose entre las 8 de 39 ZFP que no se dedican a los callcenters y datacenters. Cabe resaltar que el sector de servicios en Colombia compone el 57,5% del PIB nacional y por lo tanto cuenta con un gran potencial de crecimiento (Inviertaencolombia, s.f.).

Derivado de esta estrategia aplicada por la ZFB, se plantea la iniciativa de estimular inversiones apuntadas en la inclusión del portafolio que ofrece la ZFC, promocionando los incentivos tributarios, aduaneros y de comercio exterior del régimen franco. Como resultado de esto, los usuarios pueden llegar a obtener una rentabilidad en promedio hasta un 39.5% representados en el

impacto de los siguientes rubros: 20% de impuesto de renta en ZF frente al 37% en Colombia, Tarifas por puesto de trabajo 9 % por debajo del precio promedio del mercado, 5% Ahorro en tarifa de energía eléctrica y 10% Ahorro en consumo de agua. (GrupoZFB, 2018).

Apalancados con el Programa de Transformación Productiva, que actualmente impulsa el Gobierno Nacional donde busca el fortalecimiento de la industria con un énfasis en actividades de alto valor agregado por medio de la formación de capital humano, realización de macro-ruedas de negocios y contratación de estudios de caracterización del sector para orientar la mejor estrategia, teniendo en cuenta todas posibilidades que habría en dicho sector con la actual firma de diversos tratados comerciales por Colombia y la ubicación geográfica estratégica del país. En este trabajo se destacan las ventajas que representaría el hecho de establecerse en una zona franca para el sector de los BPO, además de las facilidades en términos de mano de obra calificada en el sector particular de la administración y las tecnologías de información que representa el país en sus diferentes regiones. Y finalmente se destaca el hecho de que el costo del establecimiento de la industria BPO en Colombia resulta relativamente es un sector generador de empleo por excelencia y que podría generar mucho empleo en la región, especialmente empleo en los jóvenes; sumándole, que Cúcuta y el Norte de Santander cuentan con la mano de obra necesaria para el desarrollo de dichas actividades, no obstante ni la ciudad de Cúcuta ni la zona franca cuenta con una infraestructura de comunicación que permita la conectividad y redundancia que requiere este tipo de servicios. (Rodaderos&Cardenas, 2014)

Para culminar, los focos estratégicos antes mencionados están enmarcados en el soporte teórico de la ventaja competitiva planteada por (Porter, 1980) donde establece “la importancia de implementar actividades que pueden favorecer el desempeño de una empresa como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación de estrategias donde su finalidad es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria. El llevar a cabo exitosamente una estrategia requiere de una alta eficiencia en el manejo de los recursos, inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

Con lo anterior, se puede decir que la competitividad favorece el desarrollo del país y por ende de sus habitantes, pues abre oportunidades de crecimiento que redundan en el aumento de los ingresos y calidad de vida de las personas. Hoy en día, la globalización hace necesario y casi que obligatorio que toda empresa concentre sus esfuerzos en desarrollar ventajas competitivas y mantenerlas, de manera que logren un crecimiento sostenido.

Conclusiones

Al culminar este documento investigativo, es preciso y pertinente relacionar en términos generales los objetivos principales propuestos al comienzo, con el fin de tener una perspectiva objetiva y más amplia en un breve párrafo, definiendo los resultados que se lograron tener en cada capítulo, ya que fueron estos, la base que brindaron una estructura para el desarrollo del informe.

Las ZF desde su aparición en el mundo, establecieron una apertura de oportunidad muy importante para cada país y región, como solución a la hora de expandir sus productos en nuevos mercados y la consecución de cliente en fronteras diferentes, los beneficios que tienen las empresas que se encuentran ubicadas en esta pequeña porción de tierra destinada al desarrollo de la actividad comercial e industrial de sus productos, pudieron aumentar el número de oportunidades al incursionar en el comercio exterior.

Con lo anterior, se establece el papel de las ZF en la economía a escala, ya que son estas fuentes generadoras de empleo, desarrollo y productividad, y con el poder de generar impulso a la región donde se establecen, haciendo que estas tengan una participación importante frente al comercio exterior, e incrementando el nivel de competitividad de la región, por esto están importante que donde el país que no cuente con una ZF en alguna región, esta no logra desarrollar una economía ni incentivar los diferentes sectores productivos, este es el significado de una Zona Franca en términos económicos y sociales, la creación de oportunidad y el crecimiento de un país.

Analizar el comportamiento de las Zonas Francas en Colombia en el periodo del 2010 al 2017 genera una muestra con información referente al desarrollo en el territorio nacional, como la cantidad de ZF que han apareciendo estos últimos 7 años, al pasar de 77 ZF en el 2010 a 112 ZF en el 2017 un promedio de 14 ZF se crearon por año, donde 39 son ZFP y 69 son ZFPE, con un aproximado de usuarios ubicados en estas de 961, entre los cuales están usuarios de bienes, servicios, comerciales o de bienes y servicios ubicados en las diferentes regiones de Colombia, Antioquia, Atlántico, Bolívar, Caldas, Cauca, Córdoba, Cesar, Cundinamarca, Huila, La Guajira, Magdalena, Meta, Nariño, Norte De Santander, Quindío, Risaralda, Santander, Tolima y Valle Del Cauca.

Es importante relacionar la participación que tiene las ZF en temas de exportación e importación, ya que son estos los que determinan el crecimiento de las ZF uno de a otra, la relación que tiene con la economía colombiana, se evidencia que para el año periodo 2010 al 2017, información tomada de la base datos del DANE, donde relaciona la balanza comercial en temas de

exportación e importación el cual resulta ser superávit del 2010 al 2013 y del 2016 al 2017, 5 años donde las cifras son alentadoras para los diferentes sectores la industria, donde las exportaciones superaron mas de 3.000 millones de USD FOB, cifras que muestran los de movientos de mercancía nacional a nuevos mercados, donde la línea de tendencia fue positiva para los usuarios de las ZF, donde solo en los años 2014 y 2015 las importaciones superaron las exportaciones de 2.807 millones de USD CIF 2014 supera las exportaciones de 2.085 millones de USD FOB y en el 2015 las importaciones son de 2.432 millones USD CIF y las exportaciones son de 2.108 millones USD FOB, para un total de diferencia entre importaciones y exportaciones de 1.046 millones USD, creando una balanza comercial deficitaria, debido al disminución en precio de petróleo, y las restricciones comerciales impuestas por los Estados Unidos, que afectaron la balanza comercial de Colombia entre otras.

Según lo anterior, se toma la Zona Franca de Bogotá como referencia en términos de avance y progreso en Colombia, debido al contexto que ha tenido los últimos 20 años desde su aparición en el año de 1993, ubicado en el sector de Fontibón, la construcción de la ZF la conformaban no más 100 hectáreas pertenecientes a una finca dedicada a la producción de leche, rodeada de un amplio sector de potreros y zonas verdes, donde no contaban con un acceso vial y menos con un infraestructura óptima para el inicio de sus actividades económicas, en la actualidad es una de las Zonas Francas con mayor participación en comercio exterior, con su imponente infraestructura da lugar a más de 400 empresas aproximadamente calificadas, las cuales generan más de 30 mil empleos en los sectores de logística, industria y comercio, en la actualidad.

Dado lo anterior, nace la necesidad de identificar las diferentes estrategias que fueron utilizadas por la ZF de Bogotá estos últimos 20 años, para ser hoy un de las más influyentes en temas de comercio exterior, inversión y desarrollo, entre las cuales se centran de la siguiente forma, la rápida adaptación a los cambios tecnológicos y económicos, que la mantuvieron al tanto de las nuevas tendencias que aparecían en los mercados, esto hacía estar constante transformación y a necesidad de aumentar la calidad en los procesos para ser competitivos en frente a otros mercados, este hace que los diseños de infraestructura se adapten a la necesidad del cambio y a los de nuevos requerimientos tecnologías para el desarrollo de la actividad de cada usuario, y para lograr esto es por medio de la inversión lo que demanda consigo un aumento en la mano de obra, y consecuente lleva a la demanda de materias primas y la activación de la economía de la región donde está ubicada la ZF.

Un ejemplo claro del texto anterior, es la inversión que generó la ZF de Bogotá lo cual ayuda a tener desarrollo y crecimiento debido a que saben implementar estrategias en cuanto a el interior de sus instalaciones, en el sistema de red de energía, agua, luz, alcantarillado, y buen diseño e implementación en las vías dentro de la ZF, lo cual permite agilizar los procesos en las operaciones logísticas, con la ejecución de la plataforma WEB PICIZ se agilizan las operaciones de forma sistemática y en línea que les permite facilitar el control de inventarios. Cuenta con gran ventaja en la tercerización en servicios de especialización como el BPO y la parte tecnológica; estas estrategias son esenciales y muy útiles para los usuarios de la ZFB por lo cual se deben implementar en la ZFC para el buen desarrollo de sus actividades ya que la ZFC presenta una serie de problemáticas las cuales ya hemos mencionado a lo largo de la investigación, por lo tanto para brindarle un componente de desarrollo y competitividad a la ZFC se deben implementar estas estrategias para que se active la economía esta sería una oportunidad en desarrollo y experiencia para generar una transformación productiva para el impulso y la aceleración del desarrollo y crecimiento económico de la región. Es indispensable que se tomen medidas de acción para apoyar la reactivación de la economía del departamento que ayude a contribuir a la ZFC para que este lugar pueda posicionarse y convertirse en un foco de desarrollo en Colombia.

Bibliografía

- Adelfang, J. (2018). *Shenzhen, cuna de la alta tecnología china deslumbra con su crecimiento*. Obtenido de Shenzhen, cuna de la alta tecnología china deslumbra con su crecimiento: <https://www.larepublica.net/>
- Akinci, G., Crittle, J., Akinci, G., & Crittle, J. (Abril de 2008). *Special economic zone : performance, lessons learned, and implication for zone development*. Obtenido de Special economic zone : performance, lessons learned, and implication for zone development: <http://documents.worldbank.org/curated/en/343901468330977533/Special-economic-zone-performance-lessons-learned-and-implication-for-zone-development>
- Alcaldía mayor de Bogotá. (2016). *Fontibón Localidad 9*. Obtenido de https://www.educacionbogota.edu.co/archivos/SECTOR_EDUCATIVO/ESTADISTICA_S_EDUCATIVAS/2017/9-Perfil_localidad_de_Fontibon_2016.pdf
- ANDI. (2017). Obtenido de andizonasfrancas.com/estadisticas/informe-estadistico-diciembre-2017
- ANDI. (2018). www.andi.com.co. Obtenido de www.andi.com.co: <http://www.andi.com.co/Home/Camara/29-zonas-francas>
- Aragón. (s.f.). *El sistema de Ciencia, Tecnología y Empresa en Aragón*. Recuperado el 2018, de <http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/IndustriaInnovacion/Areas/Investigacion/SistemaCTEA.pdf>
- Argote, M. A. (2016). REFLEXIONANDO ACERCA DE LA AGENDAS PROSPECTIVAS PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. *SENA*, 72-76.
- ARTICULO ZONA FRANCA CÚCUTA*. (s.f.). Obtenido de <http://contraluzCúcuta.co/articulos/zona-franca-de-Cúcuta-lo-bueno-lo-malo-y-lo-feo/>
- AZFA, A. d. (2017). *AZFA*. Obtenido de http://asociacionzonasfrancas.org/user/pages/04.invierta/01.directorio/_colombia/Estadisticas%20Zonas%20Francas%20Colombia.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2012). *Marcos teóricos para el Análisis de las zonas de procesamiento de Exportaciones en América Latina y el caribe*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/handle/11319/5496>
- Banrepcultural. (2018). *Zona Franca*. Obtenido de http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Zona_Franca
- Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la «teoría del distrito» contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. Madrid , España.

- BID. (Julio de 2012). *Marcos teóricos para el análisis de las zonas de procesamiento de exportaciones en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/handle/11319/5496>
- Caicedo, H. (2017). *www.icesi.edu.co*. Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/icecomex/images/stories/pdfs/zonas%20francas%20icesi%2050809%20hc.pdf>
- Camara de comercio de Cúcuta. (s.f.). *Data Cúcuta*. Recuperado el 2018, de <http://www.dataCúcuta.com/index.php/desarrollo-e-inversion/539-propuestas-desarrollo>
- CARDOZO, P. (2018). <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/264/244>. Obtenido de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/264/244>
- CEPAL. (10 de 2014). *Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6441/S048642_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- DANE . (2018). *Zonas francas (ZF) Información histórica*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/zonas-francas/zonas-francas-zf-informacion-historica>
- DANE. (2018). *DATOS DEMOGRAFICOS: CENSO 2018*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>
- DANE. (2018). *Zonas francas (ZF) Información histórica*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/zonas-francas/zonas-francas-zf-informacion-historica>
- DATA CÚCUTA. (2017). *ESTUDIO PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA ZONA FRANCA DE CÚCUTA*. Obtenido de <http://www.dataCúcuta.com/PDF/publicaciones-externas/ZONAFRANCA/INFORME%20ZONA%20FRANCA%20CdaCUTA.pdf>
- DataCúcuta. (2017). *Impacto del cierre de frontera con Venezuela*. Obtenido de <http://www.dataCúcuta.com/images/IMPACTODELCIERRE.pdf>
- Datawrapper, M. d. (2017). *Exponencial PIB Shenzhen*. Obtenido de Exponencial PIB Shenzhen: https://www.datawrapper.de/_/1fMkL
- Dinero. (30 de 10 de 1998). *Se reacomoda Mercedes*. Obtenido de <https://www.dinero.com/confidencias/edicion-impresa/articulo/se-reacomoda-mercedes/14951>
- DINERO, R. (08 de FEBRERO de 2015). *DINERO*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-colombia-2014/206017>

- Dinero.com. (31 de 10 de 2017). *Exportaciones de Zonas Francas se han desacelerado notablemente en el 2017: Analdex*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-de-zonas-francas-segun-analdex/251852>
- Encolombia. (s.f). *¿Qué es el Crecimiento Económico?* Obtenido de <https://encolombia.com/economia/macroeconomia/crecimientoeconomico/>
- Especiales, A. F. (2018). *Libro Zonas Económicas Especiales, El Gran Proyecto de Nación*. Mexico: AFDZEE.
- Fructuoso, C. S. (2015). *Análisis general de las técnicas de intervención del Estado en la economía*. Obtenido de Análisis general de las técnicas de intervención del Estado en la economía: <https://doi.org/10.18601/21452946.n14.04>
- Fundación Unipymes. (27 de 01 de 2017). *ZONA FRANCA DE BOGOTÁ INVIERTE EN LA GESTIÓN DE OPERACIONES EN COMERCIO EXTERIOR*. Obtenido de https://www.unipymes.com/wp-content/uploads/2017/01/ZFB_panoramica_medios.jpg
- García-Caceres, R. &-E. (2017). *Evolución del modelo de zonas francas permanentes en el mundo: Con un énfasis en el caso Latinoamericano*. Obtenido de Evolución del modelo de zonas francas permanentes en el mundo: Con un énfasis en el caso Latinoamericano: <https://doi.org/10.15446/dyna.v84n202.59402>
- GranDepresion.com. (2005). *La Gran Depresión*. Obtenido de La Gran Depresión: <https://www.grandepresion.com/>
- Grupo ZFB. (19 de 7 de 2017). *Empleo, Educación y Bilingüismo, las claves de la competitividad empresarial*. Obtenido de https://www.grupozfb.com/noticias/empleo_educacion_y_bilinguismo_aspectos_claves_para_la_competitividad-empresarial-en-zfb
- Grupo ZFB. (22 de 6 de 2017). *Zona Franca de Bogotá y Grupo ZFB celebraron 20 años*. Obtenido de <http://zonafrancabogota.com/zfb-y-grupo-zfb-celebraron-20-anos>
- GrupoZFB. (22 de 3 de 2018). *ZF Towers, el lugar ideal para instalar sus operaciones de BPO en Colombia*. Obtenido de <https://www.grupozfb.com/noticias/zf-towers-services-technology-park-el-lugar-ideal-para-instalar-sus-operaciones-de-bpo-en-colombia>
- GrupoZFB. (22 de 3 de 2018). *ZF Towers, el lugar ideal para instalar sus operaciones de BPO en Colombia*. Obtenido de <https://www.grupozfb.com/noticias/zf-towers-services-technology-park-el-lugar-ideal-para-instalar-sus-operaciones-de-bpo-en-colombia>
- Henry, L. I. (15 de julio de 2010). *Teoría del empleo y el desempleo. Consideraciones para el caso colombiano*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-empleo-desempleo-caso-colombiano/>
- Hernández Sampieri, R. F. (2004). *McGraw-Hill Interamericana*. Obtenido de <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?AWSAccess>

KeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1534601794&Signature=tgVZYT31qXmA7exjeWPUrVh1248%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf:
<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1534601794&Signature=tgVZYT31qXmA7exjeWPUrVh1248%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2015/06/metodologia-de-la-investigacion-hernandez-sampieri.pdf>

Índice Departamental de Competitividad (IDC). (2014). *Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=9d93ad80-5e1c-4c9e-8a75-146235607e2b>

Inviertaencolombia. (s.f.). *Inversión en el sector Servicios en Colombia*. Recuperado el 2018, de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios.html>

Juan Sebastián Lara, P. B. (2013). *Origen y establecimiento de un polo de crecimiento en Colombia*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n75/n75a09.pdf>

KEYNES, J. M. (1936). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. INGRATERRA: Edición Inglesa.

Konings, L. S. (2010). *La Conferencia de Bretton Woods. Estados Unidos y el dólar como Centro de la Economía Mundial*. Obtenido de *Procesos Históricos*: <http://www.redalyc.org/pdf/200/20016326007.pdf>

LA CRÓNICA. (14 de 6 de 2017). *Administrar Zona Franca de Cúcuta, oportunidad de negocios para el Quindío*. Obtenido de http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-administrar_zona_franca_de_ccuta_oportunidad_de_negocios_para_el_quindo-seccion-la_regin-nota-111277

La Opinión. (4 de 11 de 2017). *Zona Franca de Cúcuta duplicó sus usuarios en dos años*. Obtenido de <https://www.laopinion.com.co/economia/zona-franca-de-Cúcuta-duplico-sus-usuarios-en-dos-anos-143068#OP>

La Opinión. (4 de Noviembre de 2017). *Zona Franca de Cúcuta duplicó sus usuarios en dos años*. Obtenido de <https://www.laopinion.com.co/economia/zona-franca-de-Cúcuta-duplico-sus-usuarios-en-dos-anos-143068#OP>

La Zona Franca de Bogotá integra Pacto Global de Responsabilidad Ambiental. (s.f.). Obtenido de <https://www.colombia.com/tecnologia/ciencia-y-salud/la-zona-franca-de-bogota-integra-pacto-global-de-responsabilidad-ambiental-193199>

- Legiscomex. (27 de 3 de 2017). *Comportamiento del comercio exterior de la ZF Bogotá* . Obtenido de <https://www-legiscomex-com.recursoselectronicos.uniagustiniana.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/zfp-bogota-tan.pdf>
- Legiscomex. (2018). *Perfil económico y comercial de Venezuela*. Obtenido de <https://www-legiscomex-com.recursoselectronicos.uniagustiniana.edu.co/Documentos/PERFIL-ECONOMICO-COMERCIAL-VENEZUELA-2017-RCI319>
- Legiscomex.com. (2017). *Clases de Zonas Francas*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/clases-zonas-francas-rci278>
- Legiscomex.com. (2018). *Teoría de la renta o Corriente keynesiana*. Obtenido de Teoría de la renta o Corriente keynesiana: <https://www.legiscomex.com/Documentos/abccomercio-teoria-keynesiana>
- MINCIT. (2005). *Ley 1004 de 2005, art. 1*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/15891/normatividad_-_zonas_francas
- MINCIT. (s.f.). *Decreto 2685 de 1999. Estatuto Aduanero*. Obtenido de http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Dec2685_1999.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). *Programa de Transformación Productiva, Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Entregables II y III. Caracterización y estrategia regional*. Bogotá.
- Mintransporte. (s.f.). *PORTAL LOGÍSTICO DE COLOMBIA - ZONA FRANCA CÚCUTA*. Obtenido de <http://plc.mintransporte.gov.co/es/corredores/bogota-barranquilla/zonas-especializadas/zonas-francas/zona-franca-Cúcuta>
- Pabón. (27 de 9 de 2016). *INFORME ESPECIAL. El resurgimiento de la Zona Franca de Cúcuta*. Obtenido de <http://contraluzCúcuta.co/articulos/informe-especial-el-resurgimiento-de-la-zona-franca-de-Cúcuta/>
- Pabón, R. A. (septiembre de 2016). <http://contraluzCúcuta.co/articulos/informe-especial-el-resurgimiento-de-la-zona-franca-de-Cúcuta/>.
- Perroux, F. (1984). *"El Desarrollo y la nueva concepción de la dinámica económica"*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/Ulis/cgi-bin/ulis.pl?catno=184138&gp=0&lin=1&ll=4>
- Pinzón Alvarez, E., & Lora Suarez, J. E. (2015). *LA GENERACIÓN DE BENEFICIOS SOCIALES Y ECONÓMICOS DE LAS ZONAS FRANCAS EN COLOMBIA*. Obtenido de revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/viewFile/.../935
- Pinzón Alvarez, Enrique; Lora Suarez, Julio Enrique. (2011). *LAS ZONAS FRANCAS Y SUS BENEFICIOS ECONOMICOS Y BENEFICIOS ECONOMICOS Y*. Obtenido de <http://proyectos.andi.com.co/czf/Documents/Documentos%20de%20Interes/2/Estudio%20Impacto%20economico%20y%20social%20zonas%20francas%20UNITADEO.pdf>

- Porter, M. (1980). *The competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press. Recuperado el 2018
- Procolombia. (2015). *DIRECTORIO ZONAS FRANCAS*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/directorio-zonas-francas>
- Procolombia. (s.f.). *Zonas Francas*. Recuperado el 2018, de <http://www.inviertaencolombia.com.co/organigrama-proexport/15-informacion-regional/regional-bogota/629-zonas-francas-bogota.html>
- Reconocimiento zona franca Bogota*. (19 de 10 de 2017). Obtenido de <https://www.apdcolombia.org/zona-franca-bogota-recibe-reconocimiento-la-mejor-las-americanas/>
- republica, D. l. (12 de enero de 2010). <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2010/01/12/exportaciones-e-importaciones-2009/>. Obtenido de <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2010/01/12/exportaciones-e-importaciones-2009/>
- Republica, D. L. (17 de Mayo de 2018). *Zonas Francas en Colombia generan 307.447 empleos*. Obtenido de <https://www.larepublica.co>
- REVISTA SEMANA*. (2018). Obtenido de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/el-suroccidente-de-bogota-se-siente/articulo/los-20-anos-de-la-zona-franca-como-desarrollo-del-suroccidente-de-bogota/553727>
- Revista Semana. (1 de 10 de 2018). *La Zona Franca de Bogotá lleva 20 años contribuyendo al desarrollo capitalino*. Obtenido de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/el-suroccidente-de-bogota-se-siente/articulo/los-20-anos-de-la-zona-franca-como-desarrollo-del-suroccidente-de-bogota/553727>
- Rodaderos&Cardenas. (2014). *ESTUDIO PLAN ESTRATEGICO Y DESARROLLO ZFC*. Obtenido de <http://www.dataCúcuta.com/PDF/publicaciones-externas/ZONAFRANCA/INFORME%20ZONA%20FRANCA%20CCUTA.pdf>
- Roldán, P. N. (24 de 8 de 2018). *Infraestructura*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/infraestructura.html>
- Ronderos&Cárdenas. (2014). *ESTUDIO PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA ZONA FRANCA DE CÚCUTA*. Obtenido de <http://www.dataCúcuta.com/PDF/publicaciones-externas/ZONAFRANCA/INFORME%20ZONA%20FRANCA%20CdaCUTA.pdf>
- Semana, R. (10 de Enero de 2018). *La Zona Franca de Bogotá lleva 20 años contribuyendo al desarrollo capitalino*. Obtenido de [www.semana.com: https://www.semana.com/contenidos-editoriales/el-suroccidente-de-bogota-se-siente/articulo/los-20-anos-de-la-zona-franca-como-desarrollo-del-suroccidente-de-bogota/553727](https://www.semana.com/contenidos-editoriales/el-suroccidente-de-bogota-se-siente/articulo/los-20-anos-de-la-zona-franca-como-desarrollo-del-suroccidente-de-bogota/553727)

- SHCP. (2017). *Zonas económicas especiales*. Ciudad de Mexico. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/287342/Libro_ZEE_2017_web.pdf
- Universidad de Jaèn. (s.f.). Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de sitio web de: Universidad de Jaèn: http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/dise_documental.html
- Vargas, G. B. (9 de 8 de 2013). *CRONICAS DE CÚCUTA: LA ZONA FRANCA DE CÚCUTA*. Obtenido de <http://cronicasdeCúcuta.blogspot.com/2013/08/423-la-zona-franca-de-Cúcuta.html>
- Viner, J. (1969). *COMERCIO INTERNACIONAL Y DESARROLLO ECONOMICO*. Tecnos.
- ZFB. (24 de 9 de 2018). *Zona Franca de Bogotá abre sus puertas a la inclusión laboral*. Obtenido de <http://zonafrancabogota.com/zona-franca-de-bogota-abre-sus-puertas-a-la-inclusion-laboral/>
- ZFB. (11 de 10 de 2018). *Zona Franca de Bogotá recibe 4 reconocimientos internacionales*. Obtenido de <http://zonafrancabogota.com/zona-franca-de-bogota-recibe-4-reconocimientos-internacionales/>
- Zona franca Bogota*. (s.f.). Obtenido de <http://zonafrancabogota.com/quienes-somos/>
- Zona Franca Bogota*. (s.f.). Obtenido de <http://zonafrancabogota.com/quienes-somos/>
- ZONA FRANCA BOGOTA, INCLUSION LABORAL*. (24 de 09 de 2018). Obtenido de <http://zonafrancabogota.com/zona-franca-de-bogota-abre-sus-puertas-a-la-inclusion-laboral/>
- Zona franca de bogota recibe reconocimiento* . (19 de 10 de 2017). Obtenido de <https://www.apdcolombia.org/zona-franca-bogota-recibe-reconocimiento-la-mejor-las-americas/>