



**TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS EN LOS PROCESOS DE  
IMPORTACIÓN. CASO ZONA FRANCA LA CANDELARIA**

**REALIZADO POR:**

**YESENIA TINOCO OSORIO**

**ASESORADO POR:**

**ALBERTO GÓMEZ TORRES**

**PROGRAMA:**

**MINOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CARTAGENA DE INDIAS D, T Y C.**

**2012**

## CONTENIDO

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
1. MARCO CONCEPTUAL.....	6
1.1 TERCERIZACIÓN LOGÍSTICA.....	8
1.2 MODALIDADES DE TERCERIZACIÓN.....	9
1.3 EVOLUCIÓN DE LA TERCERIZACIÓN LOGÍSTICA.....	10
1.4 TENDENCIAS DEL 3PL EN EL MERCADO COLOMBIANO.....	11
2. SITUACIÓN ACTUAL DE OPERACIÓN LOGÍSTICA EN CARTAGENA.....	13
2.1 LOGISTICS EN ZONA FRANCA LA CANDELARIA.....	15
2.2 RAZONES PARA TERCERIZAR EN ZF LA CANDELARIA.....	18
2.3 VALOR AGREGADO DE LA TERCERIZACIÓN EN ZF LA CANDELARIA.....	21
3. BENEFICIOS DISTINTIVOS DE LA TERCERIZACIÓN LOGÍSTICA.....	22
4. ANÁLISIS DAFO DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS DE COLOMBIA.....	23
5. CONCLUSIONES.....	25
6. BIBLIOGRAFÍA.....	26

## **RESUMEN**

La logística ha sido una parte importante de cada economía y cada entidad de negocio. La tendencia mundial a la globalización ha llevado a muchas empresas a externalizar su función logística a terceras sociedades (3PL Logística), a fin de centrarse en sus competencias principales.

La tendencia general de Cartagena, más precisamente en la logística de externalización en La Zona Franca La Candelaria se está moviendo en dos direcciones: (1) aumentar el número de compradores de servicios de logística, y (2) aumento en el grado de utilización de los servicios de logística. El grado de uso incluye varias actividades o procesos de negocio externalizado, la cobertura geográfica, la naturaleza y la duración del contrato, el porcentaje del presupuesto total asignado a la logística de las empresas 3PL y el nivel de compromiso. Por lo que este trabajo trata de identificar y categorizar ampliamente los desafíos que enfrentan las compañías 3PL en la ciudad y descubrir las brechas potenciales para futuras investigaciones.

## **PALABRAS CLAVES**

Logística, Outsourcing, 3LP, Tercerización, Importación.

## **ABSTRACT**

Logistics has been an important part of every economy and every business entity. The worldwide trend in globalization has led to many companies outsourcing their logistics function to Third-Party Logistics (3PL) companies, so as to focus on their core competencies.

The overall trend in logistics outsourcing of Cartagena, mainly in 'Zona Franca La Candelaria' is moving in two directions: (1) increase in the number of buyers of logistics services, and (2) increase in the extent of usage of logistics services. The extent of usage includes number of activities or business process outsourced, geographical coverage, nature and length of contract, percentage of total logistics budget allocated to 3PL companies and level of commitment. So this paper attempts to broadly identify and categorize the challenges faced by 3PL companies in the city and discover potential gaps for future research.

## **KEYWORDS**

Logistics, Outsourcing, 3LP, Third-party Logistics, Importation.

## INTRODUCCIÓN

El impacto del fenómeno de la globalización en las economías y más precisamente en las compañías exige cada vez más enfocarse en la eficiencia de las actividades principales y en la reducción de costos por operación. Esto se debe a que no todas las empresas están en la capacidad de manejar su logística externa como su esfuerzo central o en aquellas que manejan una compleja red de distribución.

Frente a esta circunstancia, el surgimiento de empresas terciarias especializadas como operadores logísticos no se ha hecho esperar, ofreciendo las mejores soluciones logísticas para los clientes.

Muchas organizaciones de logística subcontratada están aprovechando los adelantos de las operaciones obtenidas gracias al uso de 'Third Party Logistics' (3PL), lo cual hace énfasis en ventajas competitivas que sirven para captar y mantener a los clientes. Estos proveedores ofrecen soluciones, las cuales se adaptan perfectamente a las necesidades y exigencias que requieren los diversos procesos de importación y nacionalización desde zona franca.

Por lo que bajo a esta modalidad, se aplicará como caso el estudio de los procesos de tercerización en la zona franca La Candelaria, debido que en la actualidad el mayor número de empresas dedicadas a la logística se han ido ubicando en esta área estratégica de la ciudad de Cartagena, con el fin de acceder a un sinnúmero de beneficios arancelarios, entre muchos.

En este sentido, es interesante cómo los productores y distribuidores de hoy día están en la búsqueda de tercerizar toda o una parte de su logística en pro de minimizar costos ociosos, optimizar el manejo de la cadena de abastecimiento, renovar el servicio y esencialmente, enfocar los esfuerzos en el substancia del negocio.

## 1. MARCO CONCEPTUAL

A través de los tiempos frente al proceso de apertura y globalización de la economía colombiana, ha surgido la necesidad que los procesos y trámites del comercio exterior sean sencillos y ágiles; cuyo objetivo primordial es brindarles a los importadores las mejores condiciones de competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

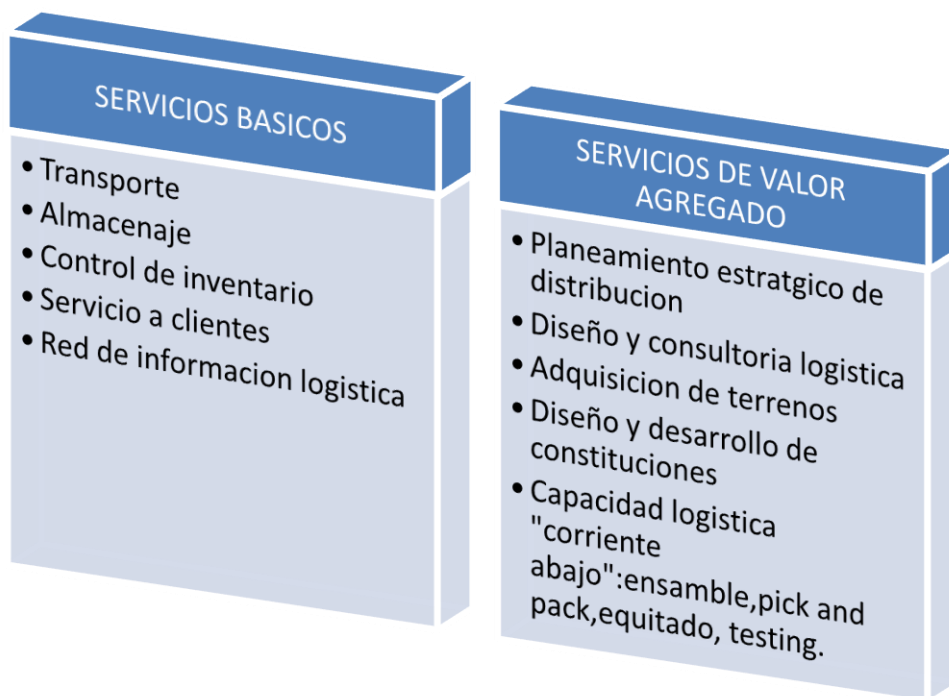
De igual forma, es indispensable para lo anterior brindar una mayor ilustración a los usuarios en cuanto a requisitos, trámites y condiciones del comercio exterior, factores que se deben conocer ampliamente para adelantar las gestiones en forma eficiente y con los menores costos.

La globalización en el campo económico ha generado una dinámica en las empresas de tal forma que han tenido que rediseñar la forma tradicional de realizar sus negocios. En este contexto, la logística surge como una herramienta de apoyo fundamental, desarrollando la necesidad de crear una mentalidad empresarial, enfocada hacia toda la Cadena de Suministros, es de aquí la importancia de conocer hacia donde enfocarse.

La presente investigación va enfocada hacia un horizonte conocido como “3pl u operador logístico, el cual es una empresa que lleva a cabo la planifica, implementa, control eficiente y efectivo flujo del almacenamiento de mercancía, servicio e información asociados, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimiento de los clientes”. El ‘Third Party Logistics’ ofrece un centro de distribución donde realiza las operaciones de almacenamiento, gestión de inventario, conformación de pedido, packing, y los servicios de transporte multimodal, gestión de entrega y gestión de devolución.

Dentro del área logística, ha surgido el proceso de gestión de la cadena de suministro, el cual tiene como principal meta lograr la integración de todas las entidades participantes de la cadena de valor, con el fin de lograr una excelente labor en el campo de coordinación en el flujo de bienes y servicios, de esta manera logra un menor tiempo de entrega de la mercancía y una reducción de costos, por consiguiente presentar un aumento de satisfacción por parte del cliente.

**Tabla 1. Servicios logísticos básicos y de valor agregado**



**Fuente: Sergio Maturana<sup>1</sup>**

En la dinámica global, en donde las alianzas comerciales se hacen más fuertes con el fin de buscar mayores posibilidades de encontrar verdaderos socios logísticos, y no solo proveedores por procesos fragmentados, en el los tratados de libre comercio se ratifican con mayor frecuencias en los gobiernos, en donde se

<sup>1</sup> Documento directo en: <http://www.sergiomaturana.cl/SAG/Clase%201%20CL.pdf>, visto última vez 26/10/12.

observa mayor cooperación multilateral y aparición de plataformas logísticas integradas, es cuando las respuestas de las soluciones alternativas logísticas juegan un rol importante en los mercados internacionales. Y es precisamente, por el nivel de necesidad en el que las empresas importadoras tienen en el afán de integrar las operaciones de planeación, abastecimiento y gestión de mercancías en conjunto con actividades que les agregue valor. En este sentido, surge una tendencia enfocada a dar ventajas competitivas como eficiencia, llamada 'tercerización de la logística'.

### **1.1 TERCERIZACIÓN LOGÍSTICA**

La logística tercerizada (3PL, Third Party Logistics) o también llamada Outsourcing, significa básicamente en contratar a una empresa especializada para que ésta efectúe la logística del negocio, facilitándole mayor enfoque hacia las tareas prioritarias de la empresa, reduce gastos administrativos y aumenta la flexibilidad de la empresa. (Schneider, 2004)

El 3PL es también conocido como una modalidad contractual, en donde una de las partes asume la gestión integral de la logística de la otra parte, el cual no hace parte de su actividad principal, cargando de igual forma el cumplimiento de los objetivos de quien contrata al cliente directo.

De manera que, la tercerización logística es la práctica de la cadena de abastecimiento donde uno o más procesos logísticos de una firma son tercerizados a un proveedor externo. Los procesos logísticos típicamente tercerizados son: flete local, aduanas y consolidación de la carga, almacenamiento público bajo contrato, llenado de formatos, distribución y gestión de reparto de carga a los clientes. (Goh, 2010)

### **1.2 MODALIDADES DE TERCERIZACIÓN**

Entre las principales modalidades de tercerización de la logística se observan en la siguiente tabla:



**Tabla 2. Cuadro comparativo de las distintas modalidades de tercerización.**

<b>Logística estándar</b>	<b>3PL</b>	<b>4PL</b>
Tiene especialización en un servicio logístico.	Uno o más servicios logísticos, normalmente especializados, por industria.	Diseña, implanta y gestiona una solución adaptada al cliente, normalmente especializado por industria.
La mayoría de los acuerdos se realiza por descuentos a tarifas.	Usa contratos formales de largo plazo.	Usa contratos formales de largo plazo.
Normalmente no integra sus aplicaciones.	Posee aplicaciones y sistemas para soportar los servicios, con alguna integración a las aplicaciones del cliente.	Posee aplicaciones y sistemas para soportar los servicios, con integración con las aplicaciones del cliente.
El proveedor normalmente tiene su propia plantilla y activos.	Puede usar subcontratistas y con frecuencia alquila o renta activos.	Siempre usa subcontratistas para ejecutar los servicios logísticos y proporcionar activos.
Los clientes son responsables de la gestión logística.	Los clientes son responsables de la gestión del desempeño del 3PL.	Es responsable de la gestión de todos los proveedores de servicio para lograr los objetivos.

**Fuente: Expologística.com<sup>2</sup>**

**Autor: Accenture<sup>3</sup>**

La principal característica diferenciadora de la modalidad 3PL es principalmente que a través de socios comerciales, se gestiona todas las operaciones que requieran los distintos clientes para realizar procesos de importación o exportación, tales como: aduanas, transporte marítimo o aéreo, flete de cargas y/o buques y demás procedimientos relacionados con el comercio internacional.

Mientras que la logística tradicional se especializa en un servicio logístico, el '3LP' se especializa en uno o más servicios, la mayoría de ellos se hacen en contratos formales a una extensión larga de tiempo y con frecuencia pueden alquilar o rentar activos de la empresa que contrata.

Cabe añadir que, los procesos mediante la utilización de 3LP en importaciones han servido para eliminar gastos de estructura indirecta, lo que se conoce como 'overhead'.

### **1.3 EVOLUCIÓN DE LA TERCERIZACIÓN LOGÍSTICA**

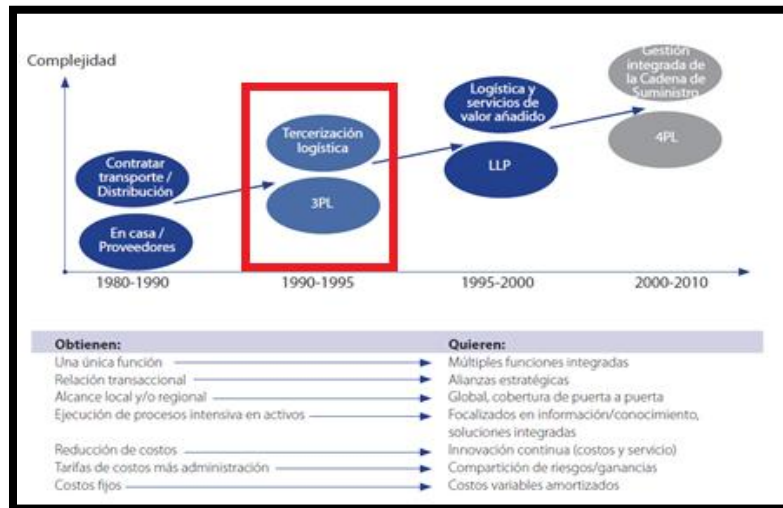
Las distintas modalidades de tercerización de servicios logísticos han evolucionado a través del tiempo, como también las exigencias de sus clientes,

<sup>2</sup> Ver documento en línea: [http://expologistica.com/images/articulos/3pl\\_y\\_4pl.pdf](http://expologistica.com/images/articulos/3pl_y_4pl.pdf), visto última vez 26/10/2012.

<sup>3</sup> Consultora global que ayuda a compañías con outsourcing. Portal: [www.accenture.com/](http://www.accenture.com/)

inclinándose a múltiples funciones integradas, alianzas estratégicas, costos variables amortizados, entre otros como se verá a continuación:

**Gráfico 1. Avance histórico evolutivo de la tercerización de servicios logísticos**



**Fuente: Expologística.com<sup>4</sup>**

**Autor: Accenture<sup>5</sup>**

En el gráfico anterior se puede observar la tendencia creciente de los servicios logísticos y de las cadenas de suministro. Es claro que para el periodo 1990 a 1995 surgió la modalidad de tercerización más común en el mundo, conocida como 3PL (Third Party Logistics), en español ‘tercerización logística’.

La tercerización surge como respuesta a la premisa de que no existe una firma que sea realmente capaz de sostenerse de modo eficiente en todas sus operaciones. Las sociedades recientes cuentan con un sinnúmero de campos de actividad, en los cuales es realmente arduo conseguir desempeños significativos por sí mismas.

Por lo que, los procesos de globalización han impactado con gran incidencia los mercados internacionales y el comercio exterior, permitiéndole mayor fuerza en los procesos de internacionalización de empresas. Sin embargo, este fenómeno a finales de los años 80’s provocó una recesión económica

<sup>4</sup> Ver documento en línea: [http://expologistica.com/images/articulos/3pl\\_y\\_4pl.pdf](http://expologistica.com/images/articulos/3pl_y_4pl.pdf), visto última vez 26/10/2012.

<sup>5</sup> Consultora global que ayuda a compañías con outsourcing. Portal: [www.accenture.com/](http://www.accenture.com/)

mundial que arrasó a muchas firmas implantándose en la idea de reducción de costos, como respuesta a mantenerse en competencia y no disminuir la eficiencia de sus procesos. En esta situación, la tercerización de todo tipo de servicios y actividades, en especial del sector logístico empujó a que surgiera un nuevo proceso que hiciera lo mismo que buscaban las empresas; pero sin perjudicar el flujo normal de la cadena de abastecimiento y suministro de las compañías.

De este modo, la apertura económica mundial que se daba en muchos países durante el período de 1990 a 1995, se vio fuertemente favorecida delegando sus operaciones de logísticas a terceros.

#### **1.4 TENDENCIAS DEL 3PL EN EL MERCADO COLOMBIANO**

Según Alejandro Adelson<sup>6</sup>: “En Colombia ya es muy frecuente que las compañías tercericen los servicios de logística, “para dedicarse a lo que en DHL Global Forwarding denomina el Core Business (Corazón de su Negocio)”<sup>7</sup>.

Por otro lado, Carlos España<sup>8</sup> argumenta que: “Las pymes, por ejemplo, han hallado en esta forma de subcontratación una buena alternativa para manejar, con unos costos económicos, ciertas actividades que resultaban onerosas para este segmento de la producción, como era movilizar sus productos de un sitio a otro”<sup>9</sup>

A pesar que El país no hay muchas cifras de la tercerización de procesos logísticos, se tiene como “un punto de referencia sobre las operaciones realizadas por el sector transportador de carga en Colombia lo dan las cifras del primer trimestre del 2011, cuando se movilizaron 33 millones de toneladas de mercancías, lo que representa un aumento del 13,8 por ciento frente al mismo periodo del 2010, cuando fue de 29 millones de toneladas”.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Director Regional Sales Head Andina, director de Business del Development de DHL Global Forwarding

<sup>7</sup> “El 3PL, una tendencia útil para cualquier empresa”, Periódico El Portafolio, sección Negocios, mayo 10 de 2011.

<sup>8</sup> Director Ejecutivo de la Asociación Colombiana de Logística (Acolog).

<sup>9</sup> Óp. cit no. 7.

<sup>10</sup> Expresa Jaime Sorzano, presidente de la Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera (Colfecar), ibíd. No. 7.

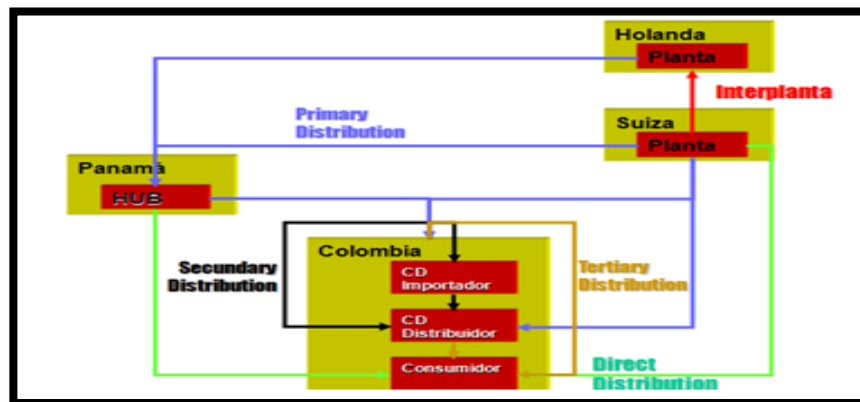
## Gráfico 2. Actores logísticos colombianos en pos de 3PL



Fuente: KOM International

Se puede afirmar que la tendencia de Colombia es ser un punto estratégico dentro de los canales de distribuciones físico a nivel mundial, a continuación se puede apreciar cómo esta situación se ve representada en un diagrama:

### Diagrama 1. Proyección Puertos de Colombia en 'Hub'



Fuente: KOM International

## 2. SITUACIÓN ACTUAL DE OPERACIÓN LOGÍSTICA EN CARTAGENA

Cartagena de Indias cuenta con 5 Zonas Francas Permanentes y 4 Zonas Francas Uniempresariales, las cuales se encuentran ubicadas estratégicamente cerca de los puertos, permitiendo menores tiempos y costos de transporte interno.

(Andi, 2010)

Asimismo, cuenta con una variedad de clústeres productivos, se encuentra a continuación las distintas zonas francas de la ciudad y sus tipos:

**Tabla 3. Varias Zonas Francas de Cartagena de Indias**

Razón Social	Tipo de Z.F.
Zona Franca Parque Central*	Permanente
Zona Franca La Candelaria S.A.	Permanente
ZOFRANCA S.A.	Permanente
Parque Industrial Zona Franca Dexton	Permanente
Zona Franca Puerta de las Américas	Permanente
Zona Franca Argos S.A.S.	Permanente Especial
Zona Franca Gyplac S.A.	Permanente Especial
Zona Franca Refinería de Cartagena S.A.	Permanente Especial
Zona Franca Terminal Contenedor Cartagena	Permanente Especial

**Fuente: DIAN, 2011.**

Por otro lado, Portafolio sostiene que: “consciente de las oportunidades que tiene Colombia de aumentar su protagonismo en el comercio exterior mundial y previendo también la firma de nuevos tratados de libre comercio, el Puerto de Cartagena inició un ambicioso plan de inversión, que llegó a 250 millones de dólares, con la construcción del nuevo Centro de Distribución Logística de Contecar.

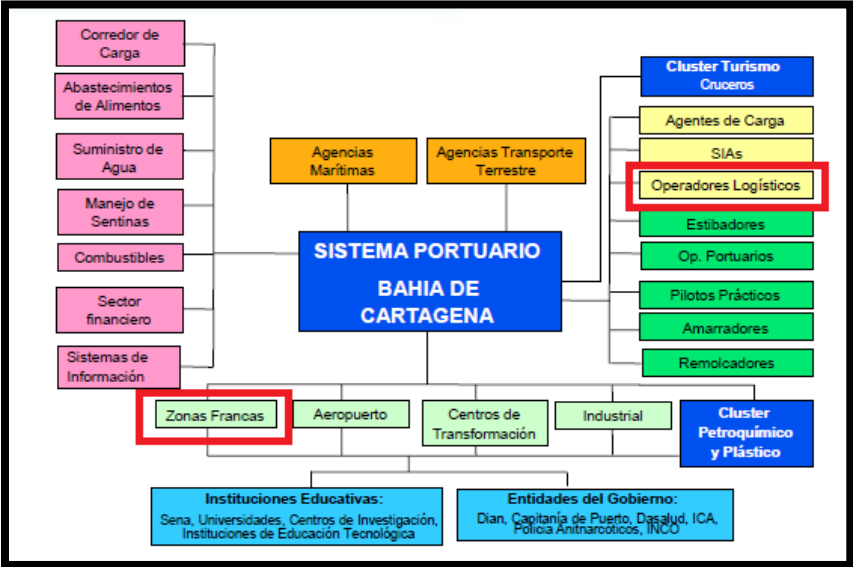
En la actualidad, el Puerto conecta con otros 595 en 136 países y ha sido galardonado cinco veces como el más eficiente del Caribe. Trabaja con el objetivo de consolidarse como el centro de conexiones (HUB) más importante de la región y ha ascendido a la posición 72 (por volumen de carga movilizada) en el escalafón mundial de puertos. El compromiso del Puerto hacia el país implica una inversión que ascenderá a 650 millones de dólares en el 2017 con su plan de expansión, lo que fortalecerá la conectividad y aumentará la competitividad nacional con el Caribe y el mundo.

El Centro de Distribución Logística de Contecar es una pieza clave del Plan Maestro de Desarrollo del Puerto de Cartagena, sus procesos se ajustan a las

necesidades logísticas de los clientes y les acercan el mundo con confianza. La construcción del Centro de Distribución es única dentro de una terminal marítima, lo cual reduce los tiempos de transporte, permite almacenar y gestionar inventarios sin costos aduaneros y mantener la mercancía en bodegaje hasta por un año, sin que ello genere impuestos”<sup>11</sup>.

A continuación se puede apreciar el diagrama de cómo se distribuyen las cargas logísticas dentro del Sistema Portuario de Cartagena:

**Diagrama 2. Mapa del clúster Logístico en Cartagena**

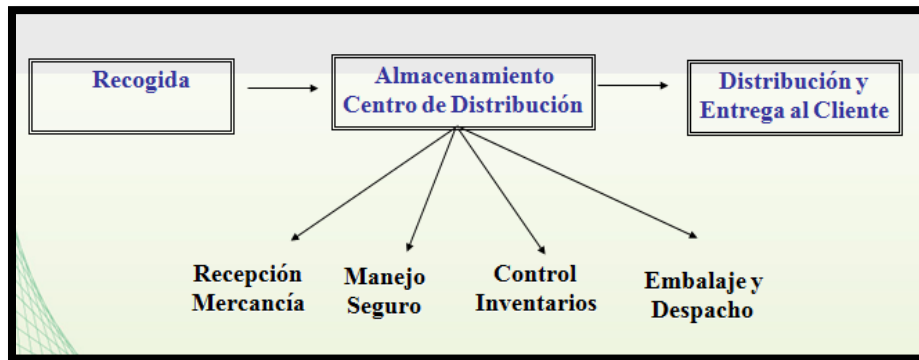


**Fuente: Sociedad Portuaria de Cartagena (SPRC)**

Las distintas organizaciones que operan procesos logísticos en Cartagena hoy día han cobrado mayor fuerza en la práctica 3PL o ‘Third Party Logistics’, compitiendo con otros tipos de actores en el comercio internacional que vuelve dinámica la cadena de valor y suministro. Para entender mejor cómo esta práctica opera en la ciudad, se puede observar con el siguiente diagrama:

<sup>11</sup> “Inauguran Centro de Distribución Logística en Cartagena”, noticia Portafolio, sección Economía, octubre 6 de 2011. Ver en línea: <http://www.portafolio.co/economia/inauguran-centro-distribucion-logistica-cartagena>

**Diagrama 3. Esquema de un Operador Logístico**



**Fuente: Esumer Virtual.**

El proceso empieza desde la recolección de mercancías desde la zona de bodegaje de la empresa en contrato, luego es almacenada en un centro de distribución en la Zona Franca (en este paso, los operadores se encargan de recibir el inventario a este punto, se encargan de manejar y controlarlos y en últimas en su embalaje, para su posterior despacho), lo que finalmente llega a manos del cliente final. De este modo, trabaja el operador logístico bajo la modalidad 3LP.

## **2.1 LOGISTICS EN ZONA FRANCA LA CANDELARIA**

Entorno Inteligente<sup>12</sup> sostiene que: “En el último año, la Zona Franca de La Candelaria (ZFLC) logró el ingreso de 10 nuevas empresas a sus predios en Mamonal y con ellas ya son 40 las calificadas como usuarios del régimen franco en esas instalaciones.

Estas empresas nuevas, en su mayoría pertenecientes a sectores como el logístico, distribución y fabricación de partes y piezas, autopartes, industria química, entre otros, generan más de 300 empleos directos. La totalidad de las

<sup>12</sup> “Es un portal que maneja más de 1.000 noticias diarias derivadas de los principales medios de comunicación del mundo entero”, portal oficial: <http://www.entornointeligente.com/quienes-somos.php>

empresas que ya operan en esa Zona Franca proporcionan empleo a más de 2.200 personas”.<sup>13</sup>

**Gráfico 3. Tipos de empresas en ZF La Candelaria que utilizan 3PLs**



**Fuente: Datos Zona Franca La Candelaria – Mamonal, 2011.**

Del gráfico anterior se puede percibir que las empresas que mayor usan tercerización de sus servicios son las manufactureras con un porcentaje aproximadamente del 97%, le sigue retail/e-tail con más de un 80%.

Jesús Andrés Roldán Piedrahita<sup>14</sup> afirma que “en este periodo las empresas que ingresaron fueron: Mexichem Derivados Andinos S.A.S., Tradeservices Group ING, Zonas Francas Integrales S.A.S. (Zofin S.A.S.), Globalog Zona Franca Ltda., On Track Logistic S.A.S., Sherleg Zona Franca S.A.S., Logística Integral Cartagena S.A., OCC Logistic S.A.S., Arpro Zona Franca S.A.S. y TGS Transport Global Suppliers S.A.S.”<sup>15</sup>. Esto es un indicador de que la ciudad ha desarrollado una oferta amplia de infraestructura industrial, logística y portuaria capaz de

<sup>13</sup> Noticia de Entorno Inteligente, “COLOMBIA: Zona Franca de La Candelaria, con más empresas”, Jueves, 27 de Octubre del 2011. Ver documento en línea: <http://www.entornointeligente.com/articulo/1191139/COLOMBIA-Zona-Franca-de-La-Candelaria-con-mas-empresas>

<sup>14</sup> Director de Operaciones de la Zona Franca de La Candelaria, Mamonal.

<sup>15</sup> Óp. cit, no.7.



atender importantes empresas con actividades productivas en las condiciones favorables que presenta la localidad para hacer práctica empresarial.

El desempeño logístico de la cadena de valor implementa herramientas gerenciales de control basados en objetivos estratégicos y procedimientos, lo cual se realiza gracias a la intervención de los 3PL. A continuación se describen los procedimientos para realizar el proceso de importar desde el puerto hasta Zona Franca La Candelaria:

- **Manejo de Sistemas de Información.** Medios a través de los cuales se realiza la recopilación, administración y manipulación de un conjunto de datos para que la organización pueda ejecutar todas sus operaciones (importación, exportación, entre otras). Incluyen los siguientes elementos: El recurso humano proporcionado por la empresa prestadora de los servicios 3PL.

- **Operaciones IN (Entradas).** Freight Manager para Control de las Importaciones, control sistemático de los arribos de mercancías con destino Zona Franca bien sea por mar, aire o traslados nacionales desde otras Zonas Francas.

- **Contacto con Proveedores Internacionales.** El equipo designado para las labores 3PL también es encargado de contactar a los proveedores en el exterior con el fin de presionar la entrega de las materias primas y programar si rápido embarque hacia su destino final y de esta forma garantizar que el cliente pueda contar con los materiales requeridos para la producción en el menor tiempo posible.

- **Usuario Industrial de Servicios de Zona Franca.** En base al Decreto 383 de 2007, Ley 1004 de 2005 y Decreto 2233 de 1996 de Zona Franca define al usuario industrial de servicio como la persona jurídica autorizada para desarrollar, exclusivamente, en una o varias Zonas Francas, entre otras, las siguientes actividades:

1. Logística, transporte, manipulación, distribución, empaque, reempaque, envase, etiquetado o clasificación; 2. Telecomunicaciones, sistemas de tecnología de la información para captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de datos,

y organización, gestión u operación de bases de datos; 3. Investigación científica y tecnológica; 4. Asistencia médica, odontológica y en general de salud; 5. Turismo; 6. Reparación, limpieza o pruebas de calidad de bienes; 7. Soporte técnico, mantenimiento y reparación de equipos, naves, aeronaves o maquinaria; 8. Auditoría, administración, corretaje, consultoría o similares.

- **Coordinación del Transporte.** Coordinación del transporte terrestre local o nacional, Transporte dedicado para la operación: Puerto Zona franca; Puerto Planta; ZF Planta; ZF Puerto; ZF Clientes Externos; Planta Puerto; control de los movimientos In, Out; almacenamiento de contenedores vacíos.

- **Agencia de Aduanas.** Se encargan del agenciamiento aduanero, para lo cual deben obtener autorización por parte de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, trámites aduaneros como importaciones, exportaciones y Tránsitos aduaneros.

## 2.2 RAZONES PARA TERCERIZAR EN ZF LA CANDELARIA

Según El Espectador<sup>16</sup>, una de las grandes razones por las cuales vale la pena estar en La Candelaria es porque “las compañías no tienen que pagar tributos aduaneros, mientras que los bienes se encuentren dentro de la Zona Franca, no hay que realizar trámites de reexportación para las mercancías extranjeras, se pueden importar las estructuras para construcciones libres del pago de gravámenes e impuestos, hay libertad cambiaria y no se está obligado a reintegrar divisas, se reciben exención de renta y complementarios sobre las utilidades percibidas y es posible retirar la materia prima para procesamiento parcial sin necesidad de ningún trámite aduanero. Adicionalmente, esta zona está protegida con el programa de la aduana de los Estados Unidos, cuenta con una central telefónica con más de 400 líneas (se pueden ampliar a 4.000), telepuerto y telecomunicaciones, estación de equipo de bomberos de servicio las 24 horas, planta de tratamiento biológico de aguas negras y un innovador sistema logístico

---

<sup>16</sup> Periódico de Bogotá, Colombia. Portal: <http://www.elespectador.com/noticias>

que permite optimizar los procesos de carga y descarga”<sup>17</sup>

Además, la zona franca La Candelaria se encuentra ubicada estratégicamente en el centro del clúster industrial Mamonal en la ciudad de Cartagena. Éste cuenta con dos vías importantes de acceso (Vía Cartagena-Mamonal y vía Mamonal-Gambote que viene desde Barranquilla, en el cual se proyecta como la línea de conexión a Medellín).

**Gráfico 4. Mapa logístico de Cartagena de Indias**



**Fuente: Institución Universitaria-Esumer Virtual<sup>18</sup>**

En el anterior gráfico se puede apreciar el punto de ubicación donde se encuentra la zona franca La Candelaria y sus alrededores, como área de crecimiento industrial nacional, dotados con los espacios para el desarrollo empresarial y el comercio exterior.

Otra razón para invertir en la Zona Franca de La Candelaria es justamente por ser considerado un ‘hub’ de distribución de inventarios y de servicios, ya que ésta cuenta con una plataforma logística suficientemente dotada para operar las

<sup>17</sup> “Zona Franca La Candelaria, Motor de desarrollo para la región Caribe”, periódico El Espectador, sábado 22 de Septiembre de 2012, sección Económica- Transporte de Logística y Carga no. 17.

<sup>18</sup> Ver documento académico en:

<http://virtual.esumer.edu.co/bancodeobjetos/sites/default/files/8.%20CARTAGENA,%20CENTRO%20LOGISTICO%20INTERNACIONAL.pdf>, visto última vez 26/10/2012.

actividades y procesos de las empresas interesadas, optimizando y aprovechando los tiempos de la mercancía, lo que es conocido como 'lead time' y reducción de costos por movimientos de carga.

En base al documento del portal de la ZF refiere que una de sus grandes características para apoyar el crecimiento del comercio exterior es: "Además de su insuperable ubicación en el corazón de la Zona Industrial de Mamonal y en la inmediata vecindad de los puertos, sus capacidades han sido ampliadas con las más altas especificaciones urbanísticas y cuenta con instalaciones físicas diseñadas para apoyar todas las actividades empresariales, así como zonas de acceso y de maniobras para peatones y vehículos (...) Como apoyo a las áreas cubiertas especializadas se dispone también de patios adecuados para recibir vehículos, maquinaria, tubería y mercancía en general. En desarrollo de su gestión logística, Usuarios Industriales se dedican típicamente al empaque, reempaque, clasificación y distribución de mercancías para el mercado nacional o el internacional, que son actividades que generan una gran demanda de mano de obra".<sup>19</sup>

Por otro lado, se encuentran también las siguientes afirmaciones que sustentan las razones de posicionarse en esta zona<sup>20</sup>: 1) Porque su Empresa no tiene que pagar los tributos aduaneros mientras que los bienes se encuentren dentro de la Zona Franca; 2) Porque no tiene tiempo límite para la nacionalización; 3) Porque su Empresa puede ser declarante del Régimen de Tránsito Aduanero; 4) Porque puede comprar o vender a otros usuarios de la Zona Franca; 5) Porque puede efectuar operaciones de Tránsito Aduanero entre otras zonas Francas, con sólo una autorización (sello) de la DIAN; 6) Porque no tiene que efectuar trámites de reexportación para las mercancías extranjeras, solamente presenta el formulario de salida de la Zona Franca y no requiere póliza alguna; 7) Porque su empresa puede verificar despachos en Zona Franca y pagar los impuestos sobre

---

<sup>19</sup> Ver documento oficial de la Zona Franca La Candelaria en el siguiente portal: <http://www.zonafrancalacandelaria.com.co/sitio/EL%20UNIVERSAL-1.pdf>, visto última vez 26/10/2012.

<sup>20</sup> Razones tomadas en base al siguiente sitio: <http://www.colombiaexport.com/zfcgena.htm>, visto última vez 27/10/2012.

lo que realmente le llegó y necesita nacionalizar; 8) Porque en la Zona Franca usted puede efectuar operaciones de reempaque y nacionalizar parcialmente la mercancía; 9) Porque en Zona Franca su empresa puede ingresar las mercancías para terminar regímenes suspensivos; 10) Porque en Zona Franca su empresa no incrementa los activos de la compañía. En este caso simplemente los tiene en tránsito; 11) Porque en Zona Franca su Empresa puede nacionalizar en una hora con el sistema SIDUNEA; usted tiene la aduana en su bodega; 12) Porque agiliza en tiempo, ciento por ciento, las operaciones de sus clientes y para sus clientes; y porque 13) Pueden importar las estructuras para sus construcciones libre del pago de gravámenes e impuestos.

### **2.3 VALOR AGREGADO DE LA TERCERIZACIÓN EN ZF LA CANDELARIA**

Los valores agregados<sup>21</sup> que las compañías están recibiendo por parte de sus operadores y acerca de lo que esperarían recibir por parte de los mismos en la Zona Franca La Candelaria son los siguientes:

#### a) Valor Agregado Recibido

- Capacidad de respuesta y velocidad de crecimiento ante la presión del mercado
- Estructura flexible ante los cambios del negocio; • Simplificación de operaciones y planeación óptima de citas para entrega a clientes; • Reportes en línea, tecnología de información que permiten tomar decisiones a tiempo; • Almacenamiento virtual en diferentes ciudades; • Proyectos conjuntos de productividad para reducir costos logísticos; Información de trazabilidad; • Apertura a proyectos de mejora, flexibilidad al cambio; • Conocimiento de los clientes.

#### b) Valor Agregado Esperado.

- Manejo de indicadores de gestión que permitan realizar seguimiento a la gestión propia y a la gestión de sus clientes; • Estrategia de comunicación estructurada con clientes y compañía; • Actividades que mejoren el nivel de servicio, sobreponiéndolo sobre el costo del mismo (A veces prima la preocupación por el costo incumpliendo la promesa de servicio hacia los clientes).
- Ahorros gracias a optimización de procesos; • Trazabilidad en la entrega de

---

<sup>21</sup> Los valores agregados son tomados del artículo en línea:  
<http://es.scribd.com/doc/28125999/Tercerizacion-en-Colombia>, visto última vez 27/10/2012.

órdenes; • Operadores actualizados y a la vanguardia logística mundial; • Sinergias en operación que permitan seguir disminuyendo los costos logísticos; • Manejo de trucking and tracking de manera digital; • Reducción de costos y tarifas de operación con el aumento del volumen de entregas; • Integración en temas de servicio al cliente; • Operadores embajadores de servicio.

### 3. BENEFICIOS DISTINTIVOS DE LA TERCERIZACIÓN LOGÍSTICA

Entre los beneficios, la confianza y tranquilidad para el desarrollo de proyectos en tercerización de procesos que brinda el 'Third Party Logistics' se encuentran los siguientes<sup>22</sup>:

- ✓ Por parte de la agencia de aduana: El agenciamiento de aduana, asesoría integral aduanera y de comercio exterior, régimen aduanero, servicios especiales in-house y out-house, optimización tributaria.
- ✓ Por parte del *Agente de carga*: El transporte especial de carga extra dimensionada y extra pesada, operaciones de transportes en regímenes especiales de OTM y DTA, transporte masivo y paquetero, Desarrollo de proyectos de transportes para el sector petrolero, energético y minero
- ✓ Por parte del agente de almacenamiento y servicios industriales en zona franca La Candelaria: Almacenamiento y gestión de inventario, Clasificación y codificación de materiales, bodegaje especializada para: químicos y mercancía peligrosa, farmacéuticos, patios para almacenamiento, servicios industriales en zona franca.

Por otro lado, “los beneficios son tangibles y medibles, sin contar la aceleración para implantar una capacidad diferencial de la compañía con respecto a su competencia en diversas áreas:

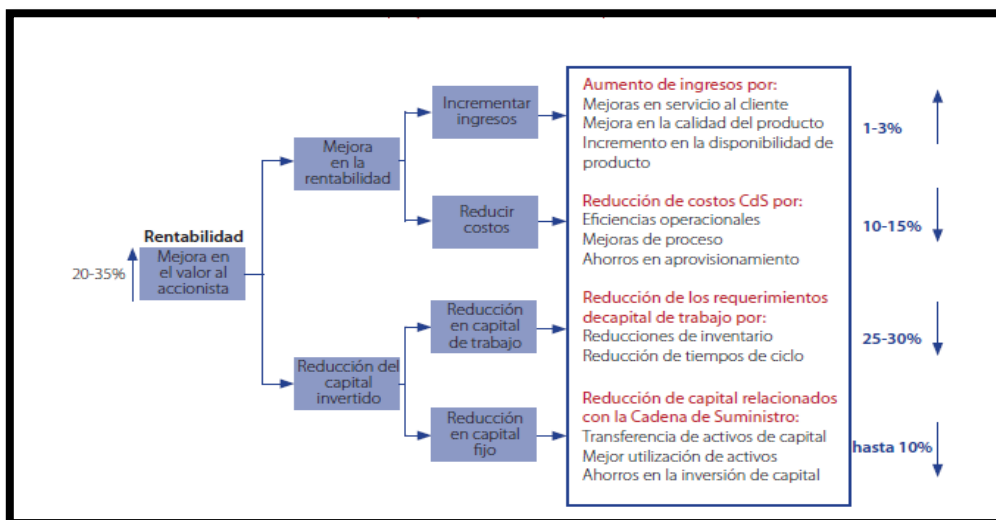
- Procesos y sistemas: La tercerización puede poner en práctica sistemas y procesos state-of-the-art de planificación de la demanda y suministro, apoyándose en la experiencia de las industrias más avanzadas, en periodos muy reducidos.

---

<sup>22</sup> Los beneficios del 3LP son extraídos del documento académico <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/08/15/agencias-de-aduana/>, ICESI, visto última vez 27/10/2012.

- Independencia de los activos: Red a definir y ajustar con filosofía de costos totales, según evoluciona el mercado y las necesidades cambian. Cambios de localizaciones y tamaño de almacenes más flexible.
- Una única cara frente al cliente: A la vez que se logran sinergias en la distribución física, tener costos totales bajos requiere trabajar con varias compañías de almacenaje y transporte.
- Velocidad de ejecución: La tercerización puede diseñar e implantar modelos a medida en periodos cortos.
- Mayor valor para el accionista: La tercerización con 3PL y/o 4PL impacta cada aspecto del árbol de valor al accionista”.<sup>23</sup>

**Diagrama 4. Beneficios típicos de la tercerización logística**



Fuente: Expologística

#### 4. ANÁLISIS DAFO DE LOS OPERADORES LOGÍSTICOS DE COLOMBIA

Las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que perciben en el sector, teniendo en cuenta los cambios y tendencias que día a día la globalización trae consigo. Entre las más importantes se encontraron:

<sup>23</sup> Ver óp. cit no. 7.

**Tabla 4. Análisis DAFO OL en Colombia**

<p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas</u></b></p> <p>Gracias a la tercerización, las empresas han experimentado reducción de costos a través de la disminución de actividades que no generan valor a través de la cadena de suministro.</p> <p>La infraestructura y la experiencia de muchos operadores en Colombia generan confianza a la hora de tercerizar operaciones.</p> <p>Los operadores Logísticos Colombianos conocen la cultura y la visión de los empresarios de la región.</p> <p>Esto los hace fuertes competidores para compañías que vengan de otros países.</p> <p>Colombia tiene excelentes operadores logísticos, que cuentan con tecnología, Know how y capacidad económica.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p> <p>Los OL pueden mejorar la capacidad tecnológica alineando la información y las estrategias con sus clientes.</p> <p>Profesionalización y capacitación de las personas que están encargadas de la operación.</p> <p>Ofrecer servicio de back office dando soporte a la operación en temas de calidad, salud ocupacional, seguridad industrial, entre otros.</p> <p>Integrarse a la estrategia de sus clientes para generar planes de acción conjuntos que se vean reflejados en un gana-gana.</p> <p>Los OL pueden ampliar las redes de distribución y reducir los costos de transporte gracias a la consolidación de carga y al volumen.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades</u></b></p> <p>Colombia no cuenta con verdaderos operadores logísticos que administren actividades en la red de frío. A los Operadores Logísticos colombianos les falta realizar análisis estadísticos de sus procesos de cara a los objetivos estratégicos de sus clientes.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas</u></b></p> <p>Colombia no cuenta con los suficientes complejos logísticos para afrontar a llegada del TLC y del flujo de mercancías que llegará con éste. La globalización y las alianzas ponen en riesgo a los operadores poco visionarios y a los que no. Muchos operadores desconocen las nuevas políticas y reglas del TLC.</p>

**Fuente: LOGYCA, 2007.**



## 5. CONCLUSIONES

La tercerización de la logística (3PL) implica el uso de organismos externos para ejecutar las actividades de logística que tradicionalmente han llevado a cabo dentro de una misma organización. De acuerdo con esta definición, la tercera parte logística incluye cualquier forma de externalización de las actividades logísticas realizadas anteriormente en el local. Si, por ejemplo, una empresa con sus propias instalaciones de almacenamiento decide emplear el transporte externo, esto sería un ejemplo de logística de terceros. La logística es un área de negocio emergente en muchos países.

En el caso de la logística general colombiana, la tendencia a la tercerización de los servicios logísticos es significativa y continuará aún extendiéndose a lo largo del tiempo; aunque es necesario dar la razón a el hecho de que el porcentaje de externalización logística actualmente en el país sigue siendo bajo, en comparación con las proporciones que se manejan en Europa y Norte América.

En cuanto al contexto de Cartagena y de la Zona Franca La Candelaria, el desarrollo natural de la modalidad 3LP se ve obstaculizado para los administradores de envío y operadores logísticos. Es una constante batalla para encontrar el balance del proveedor más barato de transporte con el que tiene el mejor servicio. Muchas compañías de la ciudad están externalizando su departamento de transporte completo a los proveedores de logística de terceros (3PL). Las razones principales es porque permite ahorrar tiempo y dinero, no hay razón para comprar un TMS (sistema de gestión de transporte tan caro) si existe 3LP, genera economías de escala, permite también mayor visibilidad de cargas transportistas, entre muchos más.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- EL ESPECTADOR PERIÓDICO, “Zona Franca La Candelaria, Motor de desarrollo para la región Caribe”, sábado 22 de Septiembre de 2012, sección Económica- Transporte de Logística y Carga no. 17.
- EXPOLOGÍSTICA, Artículo 3LP y 4LP en [http://expologistica.com/images/articulos/3pl\\_y\\_4pl.pdf](http://expologistica.com/images/articulos/3pl_y_4pl.pdf)
- GOH VEA KHAI ERIC, “Una práctica de la cadena de abastecimiento en donde uno o más procesos logísticos de una firma son tercerizados”, 2010. Ver documento en línea: [http://www.12manage.com/methods\\_3rd\\_party\\_logistics\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_3rd_party_logistics_es.html)
- ICESI EDUCACIÓN, “Beneficios del 3LP”, ver en: <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/08/15/agencias-de-aduana/>
- MATURANA SERGIO, “Gestión de la cadena de Abastecimiento” documento académico, Chile. Ver documento completo en: <http://www.sergiomaturana.cl/SAG/Clase%201%20CL.pdf>
- SCHNEIDER BEN, “Outsourcing, herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios”, Grupo Editorial Norma, 2004.
- PORTAFOLIO PERIÓDICO, “El 3PL, una tendencia útil para cualquier empresa”, sección Negocios, mayo 10 de 2011.
- ESUMER, “Cartagena como centro logístico”, documento en línea: <http://virtual.esumer.edu.co/bancodeobjetos/sites/default/files/8.%20CARTAGENA,%20CENTRO%20LOGISTICO%20INTERNACIONAL.pdf>
- ZONA FRANCA LA CANDELARIA PORTAL, “ZF La Candelaria”, ver documento en: <http://www.zonafrancalacandelaria.com.co/sitio/EL%20UNIVERSAL-1.pdf>