



**Finanzas y Comercio Exterior 13 JF**

**Asignatura**

Misión Empresarial

**Tema de Investigación:**

Mejoramiento para el crecimiento y competitividad de la logística de transporte internacional  
en Colombia

Improvement for the growth and competitiveness of international transportation logistics in  
Colombia

**Autores:**

Ángela Martínez Moscoso

Hernán Guillermo Navarrete Rodríguez

Marzo, 2017

Bogotá, Colombia



**Finanzas y Comercio Exterior 13 JF**

**Asignatura**

Misión Empresarial

**Tema de Investigación:**

Mejoramiento para el crecimiento y competitividad de la logística de transporte internacional  
en Colombia

Improvement for the growth and competitiveness of international transportation logistics in  
Colombia

**Autores:**

Ángela Martínez Moscoso

Hernán Guillermo Navarrete Rodríguez

Marzo, 2017

Bogotá, Colombia

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción .....	8
Objetivos.....	11
1. Desempeño Logístico en Colombia.....	12
1.1. Diagnóstico de los factores de éxito en el proceso logístico y Transporte Internacional .....	13
1.1.1. Optimización y competitividad. ....	13
1.1.2. Conexiones entre los activos logísticos actuales de Panamá.....	15
1.2. Análisis del proceso logístico y transporte internacional en Colombia y sus puntos críticos.....	16
1.2.1. Infraestructura en los costos de transporte en Colombia.....	16
1.2.2. Desempeño Logístico - Costos Logísticos .....	18
(Colombia vs Países OECD).....	18
1.3. Propuesta plan de desarrollo .....	19
1.3.1. Importancia de tiempos en la logística. ....	19
1.3.2. Construcción plataforma global de negocios.....	21
Bibliografía .....	28

## **LISTA DE FIGURAS Y GRAFICAS**

Figura 1 Desarrollo Competitivo .....	14
Figura 2 Índice de Desempeño Logístico. Colombia y países en referencia, 2016.....	17
Figura 3 Cadena de Valor de Porter.....	20
Figura 4 Gabinete Logístico.....	22

## **Resumen**

La logística en Colombia acorde con la realidad, ha sido bastante deficiente en el transcurso de los años (Campos, 2014). El gobierno y el sector privado han estado trabajando en ello para así mismo tener más competitividad frente a países con economías similares o superiores a la colombiana.

Como una de estas economías similares Panamá surge como punto de comparación ya que por su proximidad regional tiende a enfrentar problemas similares a los que se enfrenta Colombia. Panamá como tal, es considerado el país más desarrollado en latino américa en materia logística ya que comprende 35 puertos y muelles de los cuales 18 son privados, 16 estatales, 1 astillero y además tiene tres terminales petroleras; siendo estos regulados por la Autoridad Portuaria Nacional (APN) (Procolombia, 2016).

Por su lado, Colombia cuenta con ocho puertos principales, seis de ellos se ubican en la costa Atlántica y dos, en la Pacífica. La costa Atlántica conecta principalmente al país con Centroamérica, Norteamérica y Europa, mientras que la Pacífica es el punto de interconexión con Sudamérica, la costa occidental de Norteamérica y Asia (Legiscomex, 2014). Estos están conformados por 43 Muelles siendo estos controlados por la Superintendencia de Puertos y Transportes.

Gracias a la globalización, a través de los tiempos los países han optado por facilitar la entrada y salida de bienes y servicios bajando sus barreras fronterizas; todo esto con el objetivo de incrementar la velocidad de sus economías y junto de la mano de inversiones dentro de estos países, generando una competitividad entre las empresas nacionales como internacionales para su propio crecimiento.

Es por eso que es importante que el gobierno tenga en cuenta nuevas estrategias nacionales las cuales permitan un desarrollo mucho más rápido frente al transporte internacional y logística, permitiendo que la modernización y eficiencia genere una mejor competitividad regional. Tanto Colombia como Panamá pueden posicionarse como plataformas logísticas estratégicas, aprovechando sus ventajas geográficas comparadas con el resto del continente (Campos, 2014); al punto de ser uno de los países más competitivos a nivel mundial en materia logística y de transporte internacional.

### **Palabras Claves**

Logística, Transporte internacional, intercambio, competitividad, desarrollo y visión

### **Abstract**

According to reality logistics in Colombia has been quite deficient over the years (Campos, 2014). The government and the private sector have been working on this in order to be more competitive versus countries with similar or higher economics standards.

As one of the similar economies Panama emerges as a point of comparison due to the regional proximity tends to have similar problems to those that Colombia is facing. Panama as such, is considered the most developed country in Latin America in logistics as it comprises 35 ports and docks of which 18 are private, 16 from the state, 1 shipyard and also three oil terminals; being these regulated by the National Port Authority (APN) (Procolombia, 2016).

On the other side, Colombia has eight main ports; six of them are located on the Atlantic coast and two in the Pacific. The Atlantic coast connects mainly the country with Central America, North America and Europe, while the Pacific is the point of interconnection with South America, the west coast of North America and Asia (Legiscomex, 2014). These are made up of 43 docks being these controlled by the Ports and Transports Superintendence.

Thanks to globalization, throughout the times countries have chosen to facilitate the entry and exit of goods and services by lowering their border boundaries; aiming to increase the speed of their economies and working together with the investment on these countries, generating competitiveness between national and international companies for their own growth.

Therefore, it is important that the national government considers new national strategies that allow a much faster development in relationship to logistics and international transportation, allowing modernization and efficiency to generate a better regional competitiveness. Both Colombia and Panama can position themselves as strategic logistics platforms, taking advantage of their geographical advantages compared to the rest of the continent (Campos, 2014); to the point of being one of the most competitive counties in the world in logistics and international transport.

### **Key words**

Logistics, international transportation, exchange, competitiveness, development and vision.

## Introducción

La logística es la manipulación de bienes y servicios que requieren o producen las empresas o consumidores finales, mediante las funciones de transporte, almacenaje y aprovisionamiento y/o distribución de mercancías (Social, 2008).

Es por la anterior afirmación que con este proyecto se pretende comprender la complejidad e importancia que poseen los aspectos antes mencionados e identificar las falencias que tiene Colombia en cuanto al sector logístico en transporte en comparación con la logística de Panamá y definir que se puede hacer para el mejoramiento del mismo y que Colombia pueda ser un país competitivo frente a los demás países, especialmente con Panamá.

Teniendo en cuenta la economía de los dos países (Colombia y Panamá), se analiza que la economía de Panamá es una de las más estables a nivel de América Latina, lo cual lleva a la conclusión, que la logística utilizada es muy productiva para el país y por ende los recursos y las importaciones son bien aprovechadas y esto ayuda a que sea un país de mucho progreso; mientras que Colombia es un país que a pesar de tener tantos recursos naturales y un buen capital efectivo, no utiliza una logística adecuada, lo cual lleva a que la economía no sea la más productiva y ayude al país a su progreso, por lo tanto debe analizarse los métodos de otros países para que sirvan de ejemplo y así ayudar a este país para que su economía sea estable, la deuda externa disminuya y que su capital y sus riquezas naturales sirvan para el progreso de todo el país.

Las esperanzas de una mayor competitividad y menores costos de transporte en el país están puestas en la concreción de los mega planes viales de cuarta generación (4 G).

Pero lo cierto es que esto no es suficiente para que Colombia deje de ocupar el puesto 94 entre 160 economías que arrojó el desempeño logístico en el último Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial el 09 de junio de 2016, esto no es suficiente para Colombia



debido a que este país no tiene los suficientes ingresos para realizar una buena financiación para lograr los avances que el país requiere en las obras que tienen proyectadas.

Reducir la realidad de que el 65 % de los costos logísticos del país estén asociados al transporte por carretera, por donde se mueve el 80 % de mercancías importadas y exportadas, también requiere de disponer plataformas logísticas en el interior del país que faciliten el comercio.

“No se trata de tener puertos secos o patios de contenedores, sino realmente una infraestructura donde, además de almacenar mercancías, puedan asentarse autoridades de control y agentes portuarios y marítimos para operaciones de tránsito”, recalcó Juan Carlos Osorio, coordinador del undécimo Congreso Internacional de Logística y Cadenas de Suministro, que se realizó en Medellín. (Rojas, 2016). Lo que quiere decir este multifactorial artículo es que el país tenga lugares aptos para que haya personal encargado de controlar los artículos que se exportan y que se importan, porque así podrán ser de mejor calidad las exportaciones e importaciones.

El consejo privado de Competitividad (2015:108-127) recomienda mejorar la eficiencia de trámites de comercio exterior y puertos, fomentar el multimodalismo, impulsar la Política Nacional Logística, y generar una dinámica local para mejorar la infraestructura y la logística del país, todo esto se podría mejorar con una buena planeación, metodología y estrategias logísticas. ¿Cuánto invertir en el fortalecimiento de una Colombia más competitiva? Diversos analistas han implementado metodologías y cálculos que sugieren un aumento radical en las inversiones, un compromiso que vaya más allá del corto plazo, por ejemplo Sergio Clavijo (ANIF 2014) planteo que el país debería estar más dispuesto a invertir en este sector alrededor de \$23 billones anuales, con lo cual el país aumentaría la productividad en aproximadamente 2% y 1% de promedio histórico reciente, y lograría acelerar el crecimiento, pasando del 4,5% promedio anual reciente a un 6%.

Por su parte se estima que es necesario construir 3800 km/año de vías de todo tipo para cerrar la brecha de infraestructura y propusieron una inversión del 3% del PIB anual en infraestructura de transporte entre 2011 y 2020, el país si podría invertir este dinero que proponen los analistas, siempre y cuando las personas contratadas sean honestas y lleven a cabo las obras en el tiempo determinado.

La Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) propone una lista de proyectos por un valor de \$123 billones para todos los modos durante el periodo 2015-2025. En el plan maestro de 2010, Roda (2010) propuso invertir \$18 billones durante 2010-2018(2,25 billones/año). En el trabajo para sistema de ciudades, Roda (2012) agrego que se deben invertir US \$ 4 billones para fortalecer la interconectividad entre ciudades, entradas a las ciudades y algunos tramos de troncales congestionados, entre 2012 y 2035. Más recientemente, Roda (2015) identifico paquetes de inversiones de corto y mediano plazo, que ayudaran a reducir la congestión o reforzar la red primaria (Intermodal, 2016), en este artículo lo que quiere es que es indispensable que las ciudades estén intercomunicadas y que las troncales sea descongestionadas para que el país tenga un mejor funcionamiento.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar los factores de competitividad de la logística de transporte internacional, en el contexto panameño como factor de mejora, en cuanto a tiempos y costos de este sector en Colombia.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar los factores de éxito del proceso logístico y de transporte internacional que desarrollan en Panamá.
2. Analizar los puntos críticos de proceso logístico y de transporte internacional en el contexto colombiano.
3. Proponer un plan de desarrollo para el fortalecimiento logístico y de transporte internacional para Colombia basados en casos exitosos detectados en Panamá.

## 1. Desempeño Logístico en Colombia

El desempeño logístico es un factor fundamental para competir en los mercados nacionales e internacionales, pues comprende un conjunto de variables que permiten optimizar los tiempos y costos de movilizar productos desde la fase de suministro hasta el consumidor final: infraestructura de transporte, competitividad y calidad de los servicios de transporte de carga, y eficacia en procesos de aduanas y puertos (INC, 2016).

Para Colombia, es de vital importancia tener todos estos factores en cuenta para generar mucha más competitividad a nivel mundial para que los inversionistas extranjeros vean con buenos ojos la inversión en Colombia. No obstante, y teniendo en cuenta las variables mencionadas por el Informe Nacional de Competitividad, como primer paso para Colombia sería el posicionamiento como uno de los mejores en la región antes de ser tan ambiciosos y compararse con potencias mundiales en materia de logística.

Colombia tiene un desempeño logístico bastante deficiente en la región según lo indica el Informe Nacional de Competitividad; el bajo desempeño logístico del país se debe a distintos factores, dentro de los cuales está la falta de una infraestructura adecuada (INC, 2016). Además de la infraestructura, el desempeño logístico depende de otros factores como la competitividad y la calidad de los servicios de transporte. De acuerdo con el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial, durante el período 2007- 2016 Colombia avanzó tres posiciones en América Latina, pasando del puesto 15 al 12 entre 18 países, mientras que Panamá se ha ido posicionado en como número 1 de la región (*The World Bank*, 2016).

Ahora, uno de los mayores inconvenientes que presenta Colombia son los costos de prestación de servicios. Por ejemplo, el sector transporte requiere más de ocho trabajadores para producir lo que produce un trabajador en Estados Unidos. Como resultado de esto, el país registra los costos de transporte interno –tanto de exportación como de importación– más elevados en la

región: de acuerdo con el último reporte del *Doing Business* (INC, 2016). El ejemplo es una muestra uno de los muchos puntos deficientes que el país enfrenta en cuanto a la logística y transporte posicionando a Colombia en el puesto 94 a nivel mundial y comparado frente al más alto competidor de la región Panamá el cual se posiciona en el puesto 40 según lo indica (The World Bank, 2016); pero aún más específico la competitividad en transporte internacional Panamá Ocupa la posición número 16 mientras que Colombia se encuentra en la posición número 103 siendo como uno de los factores los costos de logística que comparados con Panamá son bastantes elevados en Colombia. Por otra parte, los tiempos que son bastante determinantes en el sector logístico encontramos que Panamá se posiciona en el puesto 41 mientras que Colombia está en el puesto 78 dejando a Colombia en desventaja ya que los tiempos (entrega) los cuales son aspectos muy importantes en las negociaciones de intercambio de bienes y afecta profundamente si se invierte en un país o no.

Aunque Panamá siendo influido por el Canal y que aparte se sigue trabajando en mejoras de este llegando al punto de la inauguración de una tercera fase de ampliación tiene cierta ventaja frente a Colombia; sin embargo, el sector logístico en Colombia debe encontrar una solución que les permita mejorar los tiempos de entrega y así mismo permitir encontrar una paridad frente a sus competidores regionales y poder fomentar más exportaciones e importaciones.

## **1.1. Diagnóstico de los factores de éxito en el proceso logístico y Transporte Internacional**

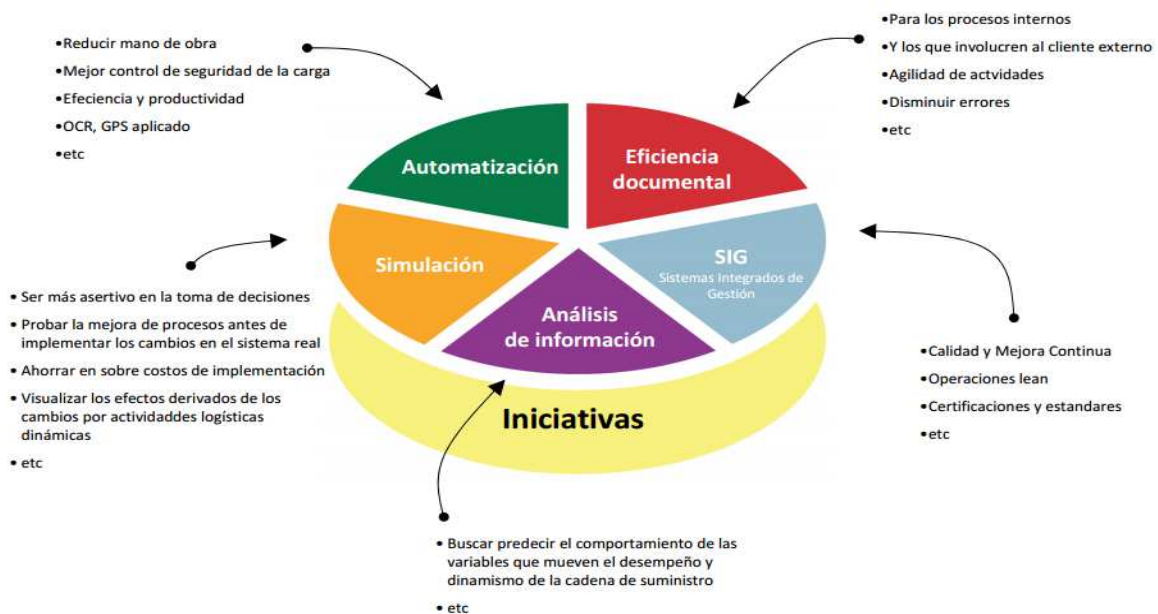
### **1.1.1. Optimización y competitividad.**

La coordinación entre generadores y transportadores es fundamental para la optimización de los tiempos, la planificación de las operaciones y, por consiguiente, la reducción de los costos logísticos. En Panamá se sigue trabajando para mejorar en este tema, la necesidad de

aplicar políticas para mejorar la eficiencia de su cadena logística y su conectividad mediante una mayor coordinación inter-institucional y fomentando las llamadas asociaciones público-privado para acordar una efectiva planificación, así como ejecución conjunta de las correspondientes inversiones (Duran, 2014). Basado en un modelo econométrico en donde se indica que, por cada punto que mejore dicho índice traduciendo en un aumento de productividad laboral de cada país de casi 35% en promedio.

Por eso mismo, es esencial tener un desarrollo tecnológico y de gestión para impulsar el desarrollo competitivo (Figura 1.) de cada país donde se buscan mejoras contantes en los procesos de logística y transporte, siendo cada vez más eficiente y dando un servicio optimó que permita prestar un mejor servicio y dar más competencia en la región y eventualmente a nivel mundial.

**Figura 1 Desarrollo Competitivo**



Fuente: CTC Logística y Competitividad – Análisis de los elementos de Integran la cadena de suministros para sustentar la competitividad – Comité Ejecutivo de la CIP (CECIP) Lima, Perú.

### **1.1.2. Conexiones entre los activos logísticos actuales de Panamá.**

El Gobierno de Panamá está decidido a potencializar los sectores que son motores para el crecimiento y desarrollo de la economía nacional.

El planteamiento para hacer posible la logística de valor agregado en Panamá es de hecho la estrategia necesaria para reducir el costo real de hacer negocios en Panamá al generar soluciones para los factores que incrementan este costo:

1. Reducir el tiempo de las mercancías en tránsito
2. Reducir la volatilidad en tiempo de las mercancías en tránsito
3. Reducir los costos de insumo directos de las actividades de logística

El Gobierno de Panamá ha programado una inversión de aproximadamente B/.1.000 Millones para estimular en gran medida la actividad logística de valor agregado.

Para ello está considerada la construcción de cinco vías las cuales son fundamentales para el desarrollo de una industria logística de valor agregado en Panamá, así como el desarrollo de proyectos para dinamizar facilidades logísticas existentes como el Aeropuerto de Tocumen (Proinvex, 2016):

- Extensión de la autopista Panamá-Colón
- Conectividad entre Corredores de la Ciudad de Panamá
- Solución para la congestión Intra-Colón
- Vía de circunvalación de Howard al Puente Centenario
- Extensión del Corredor Norte para llegar al aeropuerto Tocumen
- Conexión directa a las instalaciones de transporte de carga de Tocumen
- Mejores tarifas de los transportes en camiones y servicio de clase mundial
- Crear un plan maestro para un centro de transporte de carga en Tocumen.

El desarrollo competitivo puede determinar la competitividad de un país, y en Colombia los costos y tiempos no son los mejores como se mencionó anteriormente en los indicadores de desempeño de logística del *The World Bank*; dejando entre visto como aumenta los costos por diferentes factores como el ejemplo del tener más trabajadores frente a otros países que no requieren de tanto personal. Sin embargo, al mismo tiempo que se puedan bajar estos costos es fundamental no tener otras falencias ya que el reducir personal puede implicar una calidad de servicio deficiente haciendo que la calificación de este se deteriore, por eso hay que saber balancear y tener un plan inicial para las mejoras frente a otros países que se encuentre por encima y que al momento de implementarlos se haga de manera coherente sin que afecte drásticamente los cambios aplicados.

## **1.2. Análisis del proceso logístico y transporte internacional en Colombia y sus puntos críticos**

### **1.2.1. Infraestructura en los costos de transporte en Colombia.**

Colombia debe acelerar el paso en dotación de infraestructura y logística para reducir costos de transporte y ser más competitiva.

- Diagnóstico.
  - Excesiva concentración de carga y de pasajeros en el modo vial.
  - Carencia de adecuada articulación con los modos fluviales y férreos.
  - Falta de accesos directos en principales centros de producción nacional.
  - Elevados costos del transporte vial (“excesivos tiempos muertos” y altos costos en insumos).

La incidencia del costo de transporte asciende a 10%-35% en principales productos exportados (petróleo, carbón, flores, café y textiles) frente al 6% de referente internacional.

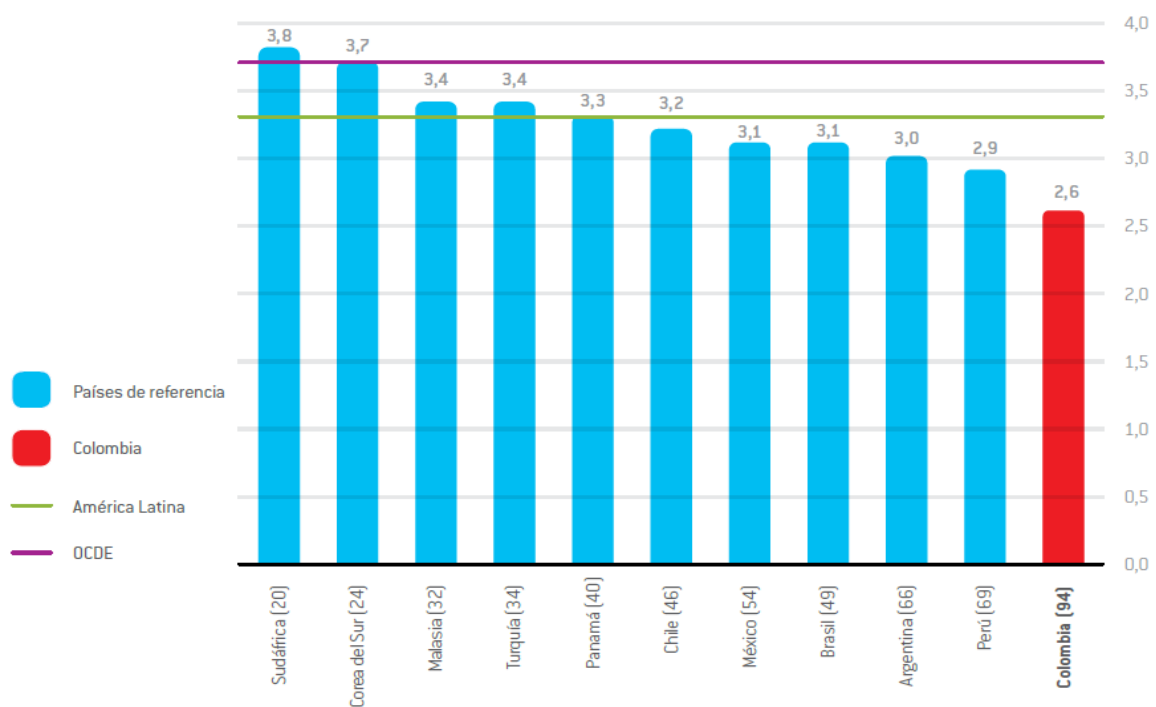
- Solo el 1.5% de la carga transportada se moviliza por un sistema multimodal. (Caicedo, 2013)



Si bien la implementación del Programa 4G permitirá ahorros significativos en los tiempos de viaje (un promedio de 30%), es necesario reducir también los tiempos muertos en los puertos para que los ahorros se traduzcan en mejoras significativas.

De acuerdo con este indicador del Banco Mundial, además de las deficiencias en la calidad de la infraestructura, el bajo desempeño logístico de Colombia se debe a otros factores críticos, como los problemas de eficiencia y eficacia en las aduanas, las dificultades para contratar envíos a precios competitivos, la falta de seguimiento y localización de las mercancías, y la escasa competencia y calidad de los servicios logísticos.

**Figura 2 Índice de Desempeño Logístico. Colombia y países en referencia, 2016**



Fuente: *The World Bank*. 2016 (The World Bank, 2016)

Con esta gráfica, podemos notar, el desempeño tan bajo que Colombia tiene frente a otros países con un 2.6; mientras que Panamá muestra con su puntaje de 3.3 que es el líder regional ya que se encuentra en la marca establecida para latino américa. Por lo tanto, Colombia debe

enfocar en acercarse a la marca que está establecida por latino américa, para después poder entrar a estándares muchos más altos como el de OCDE.

### 1.2.2. Desempeño Logístico - Costos Logísticos

(Colombia vs Países OECD)

Indicador	Colombia	Promedio Países OECD
Costos logísticos sobre valor ventas finales (%)	19	6
Costos logísticos como proporción del PIB (%)	23	9
Índice de desempeño logístico	2,9	3,6

Fuente: elaboración Anif con base en BID, Banco Mundial, Plan Maestro de Transporte 2010 2032 y Consejo Privado de Competitividad.

Tomado de: Anif (2013) “Costos de transporte, multimodalismo y la competitividad de Colombia “Presentación XI Congreso Nacional de Infraestructura.

Colombia tiene unos costos logísticos elevados, 19% sobre el valor de las ventas Vs. 6% en países OECD; equivalen a 23% del PIB de Colombia Vs. 9% OECD, y en cuanto al índice de desempeño logístico Colombia se encuentra en un 2,9, mientras que los países OECD en 3,6.

Por lo tanto, Colombia debe acelerar el paso en dotación de infraestructura y logística para reducir costos y ser más competitiva; así que mientras Colombia siga mostrando estos indicadores será difícil que se posiciones como país competitivo. Por eso mismo, tomando a

Panamá como referencia se podría adoptar fortalezas en los cuales ese país viene trabajando siendo el centro de actividad más importante de la región como lo indica la banca mundial.

### **1.3. Propuesta plan de desarrollo**

#### **1.3.1. Importancia de tiempos en la logística.**

Reconocer que la logística hace parte fundamental para la negociación de bienes y servicios generando valor a los productos ofrecidos como lo son la forma, tiempo, lugar y posesión de estos. La logística crea dos de estos valores, tiempo y lugar; la manufactura crea valor de forma y el marketing, la ingeniería y las finanzas crean valor de posesión mediante mecanismos como la publicidad, el apoyo técnico y los términos de venta y comercialización (Ballou, 2004).

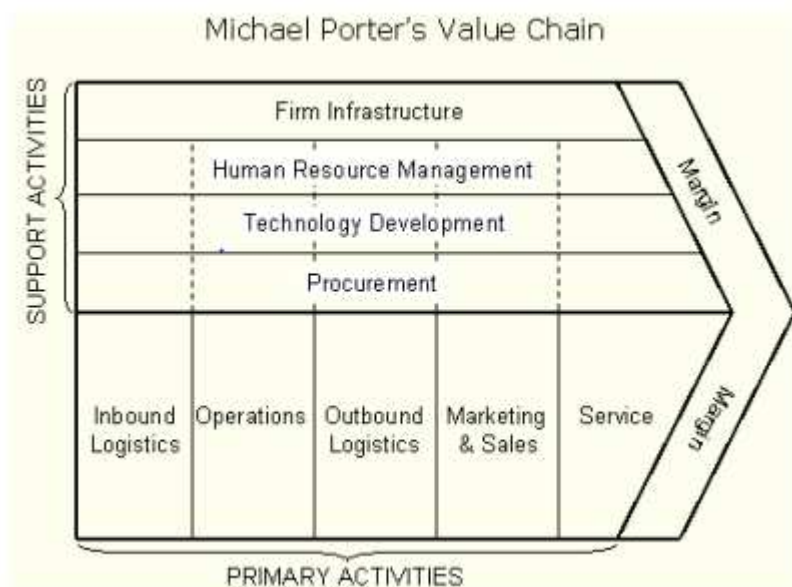
Por consiguiente, la logística es una fuente de creación de valor ya que añade una medida en que los clientes determinan la calidad del producto y por lo que prefieren pagar por él. Por eso mismo, los valores de tiempo y lugar hacen que la logística juegue un papel importante en la estructura de los costos junto de la mano con el alcance de innovación que se presenta y la capacidad de respuesta frente a los cambios que se generan globalmente. Estos elementos han posicionado a la logística como una fuente de ventajas competitivas sostenibles (Ballou, 2004).

Michel Porter planteó que la manera de entender a las compañías era analizando el desempeño de cada una de sus funciones (mercadeo, producción, talento humano, investigación y desarrollo, etc.) en relación con las ejecutadas por la competencia. Porter descompuso cada función en las actividades individuales que las constituían, como estrategia clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones de valor entre sí (Porter, 1999). Por lo tanto, al analizar el desempeño de ciertas funciones; permite identificar las fortalezas y falencias de cada área, siempre buscando la forma de mejorar y en que se debe seguir trabajando para hacerse cada vez más fuerte frente a la competencia.

Teniendo esto en cuenta, Colombia al analizar sus procesos puede llegar a identificar sus falencias como sus fortalezas y al revisar frente a la competencia como en este caso lo es Panamá; puede ser un punto de partida para saber qué es lo que ellos han adoptado para hacerse cada vez más fuerte como, por ejemplo, saber en qué invierten, donde están yendo los recursos, qué tan fácil se adaptan a los cambios globales y como se mantienen tan competitivos en la región.

Según el modelo de valor de Porter, toda organización tiene actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son todas aquellas que se relacionan con la producción, el mercadeo, distribución y servicio al cliente. Las actividades de soporte tales como las compras, el desarrollo tecnológico, la gestión del talento humano y otras funciones administrativas de apoyo e infraestructura que requieran las actividades primarias, como lo muestra la figura 2 (Ramírez, 2010).

**Figura 3 Cadena de Valor de Porter**



Fuente: Gourdin, kent N. *Global Logistics Management*. 2006 (Ramírez, 2010).

Como se puede observar, la ventaja competitiva se puede lograr una vez estén integradas en su totalidad las actividades de su cadena de valor haciendo menos costoso y prestando un

servicio óptimo. Así mismo, entre menos costoso y mejor calidad sea el producto frente a sus competidores las empresas pueden tener mucha más competitividad. Lo que Explica Porter son uno de los métodos que se aplican en diferentes operaciones, en Colombia las empresas privadas y estatales pueden trabajar de la mano donde se tenga claro las actividades que priman y las que pueden ser de apoyo ofreciendo un mejor desarrollo y competitividad hacia el servicio de logística en el transporte internacional y así mismo que permitan que estos mejoren sus tiempos y por consecuente también puedan reducir costos ya que según (INC, 2016) Colombia tiene los costos más elevados de la región haciendo que el país pierda competitividad hacia sus competidores, permitiéndoles a estos llevarse los negocios y oportunidades a otras fronteras que necesitan de nuestros productos y servicios.

### **1.3.2. Construcción plataforma global de negocios.**

Panamá continuamente trabaja en busca de mejoras para así mismo poderse mantener como líder en la región en logística de transporte internacional, pero con una visión hacia futuro de cómo ser más competitivo mundialmente. Panamá constantemente está en busca de falencias en las cuales ellos puedan trabajar para mejorar y al mismo tiempo analizan sus fortalezas para así hacerse más fuertes.

Uno de los aspectos que tiene Panamá en busca de mejoras es el *gabinete logístico*, el cual se enfoca en desarrollar planes maestros que beneficien a los sectores que hacen parte de la logística y que buscan ser más competitivos, prestando un servicio mucho más eficiente. Estos están formados por, puertos, aeropuertos, canal de Panamá, Ferrovial, zona libre Colon, zonas económicas especiales, red de carreteras, y aduanas (Esta última pendiente de parte oficial de este gabinete).

Gracias a este gabinete logístico (figura 4) en el que se reúnen mensualmente a discutir temas específicos, los sectores mencionados siempre buscan un beneficio común permitiéndole

al país presentar diferentes planes de acción para sus mejoras constantes, adaptación a cambios globales, y generación de innovación y desarrollo del sector logístico. En los últimos años, este trabajo de equipo ha podido mostrar avances, siendo la apertura de la tercera fase del canal de Panamá la de más significancia y que le ha generado ingresos muy altos al país para ser reinvertidos a su continuo desarrollo.

**Figura 4 Gabinete Logístico**



Fuente: Panamá: *Building a Global Bussines Plataform* (Jaramillo, 2016)

Por su parte, Colombia en busca de mejoras tiene la falencia de que los diferentes sectores trabajan por su parte siempre buscando un beneficio propio. Uno de los ejemplos que tenemos es la nueva implementación de nuevo decreto de Aduana 390 del 2016 el cual tiene sus implementaciones propias, mientras que Zona Franca saca otro siendo el 2147 del 2016 con sus propias implementaciones difiriendo uno del otro. Con esto los usuarios, el sector logístico y como tal comercio exterior se ve afectados ya que con esto se puede dificultar diferentes procesos y envés de seguir las recomendaciones de la ley 1609 del 2013 la cual fomenta la agilización y facilitación de las operaciones de comercio exterior, estas

modificaciones están haciendo cada vez más difícil su comprensión e implementación haciendo que Colombia baje su competitividad, los tiempos se alarguen y los costos se incrementen. Por lo tanto, Panamá si implementa facilitación en el tema ya que los sectores trabajan de la mano permitiendo que todos hablen un mismo idioma y que sus usuarios puedan entender de una manera más fácil los procedimientos.

## Conclusiones

Para concluir este trabajo de reflexión, se llegan a las conclusiones con el fin que se pueda dar más claridad al trabajo. Gracias a la experiencia que se adquirió en nuestro paso por Panamá, se pudo tener mucho más claras las ideas de la investigación el cual siempre se buscó los beneficios que Colombia puede implementar hacia futuro y que le permita tener más crecimiento y competitividad en materia de logística de transporte internacional.

El objetivo de este artículo de reflexión era determinar la competitividad de transporte internacional en Panamá, encontrando oportunidades que Colombia puede implementar para mejorar su competitividad enfocándose en tiempos y costos que son de las mayores falencias que tiene el país y que cada vez aleja de su meta de competitividad regional como principal objetivo.

En cuanto a la logística del sector transporte en nuestro país es una necesidad fundamental, ya que con una logística eficiente se puede vincular con facilidad a los mercados nacionales e internacionales a través de cadenas con suministros confiables, lo contrario de tener una logística ineficiente en este caso como la de Colombia, esta materia enfrenta dificultades en cuanto a competitividad y costos elevados, tanto en tiempo como en dinero, aunque Colombia ha buscado mejorar los procesos logísticos en cuanto a la creación del Plan Maestro de Transporte Intermodal para organizar de forma estratégica y eficiente el crecimiento del país, a través de una red de infraestructura que logre conectar a las ciudades, regiones, fronteras y puertos, priorizando los proyectos con mayor impacto en la economía nacional, y también otras iniciativas como los mega planes viales de las 4G, este no ha dejado de ocupar el puesto 94 a nivel Mundial en el desempeño del índice logístico entre 160 países, y en especial con Panamá siendo el primer país de Latinoamérica que se encuentra dentro del ranking ocupando el puesto 40.



La financiación en Colombia de las obras es una de la mayor preocupación que tiene el Gobierno, ya que son muchas las obras que requiere el país para lograr avances y no dejar a tras la infraestructura, el país cuenta con los recursos suficientes para tener una buena logística y ser más competitiva, pero lo que a Colombia le falta tener una mejor estrategia, planeación y coordinación para tener un buen nivel logístico frente a otros países.

Por lo tanto, si Colombia quiere llegar a tener más competitividad, los diferentes gremios deben de unificarse para determinar concretamente las falencias que presenta Colombia en cuanto a logística de transporte internacional. Una unificación que permita al país crecer en todos los sentidos y en diferentes sectores, sin descuidar a los más pequeños que son piezas fundamentales para seguir trabajando unificadamente.

Por eso mismo, Panamá es uno de los mejores ejemplos a seguir. Tienen sus ideas bastante claras que les permite desarrollarlas de una manera más fácil y concretamente; saben cómo invertir los recursos, como se reparten por sector y sobre todo lo más importante es que tienen claro que el beneficio común es lo fundamental para ellos lo cual nos lo han demostrado año tras año creciendo continuamente; que entre más unificados están es mucho más fácil llegar a las metas establecidas.

Es fundamental, que en este caso el gobierno no tenga que intervenir en las decisiones sino más bien debe de apoyar el proceso. Frecuentemente, al trabajar ideas se toman bastante tiempo y al cambiar de gobierno suelen terminar esos procesos sin tener un avance alguno, retrasando cada vez más los procesos. Se tienen que tener en cuenta que los que saben cómo se trabaja, cuáles son las falacias y demás elementos necesarios para tomar las decisiones acertadamente; son los gremios que trabajan el día a día y por beneficio mutuo llevarían al proceso a la mejor determinación siempre tratando de encontrar como mejorar y ser más competitivos.

## Recomendaciones

Lo que se trata de plantar en esta reflexión nos deja entender que es un proyecto algo ambicioso, siempre se espera una mejora continua en un país que tiene tantos recursos; sin embargo, al haber desunión y corrupción le impide este mejoramiento esperado.

Ambicioso el tema, porque al compararnos con Panamá en estos momentos nos deja claro que tenemos que trabajar mucho ya que ellos nos llevan una gran ventaja. El canal en su tercera fase nos demuestra lo bien que está trabajando Panamá para seguir mejorando en sus fortalezas y así cada vez ser más competitivo a nivel mundial por lo mismo que los posiciona en ser el centro de actividad más importante de la región.

Por lo pronto, en el sector logístico de Colombia recomendamos:

- Trabajar conjuntamente con los diferentes gremios para tener un beneficio común favoreciendo al país como tal.
- En primer lugar, mejorar los niveles de servicio en el transporte para que haya menos congestión.
- Reducir los costos logísticos, para estar en un buen nivel competitivo.
- Implementar estrategias de organización en las diferentes operaciones logísticas
- Evitar la falta de plataformas logísticas y así mismo generar lugares de trabajo y demanda laboral.
- Mejorar la eficiencia de trámites de comercio exterior
- Generar una dinámica local para mejorar la infraestructura y la logística en nuestro país.

Sin duda, se es consciente que tomara mucho tiempo aplicar lo recomendado; ya que implicaría el trabajo en muchas áreas, de diferentes gremios y el apoyo fundamental de un gobierno, pero es necesario comenzar cuanto antes y no seguir atrasando nuestro desarrollo.

También para esto se tienen que decidir de la forma más eficaz y concreta, sabiendo que es lo que se quiere, se busca y como todos se verán beneficiado; ya que con los cambios frecuentes de innovación en diferentes lugares del mundo obliga a todos estar totalmente actualizados.

En efecto lo que se plantea en este trabajo es complejo, pero con la unión, respaldo y una inversión adecuada de los recursos Colombia puede concretar mucho más de lo esperado. Si se mejora la logística de transporte internacional reduciendo los tiempos y costos Colombia se volverá más competitiva lo cual ayudaría a mejorar la economía, ya que los intercambios de bienes y servicios se efectuarían mucho más fáciles permitiendo el crecimiento y desarrollo del país.

## Bibliografía

- Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro*. Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.
- Bank, T. W. (2016). *The World Bank*. Obtenido de The World Bank:  
<https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/COL/2016/C/PAN/2016?sort=asc&order=International%20shipments#datatable>
- Caicedo, J. M. (07 de 10 de 2013). *Infraestructura y Plan Maestro de Transporte*. Obtenido de ANIF: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Juan%20Martin%20Caicedo%20-%20CCI%20-%20Oct%207.pdf>
- Campos, F. F. (2014). *Unimilitar-dspace*. Obtenido de Universidad Militar: <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/12617/1/LA%20INFRAESTRUCTURA%20LOGISTICA%20COMO%20HERRAMIENTA%20COMPETITIVA%20EN%20COLOMBIA.pdf>
- Diaz, D. (12 de 3 de 2016). *Panamá enfrenta grandes retos para seguir siendo competitivo en logística*. Obtenido de Panamá América:  
<http://www.panamaamerica.com.pa/economia/panama-enfrenta-grandes-retos-para-seguir-siendo-competitivo-en-logistica-1017541#>
- Duran, R. (15 de 06 de 2014). *La Estrella de Panama*. Obtenido de La Estrella de Panama:  
<http://laestrella.com.pa/economia/logistica-panama-impacto-region/23778936>
- INC. (2016). *Informe Nacional de Competitividad*. Obtenido de Informe Nacional de Competitividad: [http://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC\\_Libro\\_Web\\_2016-2017.pdf](http://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC_Libro_Web_2016-2017.pdf)

Intermodal, P. M. (2016). *Una Política de Estado para hacer de Colombia un País más Competitivo*. Bogotá.

Jaramillo, M. E. (08 de 2016). *Quality Leadership University*. Obtenido de Quality Leadership University:  
<file:///C:/Users/Sony%20Vaio/Downloads/Mario%20Jaramillo.pdf>

Jimenez, R. G. (12 de 02 de 2017). *Panama Mejora desempeño logístico*. Obtenido de La Prensa Economía: [http://www.prensa.com/economia/BM-Region-debe-duplicar-inversion\\_0\\_4517548367.html](http://www.prensa.com/economia/BM-Region-debe-duplicar-inversion_0_4517548367.html)

Legiscomex. (13 de 08 de 2014). *Legiscomex*. Obtenido de Legiscomex:  
<http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/perfil-logistico-colombia-2014-completo.pdf>

Porter, M. (1999). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.

Procolombia. (30 de 08 de 2016). *Procolombia*. Obtenido de Colombia trade:  
[http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil\\_logistico\\_de\\_panama.pdf](http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_panama.pdf)

Proinvex. (2016). *Proinvex panama*. Obtenido de Proinvex panama:  
[http://proinvex.mici.gob.pa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=74&itemid=2](http://proinvex.mici.gob.pa/index.php?option=com_content&view=article&id=74&itemid=2)

Ramírez, C. D. (2010). *Biblioteca Digital Universidad Nacional*. Obtenido de Biblioteca Digital Universidad Nacional:  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/1859/2/carlosduvangarcesramirez20101.pdf>

Rojas, J. F. (09 de 06 de 2016). *El Colombiano*. Obtenido de El Colombiano:

<http://www.elcolombiano.com/negocios/competitividad-en-colombia-no-solo-vias-sino-mas-logistica-BY4346175>

Social, C. N. (27 de 08 de 2008). *Consejo Nacional de Política Económica y Social* .

Obtenido de Consejo Nacional de Política Económica y Social :

[http://www4.unfccc.int/sites/nama/\\_layouts/UN/FCCC/NAMA/Download.aspx?ListName=NAMA&Id=82&FileName=CONPES%203547%20-%20Politica%20Nacional%20Logistica.pdf](http://www4.unfccc.int/sites/nama/_layouts/UN/FCCC/NAMA/Download.aspx?ListName=NAMA&Id=82&FileName=CONPES%203547%20-%20Politica%20Nacional%20Logistica.pdf)

**FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO**

<b>TITULO COMPLETO</b>		
MEJORAMIENTO PARA EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE LA LOGÍSTICA EN COLOMBIA		
<b>AUTORES</b>		
Apellidos completos	Nombres completos	
Martínez Moscoso	Ángela	
Navarrete Rodríguez	Hernán Guillermo	
<b>TUTOR DE TRABAJO DE GRADO</b>		
Apellidos completos	Nombres completos	
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR	Pregrado	x
	Especialización	
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá	2017	30
<b>PALABRAS CLAVES</b>		
Español	Inglés	
Logística	Logistics	
Transporte Internacional	International Transportation	
Intercambio	Exchange	
Competitividad	Competitiveness	
Desarrollo	Development	
Visión	Vision	
<b>RESUMEN</b> (Máximo 250 palabras)		
<p>La logística en Colombia acorde con la realidad, ha sido bastante deficiente en el transcurso de los años (Campos, 2014). El gobierno y el sector privado han estado trabajando en ello para así mismo tener más competitividad frente a países con economías similares o superiores a la colombiana.</p> <p>Como una de estas economías similares Panamá surge como punto de comparación ya que por su proximidad regional tiende a enfrentar problemas similares a los que se enfrenta Colombia. Panamá como tal, es considerado el país más desarrollado en latino américa en materia logística ya que comprende 35 puertos y muelles de los cuales 18 son privados, 16 estatales, 1 astillero y además tiene tres terminales petroleras; siendo estos regulados por la Autoridad Portuaria Nacional (APN) (Procolombia, 2016).</p> <p>Por su lado, Colombia cuenta con ocho puertos principales, seis de ellos se ubican en la costa Atlántica y dos, en la Pacífica. La costa Atlántica conecta principalmente al país con Centroamérica, Norteamérica y Europa, mientras que la Pacífica es el</p>		

punto de interconexión con Sudamérica, la costa occidental de Norteamérica y Asia (Legiscomex, 2014). Estos están conformados por 43 Muelles siendo estos controlados por la Superintendencia de Puertos y Transportes.



**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA  
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE  
ESTUDIANTES.**

Los suscritos

Ángela Martínez Moscoso

con C.C. N° 52807942

Hernán Guillermo Navarrete Rodríguez

con C.C. N° 1020786569

\_\_\_\_\_ con C.C. N° \_\_\_\_\_

actuando en calidad de autor(es) de la (obra), (el trabajo de grado),  
(presentación), (conferencia), (escrito en general, que lleva por título

*Mejoramiento para el crecimiento y competitividad de la logística en Colombia*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

elaborada para efectos de Misión empresarial (optar por el título) (participar  
en el seminario o evento), de Finanzas y Comercio Exterior (Programa  
académico)

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en  
formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de  
uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23  
de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los  
derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca,  
comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o  
autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico  
o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet,  
extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por  
conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia  
o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos  
de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por  
parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención,  
asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en  
defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, el año 2017 del  
mes 03 a los 31 días.

**FIRMA**

Firma Ángela Martínez Moscoso C.C. 52807942

Firma Hernán Guillermo Navarrete Rodríguez C.C. 1020786569

Firma \_\_\_\_\_ C.C. \_\_\_\_\_