

**ANÁLISIS DEL ÁREA ECONÓMICA ESPECIAL PANAMÁ PACÍFICO COMO
GENERADOR DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL Y SU POSIBLE
IMPLEMENTACIÓN EN COLOMBIA**

**MARCO EMILIO GAONA MONTAÑO
CÓDIGO: 537554**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ALTERNATIVA VISITA TÉCNICA INTERNACIONAL
BOGOTÁ DC
2017**

**ANÁLISIS DEL ÁREA ECONÓMICA ESPECIAL PANAMÁ PACÍFICO COMO
GENERADOR DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL Y SU POSIBLE
IMPLEMENTACIÓN EN COLOMBIA**

MARCO EMILIO GAONA MONTAÑO

**Trabajo de grado para optar por el título de
Ingeniero Industrial**

**Director
Luis Francisco Pedraza Archila
Licenciado en Química y Biología**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ALTERNATIVA VISITA TÉCNICA INTERNACIONAL
BOGOTÁ DC
2017**



Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.5 Colombia (CC BY-NC-SA 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.5 Colombia (CC BY-NC-SA 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Compartir bajo la Misma Licencia — Si altera o transforma esta obra, o genera una obra derivada, sólo puede distribuir la obra generada bajo una licencia idéntica a ésta.

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá DC, 21 de noviembre de 2017

CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	11
1. GENERALIDADES	13
1.1 ANTECEDENTES	13
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2.1 Descripción del Problema	14
1.2.2 Formulación del Problema	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo General	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 JUSTIFICACIÓN	15
1.5 DELIMITACIÓN	18
1.5.1 Espacio	18
1.5.2 Tiempo	18
1.5.3 Alcance	19
1.6 MARCO REFERENCIAL	19
1.6.1 Origen de la logística y el transporte	19
1.6.2 Objetivo de la logística.	20
1.6.3 Logística y comercio internacional	21
1.6.4 Evaluación de logística regional	23
1.6.5 Planeación del transporte	25
1.6.6 Transporte terrestre e intermodal	28
1.6.7 Transporte marítimo.	32
1.6.8 Transporte aéreo	34
1.6.9 Los puertos e instalaciones	36
1.6.10 Logística pública	44
1.7 MARCO CONCEPTUAL	44
1.8 METODOLOGÍA	45
1.8.1 Tipo de investigación	45
1.8.2 Fuentes y técnicas de recolección de información	45
1.9 DISEÑO METODOLÓGICO	46
2. TÉCNICAS Y PROCESOS DE PANAMÁ PARA UN BUEN DESEMPEÑO ECONÓMICO Y COMERCIAL	47
2.1 INFRAESTRUCTURA Y REGÍMENES ESPECIALES DE PANAMÁ	48
2.1.1 El Canal de Panamá	49
2.1.2 Puertos de Panamá	51
2.1.3 Aeropuerto Internacional de Tocumen	57
2.1.4 Infraestructura vial y férrea de Panamá	58
2.1.5 Zona Libre de Colón	59
2.1.6 El Área Económica Especial Panamá Pacífico	60

	pág.
3. EL ÁREA ECONÓMICA ESPECIAL PANAMÁ PACÍFICO (AEEPP) Y LAS ZONAS FRANCAS O LIBRES DE COLOMBIA	61
3.1 ANÁLISIS DEL ÁREA ECONÓMICA ESPECIAL PANAMÁ PACÍFICO	61
3.1.1 Reseña histórica	62
3.1.2 Caracterización del AEEPP	63
3.2 ZONAS FRANCAS O ESPECIALES DE COLOMBIA	67
3.2.1 Zonas francas permanentes, especiales y transitorias	69
3.2.2 Incentivos de las Zonas Francas colombianas	70
3.3 COMPARACIÓN PANAMÁ VS COLOMBIA	72
4. POSIBLE IMPLEMENTACIÓN DE UN ÁREA ECONÓMICA ESPECIAL EN COLOMBIA	74
4.1 CARACTERIZACIÓN LA ZONA FRANCA DE BARRANQUILLA	74
4.2 PROPUESTA Y VIABILIDAD DE TRANSFORMACIÓN DE ZONA FRANCA A ÁREA ECONÓMICA ESPECIAL DE BARRANQUILLA	77
4.2.1 Fortalezas	77
4.2.2 Oportunidades	77
4.2.3 Debilidades	78
4.2.4 Amenazas	78
4.2.5 Posibilidad de implementación y solución definitiva	78
5. CONCLUSIONES	86
6. RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	95

LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1. Objetivos de un sistema logístico	21
Figura 2. Síntesis de la presencia internacional de las compañías	23
Figura 3. Tipos de infraestructura	24
Figura 4. Exportaciones mundiales de mercancía	26
Figura 5. Selección de métodos de transporte	27
Figura 6. Red de gasoductos (poliductos de gas natural) de Europa	30
Figura 7. Ejemplo de un puerto intermodal. Bilbao, España	32
Figura 8. Avión de carga Airbus Beluga	35
Figura 9. Características modelos de puertos	37
Figura 10. Partes de un puerto	39
Figura 11. Publicación de Comisión Económica para América Latina y el Caribe	40
Figura 12. TOP 10 de aeropuertos de carga en América Latina	41
Figura 13. Operación de una zona libre	43
Figura 14. Componentes del sistema logístico	48
Figura 17. Canal de Panamá ampliado	50
Figura 18. Vista satelital del Puerto de Manzanillo	53
Figura 19. Vista satelital del Puerto Balboa	55
Figura 20. Vista satelital del AEEPP	61
Figura 21. International Business Park	63
Figura 22. Total, de empresas por actividad en el AEEPP	64
Figura 23. Zonas Francas de Colombia	68
Figura 24. Vista satelital de la Zona Franca de Barranquilla	75

LISTA DE CUADROS

	pág
Cuadro 1. Top 10 países con mayor índice de desempeño logístico	17
Cuadro 2. Índice de desempeño logístico en Latinoamérica	18
Cuadro 3. Comparativo entre exportar y crear subsidiarias	22
Cuadro 4. Cuadro metodológico	46
Cuadro 5. DOFA Canal de Panamá	51
Cuadro 6. DOFA de los puertos de Panamá	57
Cuadro 7. Comparativo del AEEPP y las Zonas Francas Colombianas	72

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Presentación Conferencia Panamá Pacífico	pág 95
---	-----------

GLOSARIO

ADUANA: una oficina del gobierno donde se pagan los derechos, los documentos de importación son llenados, etc., de los embarques del extranjero.¹

ARANCELES: es otro nombre que se da a los impuestos, no hay diferencia significativa entre los dos términos, en algunas industrias se oye con más frecuencia uno que el otro.

PLATAFORMA LOGÍSTICA: combinación de infraestructura, tecnología, procesos, regulaciones y capital humano que hacen posible el movimiento, transformación y almacenamiento de productos.

TRANSPORTE: movimiento físico de los bienes.

TRANSPORTE MULTIMODAL: es el que utiliza al menos dos modos de transporte, bajo un solo contrato y única responsabilidad.

ZONA ECONÓMICA ESPECIAL: las ZEE son áreas segregadas localizadas en diferentes puntos estratégicos del país que reciben beneficios fiscales, migratorios y laborales orientados a promover el desarrollo de actividades económicas específicas.

¹ MUÑOZ, Ruben Dario y MORA, Luis Aníbal. Diccionario de logística y negocios internacionales. 3 ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2009. 386p.

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo se centró en la búsqueda de información que inició con la Visita Técnica Internacional a Panamá y, se complementó con libros, bases de datos y artículos, con el fin de identificar los factores que generan competitividad internacional, realizando un análisis a los activos logísticos de Panamá, profundizando en el Área Económica Panamá Pacífico y estudiando su posible implementación en Colombia, donde por motivos de ubicación e infraestructura existente, la Zona Franca de Barranquilla presenta el potencial para ser un área de similares características, sin embargo, se concluye que ante el gran número de Zonas Francas en Colombia, el fortalecimiento de solo una no tendría gran impacto en la economía, por lo cual, se propone la adecuación de la plataforma logística de Colombia, basada en una integración de las Zonas Francas y portuarias a través de un modelo de transporte multimodal íntegro.

PALABRAS CLAVE: Logística, competitividad, economía, comercio, infraestructura.

INTRODUCCIÓN

“No hay comercio sin logística, y una logística deficiente a menudo significa escaso volumen de comercio” - Huxiang Zhao, presidente de la Federación Internacional de Asociaciones de Transitorios y Asimilados.

En la actualidad y desde tiempos inmemoriales, el desempeño logístico de un país es su carta de presentación, con la cual, se muestra al mundo la competitividad del mismo y de esta manera, conseguir inversión local, regional o externa, que desemboque en generación de utilidades para la nación y en impulso para su desarrollo con generación de empleos, obtención de recursos para obras civiles, capacitación de la población y optimización la cadena de suministro de las diferentes empresas con presencia en el país.

Aunque Colombia cuenta con una posición geográfica privilegiada y un extenso territorio, se encuentra bastante relegado en los índices de competitividad revelados por el Banco Mundial, en el informe ‘Connecting to Compete 2016’², donde se indica que Panamá, un país aledaño a Colombia y con menor extensión, es el líder de la región a nivel de competitividad.

Para entender porque diversas publicaciones literarias a nivel global posicionan a Panamá como referente logístico para la región, hay que analizar las cualidades a nivel de infraestructura e intervención activa del Estado.

Panamá posee un conjunto de componentes logísticos que han estado funcionando, por más de un siglo, de manera orgánica en un sistema coordinado. Estos componentes incluyen puertos, aeropuertos, áreas económicas especiales, y una red de interconexión que incluye carreteras primarias como la Carretera Transistmica y la Panamericana, corredores, autopistas, calles y avenidas que geográficamente se encuentran bien entrelazados para convertir al país en un importante hub para el comercio regional e internacional.³

Esta monografía surgió a partir de la Misión Académica Internacional a la República de Panamá, visitando desde las primeras y nuevas esclusas del canal, hasta el complejo de investigación y tecnología “Ciudad del Saber”, pasando por las instalaciones de empresas representativas del país, la Universidad Tecnológica de Panamá (Líder en carreras de ingeniería) y, el que probablemente, sea uno de los proyectos más ambiciosos de este país en la búsqueda de mayor inversión y generación de regalías: El Área Económica Especial Panamá Pacífico.

² THE WORLD BANK. Connecting to Compete 2016. 1 ed. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development, 2016. p.76.

³ GEORGIA TECH PANAMÁ LOGISTICS INNOVATION & RESEARCH CENTER. Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 8 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/platform>>

La visita liderada por la Universidad Católica de Colombia en el mes de agosto de 2017 tuvo como objetivo principal reconocer y analizar los factores claves que hacen de Panamá un referente en la región, en cuanto a su desempeño logístico se refiere.

En el presente documento, se analizó puntualmente el proyecto de Área Económica Especial Panamá Pacífico (AEEPP), administrado por un ente del Estado, como lo es la Agencia Panamá Pacífico (APP) y uno privado denominado como el Desarrollador Maestro, London & Regional (Panamá). Destacando las principales características, atractivos y beneficios que lograran posicionar a Panamá como líder en desempeño logístico. Con el fin de determinar la posibilidad de que en Colombia se desarrollen proyectos de esta índole, desde la potenciación de actuales zonas francas o económicas hasta la creación de nuevas.

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

El desarrollo logístico de un país se ve reflejado en su capacidad de mantenerse a la vanguardia en temas como infraestructura, tecnología, técnicas y medios de comunicación, con apoyo de inversión privada o pública, nacional o extranjera, que apunten a un progreso económico de interés general.

Tras más de un siglo desde la separación de Panamá como parte de la República de Colombia, los dos, como naciones independientes, tomaron diferentes caminos que, en teoría, los dirigiría a ser países económicamente competitivos, lo cual, generaría beneficios directos e indirectos a toda la población.

Los dos países se han apoyado en gran parte en los Estados Unidos, a través de la prestación de servicios o recursos a esta potencia, a cambio de inversión en sus territorios. Mientras Panamá se enfocó en explotar su ubicación privilegiada a cambio de que posteriormente se entregara el control de los proyectos de infraestructura al Estado panameño. Colombia trataba de hacer lo mismo, pero intereses particulares que desviraron los recursos a unos cuantos, lo que sería el detonante del surgimiento de un conflicto interno que, a la fecha se encuentra vigente, aunque tal vez con menor fuerza que hace apenas una década. La guerra interna, sumada al fenómeno del narcotráfico, enfoco los esfuerzos del Estado colombiano a la lucha a través de compra de armamento, desamparando los demás intereses del país.

Sin embargo, la excusa de la guerra que vive continuamente Colombia no es suficiente para justificar el atraso a nivel logístico y competitivo, teniendo en cuenta que los grandes hitos de infraestructura de Panamá provienen del interés de Estados Unidos por aumentar su poderío bélico, de hecho, los grandes avances de la humanidad han nacido en tiempos de guerra, desde la internet hasta el arte de la logística.

El canal de Panamá que permitía a los estados unidos movilizar mercancías y tropas de manera eficiente y la base militar de Howard construida por su posición estratégica, desde que estaban bajo la gestión de USA generaban ganancias al pueblo panameño, pero tras ser entregados para su propia administración y con una correcta gestión basada en la transparencia, impulsarían a pasos agigantados su nivel competitivo. El caso de la Base Howard, que se convirtió en el Área Económica Especial de Panamá Pacifico, es probablemente el proyecto de impulso complementario a la logística del país con más ambición, tal vez, buscando no depender de manera exclusiva de la rentabilidad del canal.

Colombia por su parte dispone de puertos competitivos, zonas francas de primer nivel y aeropuertos de carga de gran interés internacional, pero presenta una

deficiencia en las vías terrestres y ausencia de transportes alternativos como el fluvial y el ferroviario. De igual manera, no se dispone de regímenes especiales ni de proyectos que atraigan e incentiven la inversión, como lo son los casos de la Zona Libre de Colón y el nuevo Área Económica Especial de Panamá Pacífico.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del Problema. Los países que buscan ser competitivos y que disponen de recursos, ya sean naturales, económicos o mano de obras; deben estar a la vanguardia de técnicas o infraestructura, con el fin de no quedarse rezagados en la dinámica de la economía mundial.

La coordinación perfecta de entidades públicas y privadas, acompañadas de procesos transparentes y libres de corrupción le permiten a Panamá, a través de mega obras poseer los mejores activos logísticos de la región, sentando precedentes para los países vecinos, que al igual que Panamá, gozan de una posición geográfica estratégica, en el corazón del comercio mundial.

Los mayores desafíos para el Estado colombiano, tras la firma de los acuerdos de la paz, son destinar recursos a la educación, salud y desempeño logístico, con el fin de ser competitivos. Tras la mejora en puertos como el de Cartagena, que buscará estar entre los 30 puertos más importantes del mundo, el paso a seguir es la mejora de vías terrestres y la creación de zonas económicas especiales que permitan la llegada de nuevos inversores, trayendo consigo generación de empleos y regalías.

1.2.2 Formulación del Problema. Teniendo en cuenta el impacto positivo en la economía de Panamá, con el proyecto Panamá Pacífico y la llegada de nuevos inversores a partir de este hecho, que desde el momento del anuncio de su implementación los convirtió en el país con mejor desempeño logístico de Latinoamérica y, por ende, el más competitivo. ¿Podría Colombia implementar Áreas Económicas Especiales similares a las desarrolladas en el Proyecto Panamá Pacífico?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Analizar las variables que han permitido el éxito económico de Panamá a través de la construcción del Área Económica Especial Panamá Pacífico, con el fin de ver la posibilidad de implementación en Colombia de áreas similares.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las técnicas y procesos que han permitido que Panamá se posicione como líder en desempeño económico y comercial.
- Describir a través de un estudio de caso la operación del Área Económica Especial Panamá Pacífico (AEEPP), con el fin de compararlo con las zonas francas colombianas y/o zonas con similares actividades.
- Determinar la posibilidad de que Colombia implemente Áreas Económicas Especiales.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Un país debe ser administrado como una gran empresa, donde siempre será de vital importancia la promoción que se haga del mismo o el marketing, la República de Panamá lo ha entendido muy bien, por eso, tras el anuncio de la ampliación del canal dio a conocer al mundo su intención de ser referente logístico a través de diferentes obras complementarias a la ampliación, con el fin de atraer inversión e impactar de manera positiva su economía. La Revista de Marina de Chile, uno de los países con mayor utilización de los servicios de Panamá, resaltaba las estrategias del país Centroamericano desde el año 2011:

Lo que inicialmente se promocionaba como efecto directo de la ampliación del Canal, como la nueva capacidad para atender buques postpanamax, en la actualidad las estrategias de marketing apuntan más bien a la consideración de Panamá como una nueva ruta logística, con las ventajas competitivas de hacer uso del Canal para transportar cargas hacia múltiples destinos en el Hemisferio y fomentando el establecimiento de sedes regionales de grandes y medianas empresas, para lo cual el país fomenta su establecimiento, por ejemplo, mediante la creación de la denominada Área Económica Especial Panamá-Pacífico (AEEPP), consistente en un complejo industrial y habitacional ubicado en la ex base aérea de Howard, donde se ofrecen diversas facilidades que favorecen las actividades de inversionistas, tales como servicios logísticos de valor agregado, conectividad terrestre y aérea y una agencia gubernamental establecida en el lugar para simplificar los trámites.⁴

⁴ GÁLVEZ VERGARA, Cristián. La Ampliación Del Canal De Panamá Y Sus Efectos En El Comercio Marítimo Internacional. En: Revista de Marina. Marzo-abril, 2011, vol. 2, p. 129.

El AEEPP es el proyecto más ambicioso de la región, propuesto directamente por el Banco Mundial, digno de ser replicado en los diferentes países en vía de desarrollo, atrayendo a grandes multinacionales que, aprovechando el potencial logístico del país, establecen o establecerán en esta zona sedes regionales que les permitirá optimizar sus cadenas de suministro. Entre los beneficios que encuentran las empresas en el AEEPP, se encuentran:

- Un sitio amplio e integrado
- Comunidad de uso mixto (comercial y residencial)
- Zonificación y uso de tierras ordenado
- Aeropuerto internacional operativo
- Ubicación estratégica y accesos a autopistas principales
- Regímenes especiales

En este último ítem mencionado, vale la pena resaltar el régimen aduanero especial que tiene el Área, ya que para la revista 'Contaduría y Administración', "resulta fundamental que las aduanas funjan como facilitadores del proceso comercial brindando seguridad y garantizando la entrega oportuna de las mercancías y la reducción de costos del comercio internacional. Ello conlleva la optimización de la logística internacional y la ventaja competitiva de las empresas y naciones en la cadena de valor global"⁵. La misma publicación presenta los denominados índices de competitividad de aduanas, señalando que los países más competitivos a nivel aduanal en su orden son Panamá seguido de China, India, Alemania, Corea, Suecia, Singapur, Turquía, Tailandia y Chile.

En países como Colombia ya se disponen de zonas francas, pero no de zonas económicas especiales, que permita a empresas ubicar sedes regionales y hasta hogar para sus empleados cerca de sus trabajos, con todos los servicios indispensables y regímenes especiales, donde también se tienen en cuenta beneficios por contratar mano de obra únicamente local, incentivando la capacitación de la población en nuevas técnicas e impactando de manera positiva su calidad de vida. Según el medio impreso colombiano 'Dinero', "Colombia tiene uno de los desempeños logísticos más pobres de la región"⁶, conclusión sacada a partir del informe del Banco Mundial '*Connecting to Compete 2016*', el cual posicionó a Colombia en el puesto 94 entre los 160 países evaluados por la eficiencia de las cadenas de suministro internacionales, y es que el comercio mundial depende de manera directa del desempeño logístico, la eficiencia de un país para importar o exportar define el modo en que crece y compite en la

⁵ ZAMORA, América Ivonne. Competitividad de la administración de las aduanas en el marco del comercio internacional. En: Contraduría y Administración. Enero-marzo, 2015, vol. 60, p. 228.

⁶ DINERO. Colombia tiene uno de los desempeños logísticos más pobres de la región [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 9 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.dinero.com/economia/articulo/desempeno-logistico-de-colombia-es-pobre/225744>>

economía mundial. Revista Dinero cierra su análisis con las conclusiones del Banco Mundial, con los cuales se busca explicar las brechas entre las diferentes economías:

- Los países ubicados en los últimos puestos del ranking son economías frágiles afectadas por conflictos armados, desastres naturales, inestabilidad política o limitaciones geográficas.
- La infraestructura sigue siendo un factor fundamental para garantizar una conectividad básica y el acceso a vías de salida para la mayoría de los países en desarrollo.⁷

Cuadro 1. Top 10 países con mayor índice de desempeño logístico

Puesto	País
1	Alemania
2	Luxemburgo
3	Suecia
4	Holanda
5	Singapur
6	Bélgica
7	Austria
8	Reino Unido
9	Hong Kong
10	Estados Unidos

Fuente. El Autor.⁸

⁷ DINERO. Colombia tiene uno de los desempeños logísticos más pobres de la región [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 9 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.dinero.com/economia/articulo/desempeno-logistico-de-colombia-es-pobre/225744>>

⁸ THE WORLD BANK. Connecting to Compete 2016. 1 ed. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development, 2016. p.76.

Cuadro 2. Índice de desempeño logístico en Latinoamérica

Puesto	País
40	Panamá
46	Chile
54	México
55	Brasil
65	Uruguay
66	Argentina
69	Perú
74	Ecuador
78	Bahamas
83	El Salvador

94	<i>Colombia</i>
----	-----------------

Fuente. El Autor.⁹

Es necesaria la alianza de entes públicos y privados para poder llevar a cabo proyectos de la magnitud del AEEPP de Panamá en Colombia, donde debe prevalecer la transparencia en los diferentes procesos administrativos, para obtener un bien común que afecte toda la población. Se puede considerar viable cuando Colombia ha llamado la atención de multinacionales y potencias, tras el éxito en las negociaciones con grupos guerrilleros con los cuales se libraba una guerra interna de más de 50 años, por su posición geográfica, grandes recursos y potencial de su mano de obra. No obstante, se requiere un engranaje correcto en materia de logística, apoyo a la inversión (aseguramiento) y legislación laboral y aduanera.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1 Espacio. El estudio se realizó en el marco de la Misión Académica Internacional en la República de Panamá.

1.5.2 Tiempo. La duración aproximada de elaboración del trabajo fue de tres meses y medio después de la visita, con dedicación aproximada para obtención de información, análisis de la misma y planteamiento de propuesta de 12 horas semanales.

⁹ THE WORLD BANK. Connecting to Compete 2016. 1 ed. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development, 2016. p.76.

1.5.3 Alcance. La monografía desarrollada como trabajo de grado, bajo la modalidad de visita técnica internacional, está compuesta por información de las zonas económicas especiales de Panamá y Colombia. Lo anterior, con el fin de realizar propuestas para las zonas francas colombianas y/o demás obras de infraestructura que podrían involucrarse. Dichas propuestas son analizadas únicamente desde el punto de vista técnico, no se hace hincapié en los costos, determinar estos requiere un estudio mucho más amplio.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Origen de la logística y el transporte. El término “logística” inicialmente era utilizado en el argot militar, de hecho, históricamente, la logística ha sido un factor determinante para el éxito o fracaso de muchos conflictos militares. El transporte por su parte permitió a los países proyectar su poderío desde un nivel regional hasta uno global, posteriormente promovió el comercio e impulsó la economía, que, a su vez, incrementó el poder militar de cada país.

Sería el presidente Roosevelt de los Estados Unidos, quien convertiría esta nación en una potencia naval, probablemente, inspirado con los movimientos registrados en libros de los ingleses durante la guerra de independencia, donde se movían a lo largo de la costa más rápido que el ejército independista y eran capaces de atacar desde cualquier punto desprotegido. Uno de los ejemplos más recientes del uso bélico de la logística, se trató de la Guerra del Golfo, donde según el teniente William Pagonis, la facilidad de movimiento fue vital y no la fuerza bruta.¹⁰

Si la logística daba tantos resultados militares, rápidamente se convertiría en factor importante para los negocios en la mayoría de compañías. Las técnicas fueron variando de acuerdo con las necesidades de las organizaciones, pero la esencia es la misma. La logística militar se enfoca en respuestas rápidas y la fácil adaptación en situaciones cambiantes, tal como funcionan hasta el día de hoy las corporaciones más exitosas comercialmente.

La logística no fue considerada una ciencia o campo de estudio desde el comienzo, antes de 1950 solo se hablaba de creación de demanda y abastecimiento, sin tener bases teóricas de la logística. No se reconocía básicamente por el desconocimiento de las capacidades de los computadores, la economía cambiante obligaba a concentrarse en costos y no se podía cuantificar las ganancias que brindaba la logística integrada.

Sin embargo, posteriormente la logística se convertiría en pieza clave de las empresas, ahora se puede ser un profesional en logística de gran reconocimiento, se debe principalmente al auge de los sistemas de cómputo, administración de la

¹⁰ PAGONIS, William. Moving Mountains. 1 ed. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p.300

calidad, alianzas estratégicas y desregulación de ciertos tipos de negocios (ferrocarriles, aviones y navieras).

El transporte tuvo que adaptarse a los cambios, aportando de esta manera al desarrollo de la logística. Dichos cambios no suceden como tal en su operación, a excepción de los aviones que han evolucionado mucho más rápido que los demás medios, el gran cambio sucede en la forma de utilizar el transporte y de integrarlos, con el fin de conseguir tiempos óptimos y eficiencia, dando paso así a uno de los pilares de la logística internacional de los últimos días, el intermodalismo.

1.6.2 Objetivo de la logística. La logística en su más simple definición es trasladar las cosas a donde se necesiten, pero no es lo mismo que el transporte, es mucho más amplio. Para los referentes de logística a nivel mundial, los señores Donald Bowersox y David Closs, la logística requiere de la sincronización de actividades que controlan y rodean el transporte, incluyendo la elaboración de la red de contactos, información, transporte, inventario, y almacenamiento.¹¹

Bowersox y Closs describen seis objetivos de un sistema logístico:

- Respuesta rápida.
- Desviaciones mínimas.
- Inventario mínimo.
- Consolidación de movimientos.
- Calidad.
- Soporte del ciclo de vida.

¹¹ BOWERSOX, Donald y CLOSS, David. Logistical Management: The integrated supply chain process. 1 ed. Nueva York: McGraw-Hill, 1996. p.730.

Figura 1. Objetivos de un sistema logístico



Fuente. El Autor.

Entonces, la logística no es solo trasladar bienes, es hacerlo en un mercado competitivo donde más participantes buscan atraer los clientes de sus competidores, entonces la meta de la logística es alcanzar un nivel deseado de servicio al consumidor con el costo más bajo posible.

1.6.3 Logística y comercio internacional. La logística y la demanda se vuelven internacionales cuando las compañías empiezan a seguir las tendencias del mercado global, aunque similares, cada compañía tiene razones diferentes por las cuales buscar expandirse a otros mercados, entre ellas está:

1.6.3.1 Razones de expansión de una empresa

- Clientes internacionales. Es uno de los motivos más fuertes por los cuales las empresas buscan ingresar a otros mercados, los clientes, en su mayoría, quieren que su proveedor tenga presencia en cada lugar donde se encuentran. Es sencillo, si un cliente se mueve a un mercado en el cual no hay presencia de la compañía, facilitará las cosas para que los competidores se ganen ese cliente.
- Competencia internacional. En segundo lugar, existe la necesidad de igualar la presencia de los competidores cuando estos son internacionales.
- Regulaciones. En ciertas áreas o países, las leyes hacen que sea difícil producir determinados tipos de productos, lo que obliga al mercado a importar estos bienes, con el fin de suplir su necesidad, probablemente de países con

regulaciones menos severas para su producción.

- Nuevos y más amplios mercados. Algunas compañías sienten que el ambiente en el que mueven está lo suficientemente saturado, entonces empiezan a explorar en nuevos ambientes, con el fin de continuar su curva creciente de ventas o mantenerse, aunque algunas veces, empresas ambiciosas buscan nuevos mercados sin tener este aliciente.

En el momento que una compañía decide tener presencia internacional se encuentran con dos opciones, por un lado, esta exportar y en seguida esta la apertura de una subsidiaria de su propiedad en determinado país.

Cuadro 3. Comparativo entre exportar y crear subsidiarias

	Exportar	Subsidiaria internacional
Obtiene presencia de marca en nuevos mercados.	Si.	Si.
Se hacen grandes inversiones.	No , exporta a razón de los pedidos recibidos.	Si , costos por la adquisición de bienes para la operación.
Estimula el intercambio comercial con los clientes y proveedores.	No , puede haber dificultades en la comunicación	Si , relacionamiento directo.
Exceso de carga movilizándose internacionalmente.	Si.	No.
El costo y facilidad del transporte del país influye de gran manera.	Si.	No.

Fuente. El Autor.

Figura 2. Síntesis de la presencia internacional de las compañías



Fuente. El Autor

Los proyectos de subsidiarias pueden venir de dos tipos de compañías, puede ser una organización nacional con cierto nivel de independencia. Mientras que las organizaciones apátridas, que han venido dominando los mercados globales, operan más allá de las fronteras, de hecho, no representan mayor problema para las empresas. Estas compañías requieren de administradores capacitados para trabajar en diferentes países y desempeñarse bien ante cualquier cultura o legislación, donde la compañía encuentre oportunidades, allí hará presencia.

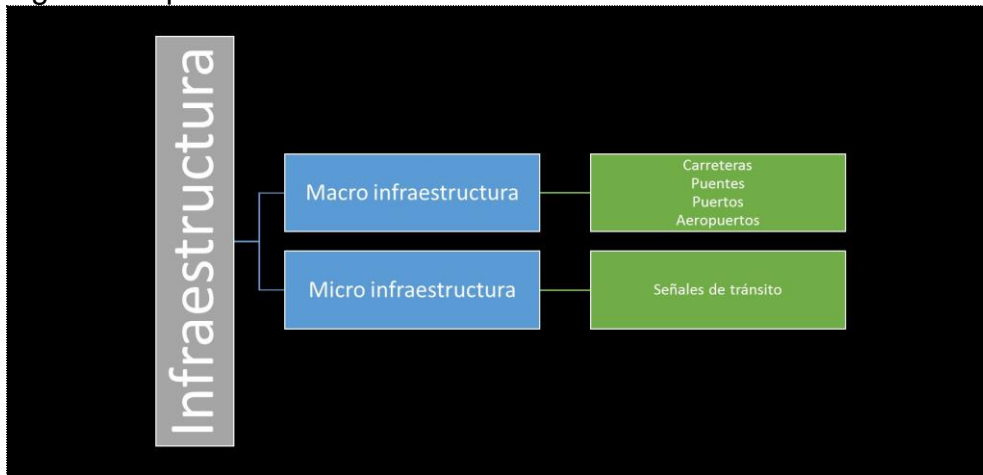
1.6.4 Evaluación de logística regional. Douglas Long, considera que la evaluación de logística regional es una de las claves al seleccionar los aliados estratégicos¹². Las compañías en expansión usualmente estudian la región en la cual quieren invertir, para determinar la capacidad de sus socios potenciales. En este punto, los países y los negocios de pueden evaluar por su capacidad y activos logísticos. La evaluación de logística de la región cobra importancia al explorar los bienes logísticos que hay en algunas zonas del mundo, cualquier empresa puede encontrar prosperidad en aquellas regiones donde se tienen excelentes activos logísticos. La evaluación logística analiza la geografía, infraestructura física e infraestructura institucional.

¹² LONG, Douglas. Logística Internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global. 1 ed. México: Limusa, 2014. p.474.

1.6.4.1 Criterios de evaluación logística.

- Geografía. La posición estratégica y accidentes naturales les brindan a algunas naciones la competitividad necesaria para posicionarse en el mercado. Por ejemplo, una bahía es un puerto natural de gran valor para un país, grandes ciudades en el mundo poseen puertos naturales, como lo son: San Francisco, Bombay y Estambul. Por otro lado, la facilidad de viajar por tierra es otro factor determinante, es donde zonas con terrenos planos y firmes son atractivos para este tipo de transporte, mientras que viajar por montañas y pantanos dificultan los viajes, Estados Unidos y Europa Central tienen una espectacular geografía, por eso en el Valle Ruhr en Alemania se encuentran concentradas las industrias, igual sucede en el Valle de Ohio.
- Infraestructura física. Un país puede gozar de buena geografía, pero de nada serviría si no se construyen carreteras, puertos y aeropuertos. La infraestructura de un país impulsa a las compañías a crecer en su capacidad operacional, todas las compañías pueden afectarse positiva o negativamente, según sea el nivel de infraestructura del país donde tengan presencia.

Figura 3. Tipos de infraestructura



Fuente. El Autor.

La construcción de infraestructura física puede tardar hasta décadas, pero dura por muchos años y difícil destruirla. La infraestructura continuará allí, aunque sea descuidada por gobiernos.

“Entre mayor sea el rezago entre los sistemas modernos y los sistemas logísticos disponibles en un bloque económico más grande será el precio que esa región pagará en términos de comercio y crecimiento económico perdidos”¹³

- **Infraestructura legal y comercial.** En el momento que se tienen los dos anteriores ítems, hace falta el aporte institucional y/o servicios que ofrecen otros negocios o el gobierno para hacer negocios lucrativos. Los negocios modernos, teniendo en cuenta que hacen parte del fenómeno llamado globalización, requieren de sistemas legales especiales con reglas de comercios, agentes aduanales y reconocimiento de contratos. Por otro lado, se necesita el financiamiento proveído por los bancos. Los países desarrollados cuentan con una oferta de activos logísticos amplia y sistemas legales apropiados, mientras que las economías en desarrollo buscan atraer inversionistas o entidades del extranjero para que ofrezcan estos servicios.

1.6.5 Planeación del transporte. Si bien el transporte es la parte más importante de la logística, cuando se habla de logística internacional adquiere una importancia aún más grande, lo cual resulta lógico al aumentar las distancias y dificultades, cuando se tratan de operaciones globales. El transporte ofrece ciertos beneficios como lo es la especialización geográfica, es decir, cada zona puede dedicarse a producir lo que mejor saben hacer, de no existir el transporte las comunidades tendrían que producir todo localmente. También se hace posible la producción a gran escala y el incremento del valor de la tierra, como efecto de que puede ser utilizada de manera más eficiente.

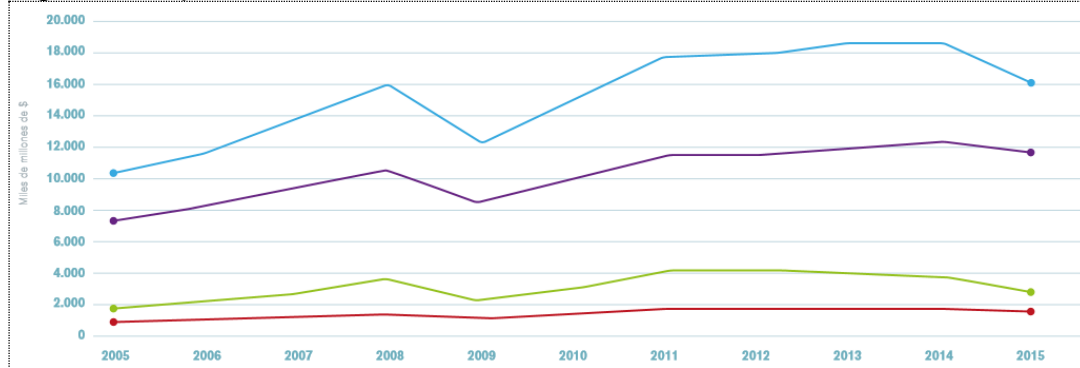
Para Long, un sistema de transporte óptimo debe basarse en tres principios: Velocidad, consistencia y control. La velocidad, es la capacidad de movilizarse de un punto a otro lo más rápido posible. La capacidad de hacer que los pedidos siempre lleguen a tiempo es la consistencia. Y el control es la capacidad de hacer cambios antes y durante el transporte.¹⁴

1.6.5.1 Selección de modo de transporte. Para la decisión del transporte se deben tener en cuenta cuatro factores: el consignatario, la naturaleza de la carga, la compañía de transporte y el destinatario.

¹³ LAKSHMANAN, T. R. Integration of transport and trade facilitation: Selected Regional Case Studies. 1 ed. Washington: World Bank, 2001. p.158.

¹⁴ LONG, Douglas. op. cit. p.99.

Figura 4. Exportaciones mundiales de mercancía



Fuente. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO. Examen estadístico del comercio mundial 2016. Comercio de mercancías y servicios [en línea]. Bogotá: OMC [citado 12 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2016_s/WTO_Chapter_04_s.pdf>

El consignatario a quien se entrega la mercancía es quien hace los arreglos del transporte, por tanto, se requiere escoger uno con la capacidad de entregar a tiempo los bienes, aunque está condicionado en gran parte por la carga, compañía de transporte y destinatario. Las características de la carga determinan cual debe ser la forma de enviarla. Solo se puede escoger entre una lista limitada de transportistas que ofrecen sus servicios. Por último, el destinatario por lo general se inclina por ciertos métodos de entrega al comprar.

Como se mencionó anteriormente, otro de los factores importantes al seleccionar el modo de transporte, es la naturaleza de la carga. Que puede determinar el método de envío por las siguientes características:

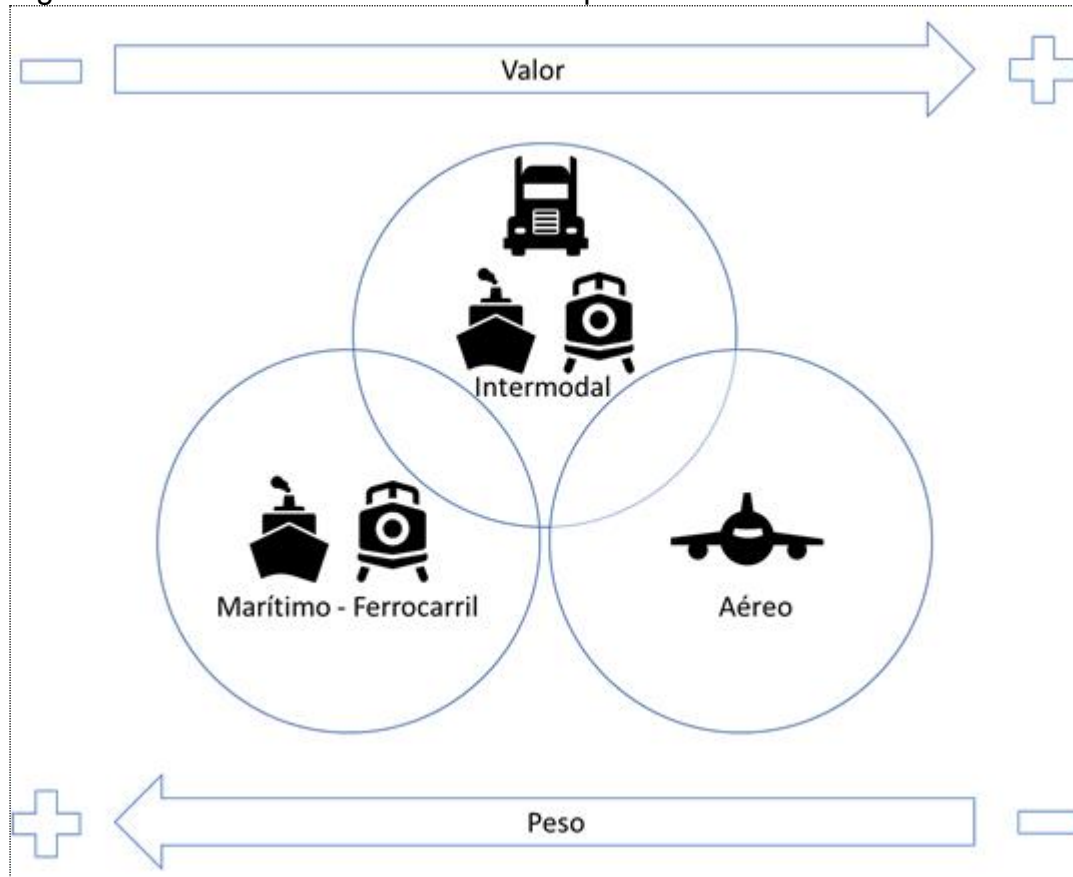
- Tamaño: Dimensiones y volumen.
- Peso: Peso absoluto de la carga.
- Densidad: Forma de mirar el tamaño y peso en conjunto.
- Facilidad de estiba: Influenciada por las tres primeras características. Una pieza grande y pesada es difícil de estibar, aunque muchas piezas pequeñas y livianas, requieren más tiempo para estibar.
- Manejo: Cargas con agarraderas y contenedores son fáciles de mover, mientras que cargas como animales vivos o productos refrigerados, presentan más complejidad.
- Responsabilidad: Posibilidad y costo de una carga se pierda o se averíe.
- Mercancía peligrosa: Productos que no pueden ser almacenados con facilidad junto a otros.

Cuando se comparan las necesidades comerciales del consignatario y del destinatario, las características de la carga y el método de transporte, se puede

proceder con la selección de la empresa transportadora, proceso en el cual, los intermediarios pueden adquirir relevancia.

El método de transporte presenta una gran gama para su selección, pero se puede resumir en: cuando se trata de carga barata y voluminosa, es normal que se utilice transporte marítimo o ferroviario, mientras que la más cara y liviana tiende a ser enviada por aire. La siguiente figura muestra los métodos principales de transporte y su integración de acuerdo con las necesidades.

Figura 5. Selección de métodos de transporte



Fuente. El Autor.

1.6.6 Transporte terrestre e intermodal.

1.6.6.1 Transporte terrestre. En cada envío nacional o internacional hay presencia del transporte usando camiones, parte fundamental del intermodalismo, uniendo el puerto marítimo o estación ferroviaria con el destino final, en algunas zonas, los camiones pueden ser utilizados para envíos internacionales. La industria camionera suele tener un uso meramente de reparto en regiones donde hay una población pequeña y líneas férreas bien organizadas, dando lugar a una menor explotación del transporte terrestre. En Europa son muy utilizados para cargas internacionales, ya que el sistema férreo para carga no está muy bien desarrollado y está densamente poblado.

La industria camionera tiene bajos requisitos de entrada, donde cualquiera que pueda adquirir un camión o alquilarlo puede ofrecer sus servicios, ubicándolo como el medio de transporte con más bajos costos para ingresar. En este mercado hay un número significativo de oferentes creando un ambiente altamente competitivo.

Así como cada medio de transporte está influenciado por las regulaciones, el transporte terrestre se rige principalmente por las legislaciones locales, como lo son: el límite de velocidad, registro, peso, etc. Con lo anterior, se puede concluir que los trayectos largos son poco atractivos, debido a que atravesarían varias jurisdicciones legales. Por ejemplo, la región de Eurasia que en el papel y debido a sus terrenos, parecerían grandes atractivos para la industria terrestre, presenta grandes inconvenientes por conflictos entre naciones o internos, así como los cambios notorios entre un régimen y el otro.

Una característica importante del transporte terrestre es la capacidad de carretera, que es cuantificada por la unidad de medida PCE (cantidad de autos de pasajeros). De esta manera, en una carrera plana un camión sería solamente 1,2 PCE, es decir, 20% más que un automóvil. En una carretera montañosa y con muchas curvas, el mismo camión puede ocupar 4 PCE; esto se basa en el número de carriles, curvas y otros factores de ingeniería¹⁵.

1.6.6.2 Otros medios de transporte terrestre. En esta sección se presentan los demás medios de transporte terrestre, que con el paso de los años han presentado pocos cambios, estos medios en determinadas regiones son de gran importancia y pueden integrarse perfectamente en transportes intermodales.

Transporte ferroviario: Este medio es preferible para envío de cargas a distancias muy largas y prácticamente no hay límites en el peso y volumen a transportar, si los camiones tienen el costo más bajo de entrada, los trenes tienen el más alto, si

¹⁵ LONG, Douglas. op. cit. p.474.

una empresa quiere entrar en el negocio, tiene que tender nuevas vías férreas. De esta manera, no se han realizado grandes cambios, pues la mayoría de naciones que hacen uso de este medio, ya tienen sus líneas férreas establecidas.

Con el paso de los años, el transporte ferroviario se ha visto en declive, donde el mayor beneficiado ha sido la industria camionera, básicamente porque los camiones se ven beneficiados con las carretas construidas con aportes de los contribuyentes, mientras que los trenes no reciben ayuda del público y deben mantener sus propias vías.

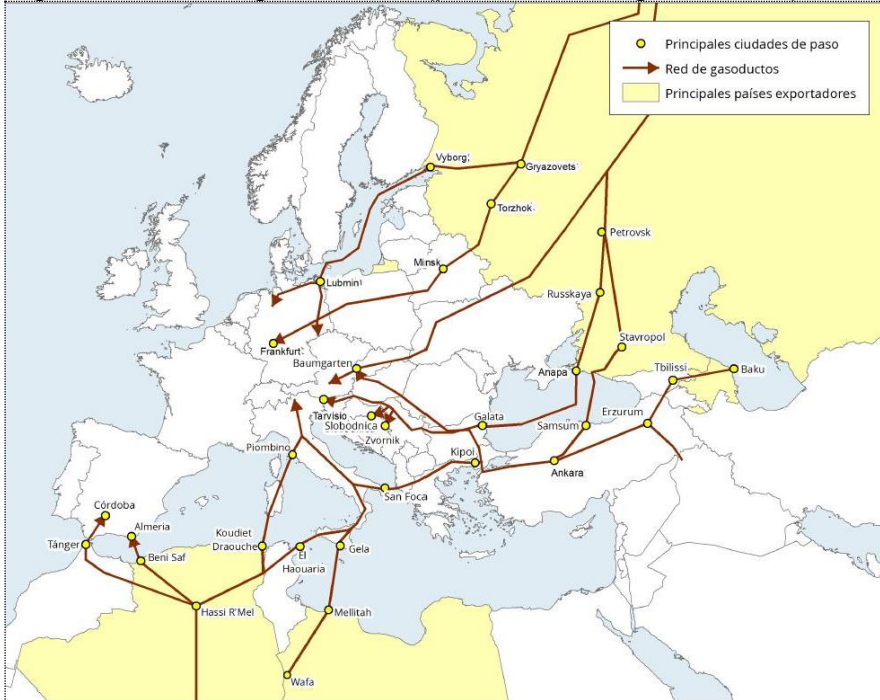
Otros contras que encuentran los usuarios en el momento de escoger el medio de transporte son la velocidad de transporte, falta de estandarización y poca flexibilidad, este último, teniendo en cuenta que solo puede traficar un tren por vía a la vez.

Transporte tierra adentro: Se incluyen los embarques por ríos, lagos y canales. Se consideran medios terrestres ya que están tierra adentro, aunque transiten sobre agua. Por lo general estos envíos son internos en un país. Estos medios de transporte tienen la gran limitación de la geografía y del nivel bajo de agua.

Poliductos: Las personas raramente piensan en los poliductos como un medio de transporte, no obstante, se mueven cantidades comparables a la carga en ferrocarril o camión, pero son casi invisibles. Se requiere de grandes inversiones para su implementación y su carga se mueve únicamente en una dirección y muy lentamente.

Los poliductos son muy confiables, se presentan muy pocas pérdidas y daños. Los poliductos largos presentan menos costos que los poliductos cortos. Los tubos grandes son igualmente más eficientes que los más estrechos, teniendo en cuenta que la fricción que se da entre el líquido y el tubo, disminuye cuando el tubo es más grande. La mayoría funciona con la gravedad, aunque algunos pueden utilizar energía.

Figura 6. Red de gasoductos (poliductos de gas natural) de Europa



Fuente. DICTALIA MAPAS INTERACTIVOS. Mapa de Europa: Red de gasoductos. [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 12 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://mapasinteractivos.didactalia.net/comunidad/mapasflashinteractivos/recurso/mapa-de-europa-red-de-gasoductos-de-europa-learn/135b81e2-c537-4cdc-8a11-da85e22ab32c>>

1.6.6.3 Transporte intermodal. El intermodalismo no se puede definir como un medio de transporte, en realidad se trata de un sistema de coordinación de diferentes medios de transporte. Es quizás uno de los más grandes logros de la logística reciente, donde lo más destacable no es el uso de muchos medios de transporte, sino que éstos estén coordinados de tal manera que cada tramo del viaje esté conectado con el siguiente para asegurar un flujo eficiente y sin problemas. Frecuentemente se entiende como intermodalismo al uso de contenedores intermodales en un embarque coordinado con muchos medios de transporte.

Cuando se tienen varios medios de transporte pero que no están coordinados, por ejemplo, el responsable de la carga contrata una empresa de camiones diferente a la naviera, donde no se pueden coordinar las operaciones, este sistema se conoce como modalismo múltiple.

Para entender la diferencia entre el modalismo múltiple y el intermodalismo, se debe hablar del término contenerización. Los contenedores de carga, metálicos,

rectangulares, que frecuentemente se observan en tractocamiones, buques y aviones, en realidad se llaman contenedores intermodales o contenedores ISO, de hecho, la organización ISO es quien define los estándares para los contenedores a nivel mundial. En lugar de llevar la carga a granel o en bultos, se utilizan los contenedores que cumplen ciertos estándares, con el fin de que toda la carga sea del mismo tamaño y dimensiones.

Las cargas que utilizan el intermodalismo, generalmente son de mediano valor, como se mostró en la Figura 5, suele ser de mayor valor que la carga a granel, pero menos valiosa que la carga aérea. Por ende, los medios de transporte más usados en el sistema intermodal son los camiones, los ferrocarriles y los buques. La carga aérea también tiene intermodalismo, con contenedores especiales, son más livianos y frágiles. El sistema en este caso consiste básicamente en llevar el contenedor en un camión desde y hacia los aeropuertos.

El intermodalismo se destaca por ofrecer seguridad a la carga, al estar dentro de un contenedor se dificulta el acceso a ella, además, cada contenedor está identificado con un número de serie, lo que hace que para conocer su contenido sea necesario abrirlo, esta situación en un gran lote de contenedores dificulta que personas accedan directamente a una carga determinada. De igual manera brinda protección, los contenedores son mucho más resistentes que la mayoría de cajas, también se ven beneficiados los trabajadores, ya que las máquinas manipulan los contenedores directamente, manteniéndolos a una distancia segura.

Dos ventajas adicionales del intermodalismo son la eficiencia y la rapidez, estos son resultados directos de la estandarización de los contenedores, permitiendo que no se pierda tiempo haciendo ajustes en máquinas o espacios de almacenamiento, de esta manera los tiempos de traslado en puertos sean menores y que los espacios sean aprovechados de manera más efectiva.

El auge del intermodalismo provocó efectos en los puertos, surgió la necesidad de creación de puertos intermodales, los cuales están obligados a recibir cantidades de carga mucho mayores que los puertos de granel. Los puertos intermodales con el paso de los años se han hecho mucho más grandes, lo cual resulta en la disminución de la cantidad de los mismo, las empresas optan por escoger puertos en determinadas regiones para enviar grandes cantidades de mercancías, en lugar de enviar pequeñas cargas a varios puertos de menor tamaño.

Figura 7. Ejemplo de un puerto intermodal. Bilbao, España



Fuente: CADENA DE SUMINISTRO. El puerto de Bilbao presenta su plataforma intermodal en Rotterdam. [en línea]. Madrid: La Empresa [citado 12 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-puerto-de-bilbao-presenta-su-plataforma-intermodal-en-rotterdam/>>

1.6.7 Transporte marítimo. Como su nombre lo indica, es la parte del transporte sobre el agua que opera en el mar abierto, a diferencia del transporte tierra adentro. Las compañías son llamadas de transporte oceánico, puntualmente, líneas marítimas. Hay muy pocos transportistas y por la naturaleza de su negocio, son compañías extremadamente grandes, con flotas de 10 a 40 barcos.

La industria ha presentado muy pocos cambios a pesar de ser muy antigua, es muy difícil entrar a ella. Los barcos claramente son más costosos que los camiones y con valores similares a los aviones, pero a diferencia de estos últimos, los barcos pueden ser diseñados de manera que se tengan modelos especializados a un tipo específico de carga.

Los buques graneleros se utilizan para transportar cargas sólidas como granos o minerales. Su diseño favorece la carga y descarga mediante grúas. Los buques portacontenedores, como lo indica su nombre, están destinados al transporte de mercancías en contenedores, la mayoría del cargamento seco se lleva a cabo en este tipo de embarcación. Los petroleros o buques tanque están diseñados para albergar crudo, líquidos, productos químicos y gases licuados. Los buques frigoríficos transportan alimentos y mercancías perecederas. Los de carga rodante cuentan con rampas y plataformas capaces de fijar e inmovilizar vehículos. Los barcos de cabotaje, también denominados buques costeros, están diseñados para navegar en aguas poco profundas sin encallar. Los "ferris" o transbordadores están destinados al transporte de pasajeros en pequeñas travesías y ciudades costeras. Por

último, las barcazas son pequeñas y transitan por ríos y aguas con escasa profundidad.¹⁶

La competencia entre los diferentes tipos de barcos es limitada, las compañías de transporte a granel se han reducido drásticamente tras la llegada del intermodalismo, los de carga rodante se han visto reducidos también, los países se están encargando de fabricar sus propios vehículos en lugar de importar. Indudablemente, la industria está siendo dominada por las compañías que aplican el intermodalismo.

A continuación, las 10 principales compañías navieras más grandes del mundo en base a la capacidad de carga de sus buques portacontenedores.

- A.P. Møller-Maersk
- Mediterranean Shipping Company
- CMA CGM
- American President Lines (APL)
- Hapag-Lloyd
- Evergreen Line
- COSCO Container Lines (COSCON)
- China Shipping Container Lines
- Hanjin Shipping Company
- Mitsui O.S.K. Lines¹⁷

La economía del transporte marítimo se ve afectada por muchas variables, como lo es el tamaño del barco, el cual es irrelevante para la industria, puede tener barcos muy grandes o muy pequeños, acoplándose de inmediato a las necesidades financieras de los dueños de barcos. Por otro lado, las necesidades de los negocios limitan el crecimiento de los barcos, aunque la ingeniería pueda producir barcos de mayor tamaño, básicamente si los barcos continúan aumentando de tamaño, cada vez menos puertos podrán ser utilizados.

En cuanto a las regulaciones, los gobiernos exportadores tienen poco control sobre sus embarcaciones una vez abandonan sus aguas, por ende, se ha logrado que más o menos las regulaciones a nivel mundial estén alineadas. Las prioridades de las regulaciones son: Flota nacional para la defensa nacional, acceso a mercados internacionales y conservación de la competencia.

¹⁶ MOLDTRANS. Transporte marítimo: tipos de buques en función de la tipología de carga. [en línea]. Madrid: La Empresa [citado 12 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.moldtrans.com/transporte-maritimo-tipos-de-buques-en-funcion-del-tamano-de-la-carga/>>

¹⁷ SHIP-TECHNOLOGY. Mega shippers - the world's 10 biggest shipping companies. [en línea]. Washington: La Empresa [citado 12 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.ship-technology.com/features/featuremega-shippers---the-worlds-10-biggest-shipping-companies-4518689/>>

1.6.8 Transporte aéreo. El transporte aéreo es el avance más grande en la logística moderna. Como se ha mencionado anteriormente, este medio es utilizado para el transporte de artículos de valor, mientras el transporte marítimo lleva el gran volumen del intercambio comercial mundial, la aviación transporta lo mejor de lo mejor.

Mientras otros medios de transporte crecen por el aumento del comercio internacional, la carga aérea ha crecido por el mismo concepto, pero ha ido más allá gracias al aumento de la riqueza y demanda de servicios de calidad superior. Según TIACA (Asociación Internacional de Carga Aérea), los siguientes son los principales motivos de crecimiento:

- Desregulación y liberación de la industria.
- Acuerdos de intercambio mundial.
- Ventas y producción internacionales de bienes y servicios.
- Nuevos controles de inventario, como JIT e inventario cero.
- Artículos de consumo ahora elegibles para ser enviados por aire.
- Vasto desarrollo de artículos de alto valor.¹⁸

Aunque inicialmente el servicio aéreo se utilizó para servicio postal, evolucionando al transporte de pasajeros y como servicio complementario: el transporte de mercancía. Posteriormente, la carga se convertiría en una industria significativa. A diferencia del transporte marítimo, en el aéreo se suele mezclar el transporte de pasajeros con el transporte de carga.

Los contenedores de carga utilizados para la carga aérea son muy diferentes de los utilizados en otros medios, a diferencia de los contenedores intermodales, los de carga aérea son más livianos, pueden ser puestos en un camión para el transporte del avión a una ciudad cercana. Aquellos contenedores de tamaño intermodal únicamente pueden ser utilizados en aviones de carga, son creados para ser prácticamente una parte más de este tipo de aviones.

¹⁸ LONG, Douglas. op. cit. p.206.

Figura 8. Avión de carga Airbus Beluga



Fuente. GUIZMODO. Airbus fabricará una nueva versión del enorme avión de carga Beluga. [en línea]. Miami: La Empresa [citado 12 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://es.gizmodo.com/airbus-prepara-una-nueva-version-del-enorme-avion-de-ca-1659730738>>

Se pueden distinguir cuatro usos de la carga aérea:

- Correo. Es normalmente un mercado de monopolio del servicio postal de un país dado.
- Transporte expreso. FedEx sería su creador, es el segmento de carga aérea que está creciendo más, se destaca la velocidad del envío y compromiso con los clientes de entregar la mercancía en determinado tiempo.
- Mensajería. Es una extensión del servicio expreso, realizando la entrega el mismo día o en el siguiente vuelo, es un servicio de alto valor, teniendo en cuenta que el paquete siempre está acompañado por alguien.
- Flete. Cubre el transporte de cualquier bien que mueva la carga aérea, generalmente son paquetes grandes que sería muy caro manda por servicio expreso.

El crecimiento del mercado de la carga aérea está sujeto a las condiciones económicas y los niveles de tarifas. Mientras las condiciones económicas no dependen de las empresas transportadoras, las tarifas si lo hacen. Mientras los pasajeros son muy sensibles a los cambios de tarifas, la carga no lo es. El valor de la carga aérea está definido por el volumen de tráfico, dirección del tráfico, características del tráfico, valor del servicio y la competencia.

La carga aérea es una de las industrias más reguladas y controladas, se requieren normas a nivel global por su presencia en tantas naciones. Se encuentra regulada por IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo), que representa a las aerolíneas. También tiene un papel importante ICAO (Organización Internacional Civil de Aeronáutica), agencia de las Naciones Unidas que se encarga de los problemas de la aviación civil, reúne a representantes del gobierno para tener un grupo común de regulaciones.

1.6.9 Los puertos e instalaciones.

1.6.9.1 Generalidades de los puertos. Los puertos son considerados pieza fundamental de la logística ofreciendo la función de ser intersecciones del transporte. Disponen de una infinidad de funciones, no solo tienen la tarea de manejar carga y pasajeros, más bien, funcionan como el punto de enlace de una nación con el resto del mundo.

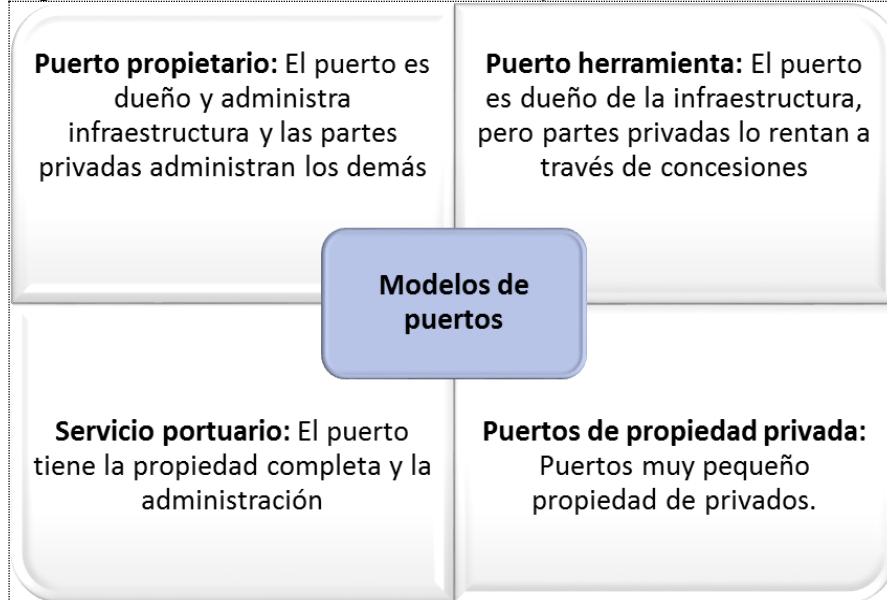
Teniendo en cuenta lo anterior, un puerto se puede definir como la intersección de los diferentes medios de transporte. Por el hecho de existir más de un medio de transporte es posible diferenciar un puerto de otras instalaciones y de lugares donde la carga es transferida a vehículos del mismo tipo. Las instalaciones no portuarias se diferencian de los puertos aun teniendo papeles similares.

Para entender las diferencias entre puertos e instalaciones es importante analizar algunas razones. Primero, en un puerto se desempeñan más actividades aparte de mover la carga, hay labores de cargue, descargue, entre otras. Esto crea cierto riesgo particular, que no es visible cuando el consignatario entrega la mercancía al transportista. Segundo, varios medios de transporte convergen en un puerto, es justo en el puerto donde parten los sistemas intermodales. Y tercero, la mercancía va en direcciones diferentes, de tal manera, que existe riesgo de equivocar la ruta de una carga.

Los puertos adoptan un modelo que se adapte a sus objetivos y les permita ser más eficientes; los modelos son: Puerto propietario, puerto herramienta, servicio portuario y puertos de propiedad privada¹⁹.

¹⁹ LONG, Douglas. op. cit. p.243.

Figura 9. Características modelos de puertos



Fuente. El Autor.

Un puerto competitivo o que aspire a serlo, debe cumplir al menos los siguientes requisitos:

- Ubicación estratégica en relación con los mercados y competidores.
- Conexiones en tierra firme.
- Infraestructura y tecnología de punta.
- Acceso a una línea de intercambio comercial.
- Buena administración.

Los puertos son administrados por lo general en dos niveles de organización. Por un lado, está la Autoridad Portuaria que administra el puerto, y en seguida están los transportistas que lo operan. Mientras la Autoridad Portuaria procura aumentar el volumen total de comercio, los transportistas compiten entre sí, siendo clientes de la Autoridad Portuaria.

Cuando se habla de distancias con mercados y competidores, básicamente se expresa el estudio que se debe hacer a la distancia con el origen y destino de las cargas, al igual que con otros puertos que puedan entrar a competir de manera directa. No es necesarios estar cerca de los consignatarios y destinatarios, en cambio, se hace indispensable tener cerca una línea de intercambio comercial, que es la distancia más corta entre dos puntos, es decir, tener acceso a una ruta ideal para el envío de carga a su destino final.

Con el paso del tiempo y la llegada de nuevas ideas, los administradores de puertos deben enfrentarse a algunas dificultades, más allá de otros puertos. Las

industrias no portuarias, que demanda el espacio del puerto sin importar la porción de este que estén utilizados, sin duda la competitividad del puerto se ve afectada. Las atracciones turísticas construidas en las zonas aledañas a los puertos, como los museos, también tienen un efecto negativo, ya que obligan a los usuarios del puerto a mudarse. Los clientes se inclinan por determinados puertos, de acuerdo con los servicios que se ofrezcan, es por eso por lo que los administradores deben ofrecer servicios de punta y mantenerse a la vanguardia.

A diferencia de la ubicación, la infraestructura de los puertos es algo que está sujeto a cambios, a través de inversión en equipos o en el peor de los casos, por descuido. Hay cosas indispensables para su operación dependiendo el tipo de puerto, los puertos de contenedores necesitan grúas gantry, los aeropuertos necesitan equipos de control aéreo, y así por el estilo. Algunas mejoras que se pueden hacer son las instalaciones localizadas en el puerto o cercanías, como bodegas o instalaciones de procesos.

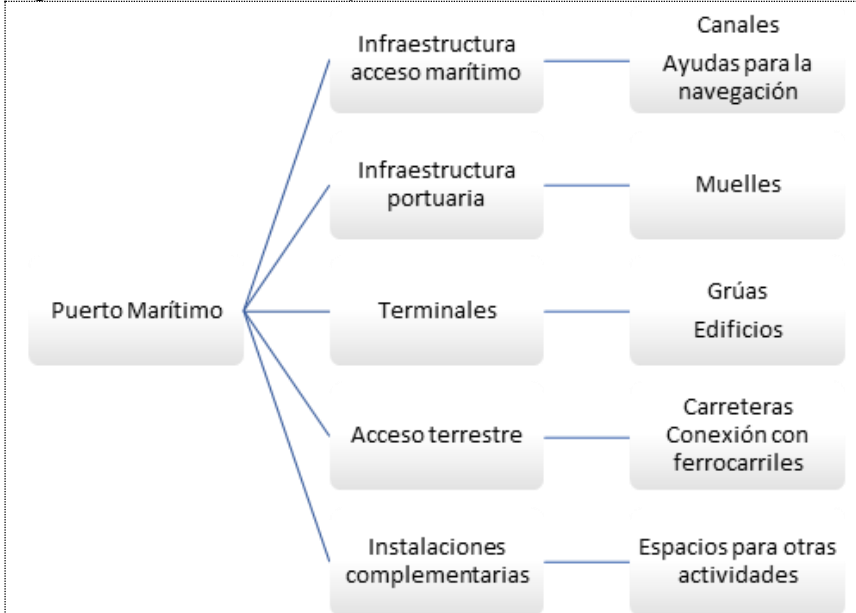
Sin embargo, la ubicación entra en conflicto con la adquisición de terrenos, un puerto competitivo ocupa grandes masas de tierra, en este punto, entran a competir con otros participantes que pueden pagar los terrenos y esto elevar los precios, por ende, se debe encontrar analizar equilibradamente la ubicación para estar cerca del mercado, pero no tan cerca que no se pueda pagar el terreno

La facilidad que tiene un puerto para conectarse con otros medios de transporte la característica que se conoce como “conexiones en tierra firme”, el objetivo debe ser que la carga pase el menor tiempo posible en el puerto, al dar acceso a otras vías se abre la posibilidad de que la carga pase directamente del barco a trenes o camiones para continuar su trayecto.

Los puertos obtienen ganancias de varias formas, donde la fuente más común es el cargo a los usuarios. Los aeropuertos reciben pago por cada avión que aterriza. Los puertos marítimos reciben dinero por cada barco que viene a sus muelles, de esta manera hay una gran variedad de cobros que se hacen a los clientes, técnicamente, se cobra todo lo que sucede en un puerto. El cobro por espacio es común en los dos tipos de puertos.

1.6.9.2 Puertos marítimos. Tradicionalmente, los puertos son cualquier lugar donde la geografía permite que un barco se acerque a la orilla, donde se pueda cargar con seguridad. Un puerto marítimo típico tiene la infraestructura para acceso marítimo, infraestructura portuaria, terminales, acceso terrestre e instalaciones complementarias.

Figura 10. Partes de un puerto



Fuente. El Autor.

Existe la tendencia a que reducir el número de puertos, pero que estos sean más grandes, esto ocurre con más insistencia en los puertos marítimos, este fenómeno se da a que los barcos, cada vez más grandes, obligan a los puertos a ajustar sus operaciones, debido a la gran cantidad de carga que debe ser enviada en el mismo espacio sin perder tiempo.

Un puerto local pequeño, puede manejar todo tipo de carga y tienen como objetivo suplir las necesidades de comunidades locales. Un puerto local grande, puede tener equipos especializados para operar de manera local. Un puerto regional grande invierte en carga especializada y ofrece sus servicios a una región.

Clasificación de los puertos marítimos:

- Carga en volumen.
- Roro.
- Cisterna.
- Contenedor.
- Carga en general.
- Carga peligrosa.
- Animales vivos.
- Propiedad de la compañía.

Figura 11. Publicación de Comisión Económica para América Latina y el Caribe



Fuente. CEPAL. Ranking de puertos. Los Top 20 en América Latina y el Caribe en 2016. [en línea]. Santiago: La Empresa [citado 13 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.cepal.org/es/infografias/ranking-puertos-top-20-america-latina-caribe-2016>>

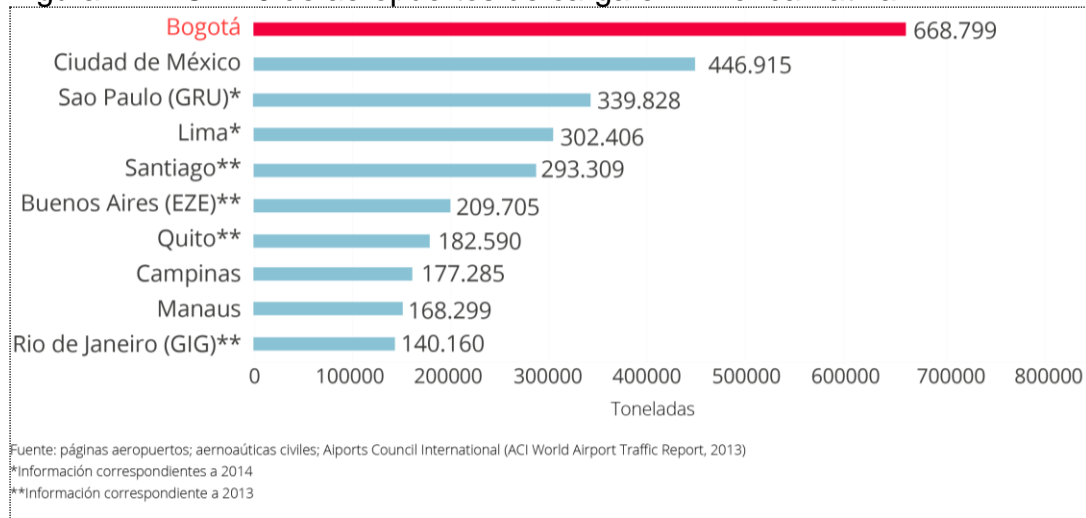
Cargar el barco, es el aspecto más importante de un puerto. Suena simple, pero este proceso es toda una ciencia, no seguir correctamente los procedimientos, puede desembocar en un desastre como volcamientos, ruptura y daños en barcos. Es necesario descargar y volver a cargar la mercancía cuando se ha distribuido mal el peso. En el caso de los barcos de contenedores se deben ajustar los espacios.

Un ejemplo que muestra la complejidad de cargar un barco son los contenedores, un software ordena a la grúa el orden de cargar o descargar los contenedores, teniendo en cuenta las siguientes variables: minimizar los movimientos. La carga pesada se pone abajo, la carga peligrosa va arriba para su fácil manipulación,

carga irregular arriba, contenedores refrigerados donde haya contactos eléctricos, la carga que se baja en el siguiente puerto va arriba.

1.6.9.3 Puertos aéreos. El número de aeropuertos es más grande de lo que se piensa comúnmente, teniendo en cuenta que existen aeropuertos de pasajeros, de carga, militares y pistas de aterrizaje, convirtiendo a los aeropuertos en una industria importante.

Figura 12. TOP 10 de aeropuertos de carga en América Latina



Fuente. INVEST IN BOGOTA. Entorno operativo de Bogotá. [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 13 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/por-que-invertir/entorno-operativo-bogota>>

La mayoría de aeropuertos son administrados por agencias del gobierno local, debido a que son vitales para la comunidad y tienen a ser un monopolio natural. Los aeropuertos pequeños tienden a ser privados. Las administraciones de los aeropuertos son ciudadelas, tienen todas las áreas de una empresa, además tienen su propia policía y cuerpo de bomberos.

Los aeropuertos están divididos en dos grandes áreas, denominadas operaciones terrestres y operaciones aéreas. La gran diferencia entre estas dos áreas es que las operaciones terrestres son visibles para los usuarios, como las dependencias de salida y llega, estacionamientos, restaurantes. Etc. Por su parte las operaciones aéreas son invisibles, como el manejo del equipaje y el cargue del mismo.

Aunque los aeropuertos obtienen dinero por las concesiones para la utilización de los espacios para la prestación de servicios y actividades comerciales, son los

cargos a los transportistas la mayor fuente de ingreso. Los cargos a transportistas se calculan con dos métodos, el residual y el compensatorio²⁰. En el método residual, el aeropuerto calcula sus gastos menos las ganancias que no provienen de aerolíneas y cobran la diferencia a las aerolíneas. Mientras que, en el método compensatorio, las aerolíneas pagan por las partes de los aeropuertos que utilizan. Deben pagar alquiler por todo el espacio usado, así como el pago por aterrizaje, el cual se carga a las aerolíneas cada vez que llega uno de sus aviones.

Un concepto que se analiza en los aeropuertos es la capacidad, la cual está en función de la cantidad de pasajeros y carga que se puede mover a través de un aeropuerto, dicha capacidad se determina por la pista de aterrizaje, las terminales y las instalaciones. Existe un tipo de capacidad medible en un aeropuerto, es la cantidad de aviones que pueden ser controlados y que pueden aterrizar o despegar en un periodo de tiempo determinada, es denominada capacidad de operaciones aéreas. Por otro lado, está la capacidad de la pista de aterrizaje, basada en el control de tráfico, la demanda, el estado del tiempo y la configuración de las pistas.

Las autoridades estatales se encargan del tráfico aéreo, que viene siendo una policía de tránsito. Los aeropuertos comerciales suelen estar certificados por estas autoridades, que supervisan la operación de las torres control, encargadas de controlar los despegues y aterrizajes.

La industria de la aviación ha adoptado el modelo de centros de distribución, por eso es cada vez menos frecuente encontrar vuelos directos de largas distancias, los pasajeros y la carga tienen que llegar a un centro de distribución para continuar su trayecto, lo que podría generar molestias a clientes, en realidad aumenta la eficiencia total.

1.6.9.4 Bodegas (almacenamiento). Hay dos funciones principales en una bodega: movimiento (recepción, manejo y envío) y almacenamiento de la carga (planeado y extendido).

El diseño de las bodegas está basado en los principios de operación. Deben ser de un piso únicamente para que hay fluidez. El techo debe ser tan alto como sea posible, para evitar pisos múltiples. El flujo de movimiento debe ser de una sola dirección (entra, por un lado, sale por el otro). Se debe lograr un punto de equilibrio entre pagar por espacio adicional y los costos de mano de obra asociados con el espacio limitado.

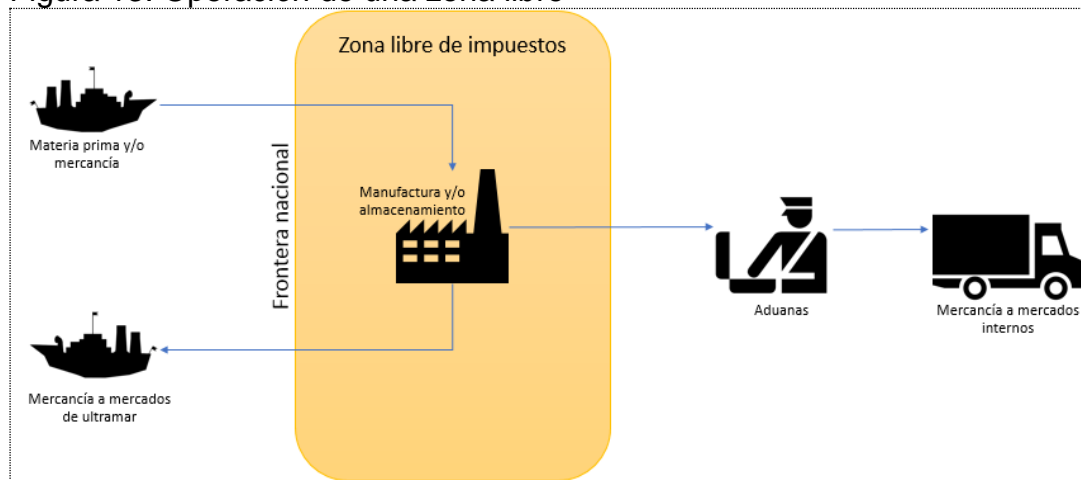
²⁰ LONG, Douglas. op. cit. p.260.

El plan de almacenamiento que está aparte del plan logístico, el almacenamiento de debe ser un evento sin planeación, de lo contrario puede generar problemas en la logística general. Al igual que los transportistas, las bodegas pueden ser de carácter privado, público o por contrato, con la diferencia de que una bodega no está obligada a dar espacio a quien lo solicite.

Aunque tiene poca relevancia en la logística internacional, el manejo de materiales es un proceso fundamental que debe seguir ciertas consideraciones, con el fin de ofrecer competitividad: Equipo estandarizado, flujo continuo, inversión en equipo de carga no estacionario, minimizar relación de peso muerto a carga útil y aprovechamiento de la gravedad para el flujo de materiales.

1.6.9.5 Zonas de libre comercio o zonas francas. Las zonas de libre comercio no son puertos ni bodegas. Son instalaciones únicas que han tomado un papel importante en la logística internacional. Una zona franca es un lugar en un país que, técnicamente, no está dentro del país, por lo menos hablando en materia aduanera. Estas áreas están físicamente aisladas y operan bajo aprobación del gobierno nacional, por lo general constan de unos cuantos kilómetros cuadrados, aunque hay casos de ciudades declaradas zonas francas.

Figura 13. Operación de una zona libre



Fuente. El Autor.

El propósito de una zona libre es estimular el comercio internacional dando flexibilidad a las reglas de importación. Se permite que una empresa importe mercancía y, mientras dure dentro de la zona, no se considera oficialmente importada. En su estadía dentro de la zona, la mercancía puede ser alistada para la importación legal, ayudando al importador a hacer su trabajo. Las empresas internacionales pueden sentir temor de entrar a economías inestables, pero dentro de una zona libre se sienten más seguras, incentivando la inversión extranjera. Los siguientes son los usos de una zona franca:

- Diferimiento de impuestos de importación. Mientras la carga esté en la zona franca, no paga impuestos de importación. Una ZF es una bodega, pero tiende a ser más costosa que una bodega regular.
 - Diferimiento de impuestos antes del embarque. Puede que la carga no tenga como destino el país donde está ubicada la zona franca, se puede utilizar para depositarla mientras se exporta.
 - Procesado. Realización de procesos de fabricación ligera.
 - Correlación de equivocaciones. La mercancía puede permanecer en la zona franca mientras se corrigen errores detectados por autoridades aduanales.
 - Venta. La carga puede ser vendida o comprada mientras está en la zona.
- Las Naciones Unidas crearon la Asociación Mundial de Zonas de Comercio y Zonas de Proceso de Exportación, con el fin de promover las zonas libres como un método de desarrollo económico en países en vía de desarrollo. Aunque su nombre lo indique, las zonas de libre comercio no son completamente libres. Es necesario hacer dinero ya que ofrece el servicio de espacio a sus usuarios. Así que cobran por el almacenaje como si fuera una bodega regular. Además, se generan ganancias por concepto de cobros a usuarios de otras actividades ofrecidas.²¹

1.6.10 Logística pública. No toda la logística se lleva a cabo por parte de compañías privadas. El estado también participa en operaciones logísticas mayores. La diferencia principal entre la logística pública y la privada es la imperiosa necesidad de cumplir con las obligaciones ante la sociedad y no sólo con los accionistas. Algunas industrias requieren que estén bajo el control de una dependencia pública. Ante los macroprocesos que entra a administrar el estado, surgen algunos problemas que deben ser correctamente abordados para mantener competitivo al país, los mayores son la eficiencia, la habilidad de reunir capital, la seguridad, la justicia y la corrupción.

1.7 MARCO CONCEPTUAL

Competitividad de un país: La competitividad de un país está sujeta es la capacidad de mantenerse a la vanguardia en cuanto a técnicas e infraestructura, que le permita interactuar de manera económica con los países igualmente o más competitivos. La competitividad tiene beneficios para una nación, como lo son la generación de empleos e ingresos para inversión en salud y educación.

Inversión extranjera: Es el dinero que entra a un país por la apertura de sucursales de multinacionales que, en su búsqueda de ampliar su presencia internacional, aportan al país que los recibe regalías e impactos positivos en la calidad de vida de los habitantes.

²¹ Ibid., p.260.

Activos logísticos: Los activos logísticos representan el "hardware" del sistema. Esto incluye todos los nodos de infraestructuras (puertos, aeropuertos, zonas económicas especiales, terminales, fronteras) y los conectores (trenes, autopistas, carreteras) que conforman la red logística.

Servicios logísticos: Los servicios logísticos son el "software" de la plataforma logística. Estas son las diferentes actividades realizadas por entidades privadas y públicas que permiten el movimiento efectivo de personas y mercancías a lo largo de la cadena de suministros. Una amplia variedad de servicios es proporcionada incluyendo manejo de mercancía, consolidación, servicios de brokerage, transporte, consultorías, entre otros.

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1 Tipo de investigación. La elaboración de la monografía requirió de llevar a cabo una investigación, que permitió ampliación del conocimiento sobre el tema tratado. En el caso del presente trabajo, se requirió información del funcionamiento logístico de los países, como motores de la economía y comercio del mismo, haciendo énfasis en el AEEPP, con el fin de estudiar la viabilidad de implementación de un Área Económica Especial en Colombia.

Para obtener el resultado deseado, se utilizó el método analítico, que permitió realizar un modelamiento para resaltar las posibilidades de implementación de un Área Económica Especial en Colombia, similar al proyecto Panamá Pacífico.

1.8.2 Fuentes y técnicas de recolección de información. Las fuentes de información para la investigación y análisis fueron primarias y secundarias, así:

1.8.2.1 Fuentes primarias. Visita técnica al Área Económica Especial Panamá Pacífico y conferencia desarrollada por la entidad administradora, Agencia Panamá Pacífico (APP).

1.8.2.2 Fuentes secundarias. Revisas científicas, bases de datos y/o biblioteca de la universidad, proyectos de investigación de logística internacional y libros relacionados con logística y/o comercio exterior.

1.9 DISEÑO METODOLÓGICO

Cuadro 4. Cuadro metodológico

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDAD	HERRAMIENTAS	FUENTES
Identificar las técnicas y procesos que han permitido que Panamá se posicione como líder en desempeño económico y comercial.	Definición de técnicas y activos logísticos, para entender su funcionamiento	Sitios web Proyectos de investigación Conferencias visita técnica	Internet Bases de datos y/o biblioteca de la universidad Libros y revistas relacionados Material entregado en visita técnica
	Identificación de técnicas y activos son utilizados por Panamá		
	Descripción de la importancia del desempeño logístico en la economía de un país		
Describir a través de un estudio de caso la operación del Área Económica Especial Panamá Pacífico (AEEPP), con el fin de compararlo con las zonas francas colombianas	Elaboración y descripción del esquema de operación del AEEPP	Conferencias visita técnica DIAN	Internet Libros y revistas relacionados Material entregado en visita técnica
	Elaboración y descripción el esquema de operación de Zonas Francas en Colombia		
Determinar la posibilidad de que Colombia implemente Áreas Económicas Especiales.	Sugerencia de oportunidades de mejora a las técnicas o activos logísticos de Colombia	Sitios web Proyectos de investigación Literatura de proyecto similares	Internet Bases de datos y/o biblioteca de la universidad Libros y revistas relacionados Material entregado en visita técnica

Fuente. El Autor

2. TÉCNICAS Y PROCESOS DE PANAMÁ PARA UN BUEN DESEMPEÑO ECONÓMICO Y COMERCIAL

La presente investigación utiliza como fuente fundamental de información la visita técnica internacional a la República de Panamá, aterrizando los conocimientos allí adquiridos con teorías de expertos plasmadas en libros, artículos y documentos. Lo anterior, con el fin de establecer los factores que le han permitido a Panamá destacarse en la región por su desempeño económico, a través de la explotación de su potencial logístico.

A través del análisis de la información recolectada, se encuentra que la fuerza logística de un país, donde la gran influencia de la infraestructura y de la mano de regímenes especiales, impactan de manera directa los aspectos económicos y comerciales de una nación.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo²²:

“La forma en que los actores del sistema económico organizan la logística es el resultado de sus estrategias en materia de abastecimiento, producción y distribución”, por ende, las grandes compañías cuando definen sus estrategias se apoyan en países que les brinden las facilidades para su operación, creando de esta manera lo que denominan “agenda transversal”, en la que deben interactuar de manera activa y con beneficios para ambos, los sectores público y privado.

El BID, concluye que “Los grandes bloques de actividades que condicionan la logística son: (i) la infraestructura y los servicios de transporte; (ii) la logística empresarial y (iii) la facilitación comercial.”²³

²² BARBERO, José. La logística de cargas en América Latina y el Caribe: una agenda para mejorar su desempeño. 1 ed. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, 2010. p.53.

²³ *Ibid.*, p.53.

Figura 14. Componentes del sistema logístico

	Actividades	Funciones	Componentes típicos
Infraestructura y servicios de transporte	FLUJOS INTERNOS	Movimiento de cargas dentro del territorio nacional	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Carreteras, autotransporte ▶ Ferrocarriles ▶ Navegación fluvial ▶ Logística urbana
	NODOS DE TRANSFERENCIA	Nodos de transbordo del comercio exterior	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Puertos ▶ Aeropuertos ▶ Pasos de frontera
	FLUJOS EXTERNOS	Movimiento de cargas fuera del territorio nacional	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Transporte marítimo, aéreo ▶ Transporte carretero internacional
	INTERFASES Y COORDINACIÓN	Coordinación comercial y operativa entre modos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Coordinación de recepción y entrega ▶ Transporte multimodal
Logística Empresarial	ORGANIZACIÓN DE CADENAS DE ABASTECIMIENTO	Diseño y gestión de la cadena de abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestión de materiales e inventarios ▶ Distribución
	OPERADORES LOGÍSTICOS E INTERMEDIARIOS	Provisión de servicios logísticos integrados	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Operadores logísticos, 3PL, forwarders, agentes ▶ OTM, ZAL
Facilitación del comercio	INFRAESTRUCTURA "SOFT" & ADUANAS	Rastreo e inspección de cargas en el territorio nacional y el movimiento internacional	<ul style="list-style-type: none"> ▶ TIC ▶ Aduanas, reglamentación marítima
	RÉGIMEN DE POLÍTICA COMERCIAL	Diseño e implementación de la estrategia del gobierno	<ul style="list-style-type: none"> ▶ TLC, EPA, OMC ▶ Armonización de estándares ▶ Medidas med. amb./laborales
	CLIMA DE NEGOCIOS	Ambiente regulatorio y su impacto en las operaciones de las empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ISO, SPS, seguridad ▶ Promoción de las exportaciones

Fuente: BARBERO, José. La logística de cargas en América Latina y el Caribe: una agenda para mejorar su desempeño. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, 2010. 9p.

2.1 INFRAESTRUCTURA Y RÉGIMENES ESPECIALES DE PANAMÁ

La mayoría de los hitos en infraestructura de Panamá, están acompañados de regímenes especiales en materia aduanera, laboral y hasta migratoria. Esta perfecta combinación y de la mano de un manejo transparente por parte del gobierno y empresas contratistas, han sido la clave para hacer de Panamá un país competitivo en materia logística, económica y comercial.

Dentro de la Visita Técnica Internacional adelantada por la Facultad de Ingeniería, fue posible conocer de cerca las grandes obras de infraestructura de Panamá en materia de competitividad internacional. En la presente monografía se ampliará la información sobre el Canal, el conglomerado portuario, Aeropuerto Internacional de Tocumen, las vías terrestres, la Zona Libre de Colón y, por supuesto, el Área Económica Especial Panamá Pacífico.

2.1.1 El Canal de Panamá. El canal, es la principal vía de navegación interoceánica entre el Océano Atlántico y el Océano Pacífico que atraviesa el Istmo de Panamá en su punto más estrecho. Antes de su apertura, los pasos naturales utilizados entre ambos océanos eran el estrecho de Magallanes y el cabo de Hornos, extremo de América del Sur.²⁴

Desde la creación del canal, las distancias marítimas se han acortado considerablemente, optimizando tiempos, combustible y generando competitividad internacional para los países que hacen uso de él, donde se destacan: Estados Unidos, China, Chile, Japón y Corea del Sur. Tras los Tratados Torrijos-Carter, la administración del canal está a cargo de las autoridades panameñas. El 7 de septiembre de 1977 fue entregado por Estados Unidos bajo el mandato de los presidentes Jimmy Carter y Omar Torrijos. Estos tratados anularon la administración a perpetuidad que se había entregado a Estados Unidos.

Es considerado una de las maravillas de la ingeniería moderna, teniendo en cuenta que durante su construcción se eliminaron más de 183 millones de metros cúbicos de tierra previamente excavada.²⁵

Según la Constitución de Panamá, el Canal constituye un patrimonio inalienable de la nación, por lo cual no puede ser vendido, ni cedido, ni hipotecado, ni de ningún otro modo gravado o enajenado. Permanecerá abierto al tránsito tranquilo e ininterrumpido de las naves de todas las naciones.²⁶

2.1.1.1 Devolución del canal a Panamá. Los derechos a perpetuidad fueron muy controversiales, el gobierno panameño expresó su intención de controlar la Zona del Canal, por lo cual se inicia una seria de negociaciones con los Estados Unidos, sería el 7 de noviembre de 1977 a través del Tratado Torrijos-Carter, cuando el gobierno estadounidense se compromete a entregar el canal a Panamá el último día del año 1999, lo que efectivamente sucedió siendo las 12:00 am del 31 de diciembre de 1999.

Panamá decide crear la Autoridad del Canal de Panamá (ACP), que, según la Constitución Política de Panamá, es una persona jurídica autónoma de Derecho Público, a la que corresponde privativamente la administración, funcionamiento, conservación, mantenimiento y modernización del Canal de Panamá y sus

²⁴ URBAN REVIEW. Centenario del Canal de Panamá. [en línea]. Panamá: La Empresa [citado 31 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: ezproxyucdc.ucatolica.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=110614240&lang=es&site=eds-live.>

²⁵ URBAN REVIEW. Centenario del Canal de Panamá. [en línea]. Panamá: La Empresa [citado 31 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: ezproxyucdc.ucatolica.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=110614240&lang=es&site=eds-live.>

²⁶ PANAMÁ. ASAMBLEA NACIONAL. Constitución Política de la República de Panamá. Título XIV

actividades conexas, con arreglo a las normas constitucionales y legales vigentes, a fin de que funcione de manera segura, continua, eficiente y rentable²⁷.

A la ACP se le otorgó la responsabilidad de uso, mantenimiento y conservación de los recursos hídricos, compuestos por los lagos y ríos que alimentan el canal.

2.1.1.2 Ampliación. En 2007 se inician oficialmente las obras de ampliación del canal, tras evaluar durante muchos años la necesidad de mantener la competitividad de la ruta marítima, además de aumentar la capacidad por la creciente demanda de buques de mayor tonelaje y hacer el canal más productivo, seguro y eficiente, con la utilización de nuevas y mejores técnicas.

Sin duda alguna, uno de los mayores avances es la optimización de la cantidad de agua utilizada en su operación, mediante la utilización de tinas, que, a través fuerza de gravedad, se encargan del movimiento (elevación-descenso) de las embarcaciones. Para el nuevo esquema de uso del agua, fue necesario mejorar el dragado del lago Gatún y corte Culebra, al igual que aumentar su nivel de agua.

Figura 15. Canal de Panamá ampliado



Fuente: MI CANAL DE PANAMA. Programa de ampliación del Canal de Panamá. [en línea]. Panamá: La Empresa [citado 31 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://micanaldepanama.com/wp-content/uploads/2013/04/ProgramaSeptiembre2013.pdf>>

Unos de los frentes de la construcción fue el sector Pacífico, donde las nuevas esclusas están en un lugar donde superan el desnivel entre el Océano Pacífico el lago Gatún, conectando de manera directa la cuenca superior de las nuevas esclusas con el corte Culebra, evitando de esta manera el salto que actualmente existe en Pedro Miguel.

²⁷ Ibid.

En cuanto al sector Atlántico, las mejoras se ubican en la misma alineación prevista en el intento de ampliación de 1939, justo al este de las esclusas existentes, las tinajas se ubican al oeste de la alineación de las nuevas esclusas. Tras la finalización de las obras de ampliación en 2016, la capacidad del canal pasó de permitir buques con un máximo de 5000 TEU al tránsito de buques tipo Post-Panamax con un máximo de 14000 TEU.

Según el presidente panameño, Juan Carlos Varela, “para el país, la ampliación significa el fortalecimiento de sus ventajas competitivas como centro logístico”. De hecho, una de las ventajas del proyecto es que incrementará el comercio mundial, especialmente entre Estados Unidos y Asia; además, abaratará los costos del transporte, ya que necesitará menos buques para el tránsito de mercancías. Panamá espera triplicar en 10 años los ingresos por cerca de 1.000 millones de dólares que reciben anualmente.²⁸

2.1.1.3 Análisis DOFA del Canal de Panamá.

Cuadro 5. DOFA Canal de Panamá

Debilidades	Oportunidades
Impacto ecológico. Incremento en costos facturados a navieras. Con la ampliación, se pone en duda la capacidad de la ACP	Competir con nuevas instalaciones y condiciones de seguridad. Consolidarse como la mejor opción de transporte interoceánico.
Fortalezas	Amenazas
Posición geográfica. Terminales especializadas para el manejo de cargas. Cuenta con posiciones de atraque de alto rendimiento. Generación de empleos. Experiencia de más de un siglo. Administración con transparencia. Aumento del comercio internacional para la región y el país.	Saturación de almacenaje. Impactos a zonas naturales protegidas. Proyectos de construcción de nuevos canales, como el de Nicaragua. Gobierno que no acepta sugerencias de externos.

Fuente. El Autor.

2.1.2 Puertos de Panamá.

Los puertos de Panamá ofrecen una amplia gama de servicios a la carga contenerizada, granel, líquida, etc. El Sistema Portuario Nacional (SPN) se divide en dos grupos: puertos estatales y puertos privados. Los puertos estatales son aquellos aún operados por el Estado bajo la administración de la Autoridad Marítima de Panamá (AMP) y básicamente proporcionan servicios

²⁸ PORTAFOLIO. En video/ Así funcionará el canal de Panamá tras su ampliación . [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 31 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.portafolio.co/internacional/ampliacion-canal-de-panama-498103>>

de atraque y otros afines a los usuarios locales y de cabotaje. Los puertos privados son aquellos otorgados a operadores privados (concesión) luego de los procesos de privatización de los anteriores puertos estatales.²⁹

2.1.2.1 Manzanillo International Terminal

El puerto de Manzanillo International Terminal (MIT) fue construido en la antigua base naval de los Estados Unidos en Coco Solo Sur. Inicialmente era un área dedicada al almacenamiento y centro de distribución de vehículos para la región, hasta que en 1993 el concepto inicial de muelle tipo Ro-Ro (Roll on-Roll off) pasó a convertirse en una instalación portuaria de clase mundial dedicada a las operaciones de trasbordo, completamente equipada con más de 2500 metros en nueve muelles.³⁰

En total, el puerto cuenta con 6 muelles de contenedores con 19 guras post-panamax y super post-panamax. Adicionalmente, el puerto tiene 3 muelles tipo Ro-Ro.

Está ubicado en la costa atlántica, en las cercanías de la entrada norte del canal, tiene conexión directa con la Zona Libre de Colón. Ha desarrollado un parque logístico con cuatro sistemas de bodegas, almacenamiento de contenedores vacío y entrada de ferrocarril.

²⁹ GEORGIA TECH PANAMÁ LOGISTICS INNOVATION & RESEARCH CENTER. Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports>>

³⁰ GEORGIA TECH PANAMÁ LOGISTICS INNOVATION & RESEARCH CENTER. Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/manzanillo-international-terminal>>

Figura 16. Vista satelital del Puerto de Manzanillo



Fuente: GEORGIA TECH PANAMÁ LOGISTICS INNOVATION & RESEARCH CENTER. Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/manzanillo-international-terminal>>

El Puerto de Manzanillo cuenta con las siguientes características adicionales:

- Una Casa de Fletes con un área cubierta de 12,000 m² y área de patio de 8,000 m². Esto proporciona servicios para la carga de consolidación y desconsolidación (LCL) así como carga suelta, almacenamiento, llenado de contenedores, inspección de la carga, traslado y otros servicios relativos.
- Una Unidad de Mantenimiento de Equipos de Contenedores (MEC) que provee mantenimiento preventivo y reparación a contenedores y equipos rodantes.
- Una Unidad de Mantenimiento de Equipos Refrigerados (MER) que se encarga del cuidado de los conectores de poder de los contenedores

refrigerados, su mantenimiento preventivo y reparación de daños de los equipos refrigerados y de los diferentes generadores.³¹

2.1.2.2 Colon Container Terminal. Colon Container Terminal (CCT) es parte del Grupo Evergreen e inició operaciones en Panamá desde 1997. El Grupo se inclinó por construir una terminal de contenedores en la zona que perteneció a una base naval estadounidense, por la ubicación geográfica de Panamá y los beneficios de conectividad del país y la amplia gama de servicios marítimos y logísticos.³²

Está localizada en Colo Solo Norte, provincia de Colón. Permite el trasbordo y la carga, entrando y saliendo a la Zona Libre de Colón, con accesos terrestres y férreos. Dispone de 4 muelles de contenedores con trece grúas que le permiten una capacidad de manejo de 2.4 millones de TEUs, capacidad utilizada principalmente por el continente americano con embarques provenientes del Lejano Oriente.

2.1.2.3 Cristóbal

El puerto de Cristóbal es uno de los puertos más antiguos en operación de Panamá, en operación desde hace 150 años, Cristóbal fue construido para recibir a los trabajadores y materiales durante la construcción del ferrocarril transístmico. El operador Panama Ports Company inició el proceso de transformación de los muelles y su adaptación a los nuevos patrones del comercio mundial, tras recibir la concesión en 1997 por 25 años, para administrar el también llamado Puerto de Colón.³³

El puerto de Cristóbal está localizado en la Bahía de Limón en la parte sureste de la ciudad de Colón y en la entrada Atlántica del Canal de Panamá. Su posición estratégica conecta a este puerto con las rutas marítimas más importantes del Caribe y el Océano Atlántico. Es uno de los aliados multimodales más importantes de la Zona Libre de Colón.

Con una capacidad de manejo de más de 2 millones de TEUs, este puerto posee acceso terrestre a la Zona Libre de Colón y una interface con el ferrocarril. Cuenta

³¹ GEORGIA TECH PANAMÁ LOGISTICS INNOVATION & RESEARCH CENTER. Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/manzanillo-international-terminal>>

³² GEORGIA TECH PANAMÁ LOGISTICS INNOVATION & RESEARCH CENTER. Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/colon-container-terminal>>

³³ GEORGIA TECH PANAMÁ LOGISTICS INNOVATION & RESEARCH CENTER. Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/cristobal>>

con 3 muelles, dotados con 11 grúas y 36 RTGs y 16 hectáreas dedicadas al manejo y almacenamiento de contenedores respectivamente.³⁴

2.1.2.4 Balboa. El puerto de Balboa está ubicado en la entrada del Pacífico y es en la actualidad, la única terminal de contenedores en plena operación desde el Pacífico. Balboa fue inaugurado en 1909 luego de recibir su nombre actual, el cual llevó el nombre Ancon Port. Fue restaurado por los estadounidenses al comienzo de la construcción del Canal, ya que anteriormente fue una antigua zona de atraque de barcos franceses.³⁵

Figura 17. Vista satelital del Puerto Balboa



Fuente: GEORGIA TECH PANAMÁ LOGISTICS INNOVATION & RESEARCH CENTER. Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/balboa>>

³⁴ GEORGIA TECH PANAMÁ LOGISTICS INNOVATION & RESEARCH CENTER. Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/cristobal>>

³⁵ GEORGIA TECH PANAMÁ LOGISTICS INNOVATION & RESEARCH CENTER. Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/balboa>>

Consta de 30 hectáreas para almacenamiento de contenedores y 5 muelles para barcos portacontenedores, dotados de 25 grúas tipo Panamax, Post Panamax y Super Post Panamax, y 51 RTGs. Adicionalmente, tiene acceso directo al ferrocarril permitiendo el trasbordo de contenedores con destino a los puertos de la zona pacífica.³⁶

2.1.2.5 PSA Panamá International Terminal. PSA Panama International Terminal es una nueva terminal portuaria construida por una empresa pública del Gobierno de Singapur en el lado oeste de la entrada Pacífica del canal, precisamente en la antigua base naval de Rodman. Consta inicialmente de un muelle equipado con 3 grúas Post Panamax y 6 RTGs. Sus operaciones de contenedores iniciaron formalmente en el 2012, alcanzando el manejo de 53,460 TEUs.³⁷

Tiene como principal objetivo atraer nueva carga desde Asia a la costa oeste de América utilizando a Panamá como un gran centro de trasbordo debido a la gran demanda de los servicios de líneas que necesitan transportar mayores volúmenes de mercancía hacia los países de América Latina, y que requieren de una mayor capacidad en tierra para poder expandir sus actividades comerciales.³⁸

³⁶ GEORGIA TECH PANAMÁ LOGISTICS INNOVATION & RESEARCH CENTER. Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/balboa>>

³⁷ GEORGIA TECH PANAMÁ LOGISTICS INNOVATION & RESEARCH CENTER. Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/psa-panama-international-terminal>>

³⁸ GEORGIA TECH PANAMÁ LOGISTICS INNOVATION & RESEARCH CENTER. Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/psa-panama-international-terminal>>

2.1.2.6 Análisis DOFA de los puertos de Panamá.

Cuadro 6. DOFA de los puertos de Panamá

Debilidades	Oportunidades
Impacto ecológico. Desnivel entre servicios ofrecidos por los puertos de la zona atlántica y las pocas instalaciones portuarias del pacífico.	Competir con nuevas instalaciones y condiciones de seguridad. Consolidarse como la mejor opción de transbordo de contenedores.
Fortalezas	Amenazas
Posición geográfica. Terminales especializadas para el manejo de cargas. Operadores con gran experiencia. Administración con transparencia.	Impactos a zonas naturales protegidas. Construcción de puertos cercanos con más capacidad en países vecinos.

Fuente. El Autor.

2.1.3 Aeropuerto Internacional de Tocumen. Inaugurado en 1947, el Aeropuerto Tocumen es el principal puerto de carga aérea de Panamá y el quinto mejor aeropuerto de la región, ranking liderado por el Aeropuerto El Dorado de Bogotá³⁹. Opera vuelos desde y hacia 90 ciudades de América y Europa, lo que le permite ser el centro de operaciones de Copa Airlines y de conexiones para América Latina y el Caribe de Star Alliance.

Tras su expansión en 1978 que incluyó la construcción de una nueva terminal, el Aeropuerto Internacional de Tocumen está entre los pocos en la región con dos pistas para el aterrizaje, la pista de la anterior terminal es utilizada permanentemente por los aviones de carga y vuelos privados o se utiliza como pista alternativa a la pista principal (3050m de largo) en momentos de mucha demanda.⁴⁰

³⁹ BBC MUNDO. Los mejores y peores aeropuertos de América Latina [en línea]. La Empresa [citado 6 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160415_economia_aeropuertos_america_latina_if>

⁴⁰ AEROPUERTO INTERNACIONAL TOCUMEN. Quiénes somos [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 6 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.tocumenpanama.aero/index.php/nosotros/historia>>

En la actualidad operan 18 aerolíneas de carga en el aeropuerto, entre las que destacan: FedEx, UPS, Grupo DHL y Lan Cargo.

Desde 2013 se inició un proceso de expansión, que pueda abastecer las demandas de un país de tránsito para inversores como lo es Panamá, esperando aumentar en un 50% su capacidad, atendiendo a los 15 millones de pasajeros que se proyectan para el año 2022. Se incluye la construcción de la estructura de la nueva terminal, boulevard de acceso, plataforma logística y torre de control. La obra busca fortalecer el posicionamiento estratégico de Panamá consolidándolo como “Hub de las Américas”⁴¹.

2.1.4 Infraestructura vial y férrea de Panamá.

Panamá dispone de ejes principales de los cuales, se desprenden la mayoría de las carreteras y caminos secundarios: un eje en sentido longitudinal, formado por la Carretera Panamericana que atraviesa el país de punta a punta y comunica a Panamá con el resto de Centro y Norte América. El otro eje es la Carretera Transistmica que une las ciudades de Panamá y Colón, así como el mar Caribe y el Océano Atlántico, cuya longitud aproximada es de 81 km.⁴²

Los principales corredores viales de Panamá son carreteras amplias y en perfecto estado, con intervención constante del gobierno para su mantenimiento, lo cual, es sin duda un factor determinante en la competitividad del país y utilización del transporte intermodal. Sin embargo, hay algunas zonas del país que no cuenta con una malla vial sofisticada, generando para estas regiones, desde luego, atraso comercial y pobreza.

Por otro lado, y como parte de un sistema intermodal de transporte completo, se tienen las vías ferroviarias, con más años en operación inclusivamente que el canal. Vale la pena recordar que el Tren Interoceánico, fue la primera solución propuesta para el transporte de carga entre los dos océanos.

En la actualidad, el ferrocarril que fue reformado en 2001 ofrece la conexión de los puertos del Pacífico y los del Atlántico. Adicionalmente, complementa la infraestructura existente de transporte suministrada por el Canal, la Zona Libre de Colón, las terminales portuarias, autopistas y aeropuertos.⁴³

⁴¹ UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ. Portal de revistas académicas UTP [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 6 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.revistas.utp.ac.pa/index.php/el-tecnologico/article/view/432/pdf>>

⁴² GIFEX. Mapa de carreteras de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 6 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.gifex.com/fullsize2/2011-10-14-14626/Mapa-de-carreteras-de-Panam.html>>

⁴³ LA ESTRELLA DE PANAMÁ. Panamá también tiene tren y es transcontinental [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 6 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://laestrella.com.pa/panama/nacional/panama-tambien-tiene-tren-transcontinental/23796192>>

2.1.5 Zona Libre de Colón.

Situada en la provincia de Colón, la segunda Zona Libre más grande del mundo, impulsa el comercio en la república de Panamá. Sus compradores aprovechan los servicios y facilidades ofrecidas para la importación, almacenamiento, montaje, reempaque y reexportación de productos de todo el mundo, entre ellos aparatos electrónicos, perfumes, ropa, zapatos, joyas y juguetes. Es de las instituciones bajo el mando del gobierno que más aporta al producto interno bruto del país.⁴⁴

Sus orígenes se remontan al año 1914, cuando ciudadanos estadounidenses con alta experiencia en zonas de comercio exterior, recibieron la orden del entonces presidente de Panamá, Dr. Enrique Jiménez, para la realización de un estudio de factibilidad de construir una zona franca, en la posición geográfica estratégica de Panamá. Como resultado del estudio estadounidense, en 1948 se crea la Zona Libre de Colón, como una institución autónoma del estado panameño, la que tendría personería jurídica propia, pero sujeta a la inspección y vigilancia de la Presidencia de la República y de la Contraloría General.⁴⁵

Inicialmente contaba con 35 hectáreas, en las cuales se distribuían 10 empresas. En la actualidad consta de 2000 empresas dentro de sus 1065 hectáreas. Algunas de las empresas más grandes, establecidas en la Zona Libre de Colón son: la Gillete Export, Coca Cola Export Corp., la Pfizer Int y la Park Davis Inc.⁴⁶

La ZLC tiene un régimen especial de exenciones tributarias y aduaneras, por lo cual, los inversores acceden a atractivas ventajas y condiciones para el desarrollo de su negocio, como lo son: Alto grado de inversión, incentivos fiscales especiales en ganancias de reexportación, incentivos fiscales especiales en aranceles y cuotas en la importación y exportación, incentivos especiales fiscales de impuestos en la facturación, etc.⁴⁷

Los factores que convierten la ZLC en factor determinante en la competitividad del país, son los servicios y activos de los que dispone, destacando el sistema de transporte multimodal, las empresas con entregas en menos de 24 horas, el sistema de rastreo de mercancía, el sistema bancario sólido, la capacidad de

⁴⁴ VISIT PANAMA. Zona Libre de Colón [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 7 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://es.visitpanama.com/where-to-go/caribbean/zona-libre>>

⁴⁵ ZONA LIBRE DE COLON. Historia [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 7 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.zolicol.gob.pa/es/historia>>

⁴⁶ ZONA LIBRE DE COLON. Historia [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 7 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.zolicol.gob.pa/es/historia>>

⁴⁷ ZONA LIBRE DE COLON. Incentivos [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 7 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.zolicol.gob.pa/es/incentivos>>

ventas internacionales a través de comercio electrónico y una ventanilla única de tramites.⁴⁸

2.1.6 El Área Económica Especial Panamá Pacífico. En la zona que ocuparon las bases militares estadounidenses Howard, Kobbe y Farfán, actualmente se construye el Área Económica Especial Panamá Pacífico, una zona con regímenes especiales en materia aduanera, migratoria y laboral.

El gran centro de negocios internacionales cuenta con zonas residenciales, zonas industriales, oficinas con la potestad de representar cualquier ente gubernamental y aeropuerto internacional en funcionamiento. Es sin dudas en la actualidad, uno de los proyectos del gobierno panameño para incentivar la economía y competitividad de la nación.

La presente monografía se centra en la adopción del modelo de la AEEPP, con el fin de estudiar la viabilidad de su implementación en Colombia, por lo cual, en el siguiente capítulo se amplía la información sobre el Área Económica.

⁴⁸ ZONA LIBRE DE COLON. Servicios [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 7 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.zolicol.gob.pa/es/servicios>>

3. EL ÁREA ECONÓMICA ESPECIAL PANAMÁ PACÍFICO (AEEPP) Y LAS ZONAS FRANCAS O LIBRES DE COLOMBIA

En el presente capítulo, se describen las ventajas competitivas que pudieron ser apreciadas durante la visita técnica al AEEPP. De igual manera, se estudian las características actuales de zonas con similares actividades en Colombia, para presentar un comparativo que permite apreciar la brecha entre iniciativas de los gobiernos de cada país, en la búsqueda de atracción de inversión y fortalecimiento de sus economías.

3.1 ANÁLISIS DEL ÁREA ECONÓMICA ESPECIAL PANAMÁ PACÍFICO

Figura 18. Vista satelital del AEEPP



Fuente: GEORGIA TECH PANAMÁ LOGISTICS INNOVATION & RESEARCH CENTER. Panamá Pacífico [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 10 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/special-economic-zones/panama-pacifico>>

3.1.1 Reseña histórica. Tras el inicio del cumplimiento del Tratado Torrijos-Carter, el cual, obligaba a los estadounidenses a entregar al Estado panameño toda el área correspondiente al Canal; la Bases Militares de Howard, Kobbe y Farfán que comprendían un vasto terreno ubicado en la costa pacífica de Panamá, pasaron al control del gobierno local. La entrega de las bases comprendió el siguiente patrimonio:

- Howard y Kobbe: 970 unidades de viviendas; 461 edificios residenciales y 149 no residenciales.
- Farfán: 52 edificios residenciales y 17 no residenciales.
- Áreas disponibles para el desarrollo de actividades industriales, residenciales, marítimas, comerciales (estación de gasolina), recreativas (piscinas, teatro, gimnasios, canchas de tenis) e institucionales (iglesias, escuelas, entre otras).
- Un Hospital de 3,650 m2 de construcción con 150 estacionamientos.
- Un Aeropuerto de carácter internacional con todas las facilidades.
- Una Capacidad de almacenaje de Agua Potable con capacidad de 3 mgpd (Millones de galones por día), con un almacenaje de 1.5 millones de galones.
- Una Planta de Tratamiento de Aguas Residuales con capacidad de 2.5 mgpd.

Entre los años 2000 y 2001, el Estado panameño consulta al Banco Mundial sobre el uso que le deberían dar al área, destacando siempre como principal opción, el desarrollo de un complejo internacional de negocios con un concepto multimodal. El estudio se denominaría Proyecto Howard, dentro del cual se buscó la participación de empresas que funcionaran como anclas del proyecto, análisis documentación legal y técnica, contratación de empresas consultora y reuniones con sector privado y público como seguimiento.⁴⁹

El 27 de diciembre de 2002, el Administrador General de la Autoridad de la Región Interoceánica remite al Ministro de Economía y Finanzas, el proyecto de ley por el cual se dispone un régimen especial para el establecimiento y operación del Área Económica Especial Panamá Pacífico y se crea la entidad autónoma del Estado denominada Agencia del Área Económica Especial Panamá Pacífico (APP).⁵⁰

Tras sesión del 7 de septiembre de 2003, se aprueba el proyecto de ley que transforma la Base Aérea Howard en el AEEPP. Tras las discusiones en los debates de la Asamblea Legislativa, el 20 de julio de 2004, se aprueba la Ley 41, mediante la cual se crea el AEEPP y la APP, los siguientes pasos serían la divulgación por parte del presidente de Panamá y designación de Junta Directiva y administradores del área. En 2007 es aprobado el Plan Maestro de Desarrollo y se inicia la obra en enero de 2008.

⁴⁹ AGENCIA PANAMÁ PACÍFICO. Historia [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 10 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.app.gob.pa/index.php?p=historia>>

⁵⁰ AGENCIA PANAMÁ PACÍFICO. Historia [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 10 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.app.gob.pa/index.php?p=historia>>

3.1.2 Caracterización del AEEPP. La administración del AEEPP se compone de una asociación entre el sector público y privado, las entidades administradoras son, la ya mencionada empresa del gobierno con la función de atraer la inversión Agencia Panamá Pacífico y la empresa desarrolladora del área London & Regional Panamá. Esta empresa desarrolladora, tiene un contrato por 40 años, para ejecutar la construcción y operación del área, posterior a esto, deberá entregar la administración total a la APP.

Una de las principales características que hace diferente al AEEPP, es la incorporación de áreas comerciales, industriales y residenciales. Por lo general, las áreas económicas especiales, no tienen zonas residenciales, este ítem es de gran importancia para los inversores o trabajadores, quienes ven la oportunidad de radicarse dentro de un área con regímenes especiales, cercano a su empresa y con todas las facilidades para llevar una vida en conjunto con su familia.

El AEEPP está compuesto por cuatro grandes fases o secciones:

- El International Business Park, edificaciones que abarcan 12.000 metros cuadrados, diseñadas para funcionar como sedes de las empresas multinacionales con presencia en el área y prestar servicios de uso de todos los componentes del área. Entre los servicios que ofrece, se destaca el soporte Back Office, servicios offshore, centro de llamadas, centro de datos y desarrollo de software.

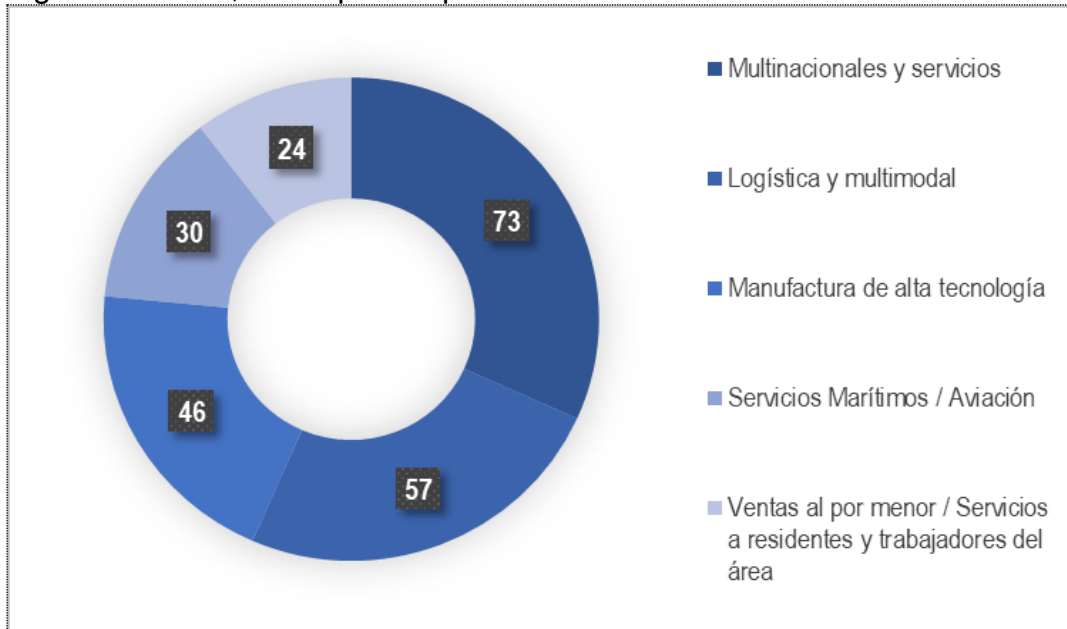
Figura 19. International Business Park



Fuente. El Autor.

- Panamerica Corporate Center, es un complejo de 10.000 metros cuadrados, creado para las tareas industriales, manufactureras y logísticas. Permite la manufactura de alta calidad, operaciones logísticas multimodales, importación, reexportación y venta de bienes y servicios a naves.
- Town Center y Proyectos Residenciales, es el área de la base de Howard en la cual habitaban los soldados estadounidenses, dentro de la cual se levantan 5 proyectos residenciales. En el Town Center, se prestarán los servicios comunitarios a los residentes del AEEPP, entre los cuales se incluyen un centro comercial, tiendas de conveniencia, un parque académico, parques y senderos para actividades deportivas y recreativas.
- Aeropuerto Internacional, concesionado al mismo administrador del Aeropuerto de la Ciudad de Panamá, Tocumen S.A. Es considerado un aeropuerto categoría 7, cuenta con un centro de reparación y reconversión de aeronaves, un área de estacionamiento de aeronaves de 178m x 360m, ofrece vuelos de bajo costo y charters, migración y aduana en sitio y dispone de una terminal de pasajeros.

Figura 20. Total, de empresas por actividad en el AEEPP



Fuente. El Autor. Información conferencia de la APP

La mayoría de las empresas radicadas en el AEEPP, ofrecen servicios a multinacionales y servicios logísticos, el 65% de las empresas provienen del exterior, solo el 35% de las empresas son panameñas. Se espera que cuando

culmine la obra se generen 40.000 empleos, en el momento hay más de 235 empresas funcionando y crecen a razón de 3 nuevas compañías por mes.

Con el fin de fortalecer la economía y competitividad panameña, se ofrecen incentivos adicionales a algunas actividades económicas. Las siguientes, son las denominadas actividades incentivadas por la APP:

- Operaciones “Back Office”.
- Servicios logísticos y multimodales.
- Call Centers
- Productos y procesos de alta tecnología.
- Servicios Offshore.
- Transferencia de datos e información digital.
- Sedes de empresas multinacionales (SEM).
- Industria cinematográfica.
- Mantenimiento, reparación y reconversión de aeronaves (MRO)
- Servicios relacionados con la aviación y el aeropuerto
- Transferencia de productos o prestación de servicios a naves y pasajeros.
- Importación y reexportación de mercancía no elaborada en el área.

3.1.2.1 Beneficios de establecerse en el área.

• Incentivos fiscales. Aunque se cuentan con algunas limitaciones y excepciones, el AEEPP ofrece la exoneración de los siguientes impuestos a las empresas:

- Impuestos directos.
 - Impuesto sobre la renta.
 - Impuesto de dividendo.
 - Impuesto complementario.
 - Impuesto por remesas al exterior.
- Impuestos indirectos.
 - Impuesto de Importación.
 - I.T.B.M.S. (Impuesto de Traslado de Bienes Materiales y Servicios).
 - Impuesto al Aviso de Operación.
 - Impuesto de Timbre.
 - Impuesto de Prima de Seguro.
 - Impuesto de Inmueble sobre terreno y mejoras.
 - Impuesto de Transferencia de Bienes Inmuebles.

• Sistema Integrado de Trámites (One Stop Shop). Con el fin de ahorrar tiempos, dinero y desplazamientos a las empresas, se ofrece una ventanilla Única, en la cual se puede realizar cualquier tipo de trámite indispensable para la operación de cada empresa. A través del Decreto 77 del 2006, se establecen representantes de los diferentes ministerios públicos en el AEEPP, que cuentan con el aval del titular de cada ministerio, hacer las veces del mismo titular en trámites dentro del área.

El SIT está compuesto de 18 agencias gubernamentales, con servicio exclusivo para residentes del área, una aduana que trabaja 24/7 y agencia de migración en sitio. Algunas de las dependencias que cuenta con representación en el área son⁵¹:

- Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral MITRADEL.
- Servicio Nacional de Migración.
- Autoridad Nacional de Aduanas.
- Caja De Seguro Social CSS.
- Municipio de Arraiján.
- Cuerpo Bomberos de Arraiján.
- Autoridad Nacional Del Ambiente ANAM.
- Ministerio de Vivienda MIVI.
- Ministerio de Desarrollo Agropecuario MIDA.
- Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre ATTT.
- Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales IDAAN.

• Régimen especial aduanero. El AEEPP cuenta con un régimen diseñado para permitir el rápido tránsito de mercancía hacia y desde Panamá Pacífico. Es un sistema basado en la auditoría posterior de los inventarios y no en controles físicos, el cual es completamente automatizado, apoyado en la oficina de aduana en sitio con jornada de 24/7.

• Régimen migratorio y laboral especial. En materia migratoria el AEEPP otorga visas especiales de inversionistas y trabajadores (incluyen familiares). Les permite a las personas extranjeras importar al área, de manera libre de impuestos, sus artículos domésticos y elementos personales con un valor de hasta USD 100.000. Panamá Pacífico ofrece representación del Servicio Nacional de Migración en sitio, que brinda procesos ágiles para visas y permisos de trabajo para extranjeros.

Las regulaciones laborales son favorables para las empresas de Panamá Pacífico, ya que se les permite operar 24/7. A los empleados se les ofrece beneficios con los recargos por horas extras, adicionales a los de ley: las horas extras tienen un recargo del 25% y la jornada de trabajo en sus días libres un 50%. Las empresas tienen la posibilidad de rescindir pactos laborales en base a pérdidas y entorno económico. La fuerza laboral técnica especializada extranjera del 15% puede ser rebasada siempre y cuando se compruebe que no hay personal nacional calificado⁵², las empresas se pueden apoyar en la representación del Ministerio de Trabajo en sitio.

⁵¹ AGENCIA PANAMÁ PACÍFICO. Ventanilla única SIT [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 10 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.app.gob.pa/index.php?p=sit>>

⁵²La APP, exige un mínimo de mano de obra panameña. Una empresa puede traer empleados del exterior, si logra demostrar que en Panamá no se cuenta con personal calificado para la labor a desempeñar. El compromiso es que el empleado extranjero capacite personas panameñas, una vez el empleado local pueda desempeñar la labor, se encargará de ella y el extranjero deberá regresar a su país de origen.

- Estabilidad jurídica de la inversión. Se otorga a las empresas registradas protección a su inversión por 10 años, a partir de su registro. Adicionalmente, se les garantiza no tener ningún impacto comercial proveniente de cambios a las leyes nacionales durante 10 años después de registrarse. De hecho, Desde la creación del Área Panamá Pacífico, todas las modificaciones hechas a la Ley han sido en beneficio de la inversión.

- Centro de capacitación. El AEEPP, pone a disposición de las empresas y habitantes el Centro de Capacitación Técnico para el Desarrollo del Recurso Humano del Área (INADEH), el cual, es un Programa gubernamental técnico que incluye:

- Capacitación enfocada en las necesidades de las empresas del Área.
- Asistencia educacional en carreras técnicas (Simuladores de grúas porticas y montacargas).
- Entrenamiento especializado.

Por otro lado, se realizó un acuerdo interinstitucional con la Universidad Tecnológica de Panamá, para la capacitación de carreras especializadas.

3.2 ZONAS FRANCAS O ESPECIALES DE COLOMBIA

Según el diario colombiano El Heraldo, Colombia concentra el 25% de las 400 zonas francas de Latinoamérica, haciendo que las inversiones del sector en los últimos 10 años superen los 50 billones de pesos y han generado 250.000 empleos.⁵³

En el último estudio de la ANDI (mayo 2016), Colombia cuenta con 100 zonas francas declaradas, las cuales se distribuyen a lo largo de 19 departamentos y 64 municipios, en la siguiente figura se muestra la ubicación.⁵⁴

⁵³ EL HERALDO. Colombia, el país con más zonas francas en América Latina [en línea]. Barranquilla. La Empresa [citado 15 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.elheraldo.co/economia/colombia-el-pais-con-mas-zonas-francas-en-america-latina-355483>>

⁵⁴ ANDI. Zonas Francas en Colombia [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 15 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://andizonasfrancas.com/mapa-de-zf/>>

Las Zonas Francas fueron creadas como incentivo para la industrialización, generación de divisas y expansión del comercio internacional.

En Colombia, el concepto de Zona Franca significa⁵⁶:

“Establecimiento público con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito al Ministerio de Comercio Exterior, cuyo objeto es la prestación de un servicio público sin ánimo de lucro a personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que introduzcan dentro del área mercancías o materias primas libres de gravamen para manufacturar u operar en ellas y bien exportar sus productos o importar al resto del territorio nacional bienes introducidos inicialmente en la zona, que en este caso, se someterán a las normas de conformidad con la legislación aduanera.”

Las zonas francas pueden ser administradas tanto por el sector público como por el sector privado nacional y extranjero. Las últimas reformas de la normatividad de las Zonas Francas colombianas se han enfocado en la privatización, y arriendo de instalaciones a sectores privados.⁵⁷

En las Zonas Francas colombianas, que deben ser un área del territorio nacional perfectamente delimitada, el Estado autoriza un régimen normativo especial, a través del cual se ofrecen incentivos en materia cambiaria, aduanera, de inversión de capitales, de comercio exterior y tributarios especiales sobre la venta de bienes y servicios a mercados externos.⁵⁸

3.2.1 Zonas francas permanentes, especiales y transitorias. La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), define los tres tipos de Zonas Francas de Colombia de la siguiente manera⁵⁹:

Las Zonas Francas Permanentes, son aquellas donde en un área determinada varias empresas, desarrollan sus actividades industriales, comerciales o de servicios. Se asimila a un parque industrial. (También conocidos como zona franca de parque o multiempresariales).

Las Zonas Francas Permanentes Especiales o Uniempresariales,

⁵⁶ COLOMBIA. BANCO DE LA REPÚBLICA ACTIVIDAD CULTURAL. Colombia: Estructura industrial e internacionalización 1967-1996 [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 16 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/168.htm>>

⁵⁷ COLOMBIA. BANCO DE LA REPÚBLICA ACTIVIDAD CULTURAL. Colombia: Estructura industrial e internacionalización 1967-1996 [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 16 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/168.htm>>

⁵⁸ COLOMBIA. BANCO DE LA REPÚBLICA ACTIVIDAD CULTURAL. Colombia: Estructura industrial e internacionalización 1967-1996 [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 16 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/168.htm>>

⁵⁹ ANDI. Asuntos internacionales. Guía de inversión [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 16 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.andi.com.co/es/GAI/Guilnv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx>>

corresponden a las áreas en donde una sola empresa (independiente del área geográfica donde se ubique), tiene la posibilidad de amparar su actividad con los beneficios de Zona Franca. Se trata de proyectos de alto impacto económico y social para el país. Admite, entre otras, las siguientes modalidades:

- De bienes.
- De servicios.
- De servicios de salud.
- De proyectos agroindustriales.
- De sociedades portuarias.
- De reconversión de empresas existentes

Por último, Colombia dispone de Zonas Francas Transitorias, las cuales se autorizan para la celebración de ferias, exposiciones, congresos, seminarios de carácter internacional con importancia para la economía y el comercio internacional del país.

3.2.2 Incentivos de las Zonas Francas colombianas. Entre los principales incentivos a los que accede una empresa usuaria de Zonas Francas en Colombia, se encuentran los beneficios a nivel tributario, aduanero y productivo.

- Impuesto sobre la renta⁶⁰: Una tarifa del impuesto sobre la renta del 15% aplicable a la actividad productora exclusiva en Zona Franca para los usuarios industriales de bienes y servicios nuevos o existentes, y usuarios operadores de zona franca que se establezcan en Zonas Francas declaradas con anterioridad al 31 de diciembre de 2012. No aplica para el usuario comercial.⁶¹

Para los usuarios industriales de bienes y servicios y usuarios operadores de Zona Franca que se establezcan en nuevas Zonas Francas solicitadas o declaradas (permanentes – uniempresariales) con posterioridad al 31 de diciembre de 2012, una tarifa del impuesto sobre la renta del 15% más una sobretasa del 9%.⁶²

- Impuesto sobre las ventas en la importación y arancel: Como sucede en la mayoría de los regímenes francos, la mercancía ingresada en la Zona Franca se considera fuera del territorio aduanero de Colombia, para efectos de impuestos en importaciones y exportaciones.

⁶⁰ En las demás empresas del territorio nacional y durante el 2017 la tarifa del impuesto sobre la renta es del 34% más 6% de sobretasa, y para el 2018 será del 33% más 4% de sobretasa. La sobretasa solo aplica a las empresas que tengan utilidades mayores a \$800 millones

⁶¹ ANDI. Asuntos internacionales. Guía de inversión [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 16 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.andi.com.co/es/GAI/GuiInv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx>>

⁶² DIAN. Abecé Reforma Tributarias [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria_2016.pdf>

La mercancía, materiales y equipos pueden ingresar a la Zona Franca proveniente de cualquier lugar del mundo, sin que cause el pago de tributos aduaneros (IVA y aranceles)⁶³

• Impuesto sobre las ventas: La ANDI, resalta los siguientes beneficios como los principales en materia de impuestos de ventas:

- Están exentos del impuesto sobre las ventas, las materias primas, partes, insumos y bienes terminados que se vendan desde el territorio aduanero nacional a usuarios industriales de bienes o de servicios de Zona Franca o entre estos, siempre que los mismos sean necesarios para el desarrollo del objeto social de dichos usuarios.
- Adicionalmente, las ventas efectuadas desde el resto del territorio aduanero nacional a las zonas francas son exportaciones, operaciones que no causan el impuesto a las ventas.
- Las exportaciones que se realicen desde Zona Franca a terceros países se benefician de los acuerdos comerciales internacionales negociados por Colombia.
- Posibilidad de vender al territorio nacional hasta el 100% de la producción de bienes o servicios producidos en Zona Franca con el respectivo pago de arancel e IVA (únicamente sobre el porcentaje de insumos provenientes de terceros países).⁶⁴

• Otros incentivos: Se reconoce como de origen nacional los bienes elaborados, manufacturados, transformados o que sean producto de cualquier proceso productivo desarrollado en una Zona Franca del país. Adicionalmente, se brinda la posibilidad de realizar procesamientos parciales por fuera de la Zona Franca hasta por (6) meses.⁶⁵

La revista Dinero, resalta los siguientes incentivos, que entraron en vigor con las últimas modificaciones al régimen de Zonas Francas:

- Los usuarios de zonas francas adquieren automáticamente la calidad de Operadores de Comercio Exterior.
- Se incrementa de 5% a 15% el área para actividades de almacenamiento, logística y distribución internacional.

⁶³ ANDI. Asuntos internacionales. Guía de inversión [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 16 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.andi.com.co/es/GAI/GuiInv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx>>

⁶⁴ ANDI. Asuntos internacionales. Guía de inversión [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 16 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.andi.com.co/es/GAI/GuiInv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx>>

⁶⁵ ANDI. Asuntos internacionales. Guía de inversión [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 16 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.andi.com.co/es/GAI/GuiInv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx>>

- Se permite que los usuarios industriales tengan oficinas comerciales y administrativas en el territorio nacional, en cuyo caso los bienes no son sujetos a los incentivos de zona franca.
- Se permiten ajustes al plan maestro en materia de inversiones, empleo, número de usuarios, actividad económica, cronogramas de compromisos y al plan de internacionalización.
- Se podrán vender mercancías al detal en zonas francas turísticas y de salud, pero éstas no tendrán beneficios tributarios ni aduaneros.⁶⁶

3.3 COMPARACIÓN PANAMÁ VS COLOMBIA

Cuadro 7. Comparativo del AEEPP y las Zonas Francas Colombianas

Ítem	AEEPP	ZF colombianas
Ubicación	Ubicación estratégica en medio del continente americano, con acceso al Océano Pacífico, cerca de las grandes ciudades, centros de negocios y el Canal, permitiendo de igual manera el acceso al Mar Caribe.	Ubicadas en las principales ciudades y en cercanías de puertos aéreos y marítimos. Colombia cuenta con acceso al Mar Caribe y Océano Pacífico donde ha ubicado Zonas Francas o de especiales de comercio. Están relativamente cerca del Canal de Panamá para el transporte eficiente de mercancía.
Infraestructura	Aeropuerto internacional, acceso a vías de última generación para conexión con puertos o ferrocarriles, zona industrial, zona comercial, zona residencial, zona de servicios para residentes y trabajadores (centro comercial, ventanilla única de trámites, parques, etc.), universidades. Acceso a líneas de fibra óptica marítimas.	Algunas Zonas Francas están incorporadas a los puertos marítimos, pero las demás (interior del país) están alejadas de estos puertos, conectadas a través de vías terrestres atrasadas y sin vías ferroviarias. Cuentan con zonas industriales y de negocios, universidades y ventanilla única de trámites en algunos casos.
Impuestos	Exoneración total en impuestos de renta, de importación, arancelarios, ventas, transferencia de bienes e inmuebles, remesas al exterior, de dividendo, prima de seguro, entre otros.	Reducción en impuesto de renta, exoneración de aranceles, de importación, de ventas y de transferencia de bienes.

⁶⁶ ANDI. Asuntos internacionales. Guía de inversión [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 16 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.andi.com.co/es/GAI/Guilnv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx>>

Cuadro 7. (Continuación)

Ítem	AEEPP	ZF colombianas
Operación	Incentivos adicionales a ciertos tipos de actividades, se ofrece servicios de Back Office, offshore, Call Center, centros de datos, desarrollo de software. Las empresas e inversores cuentan con la posibilidad de en un mismo lugar tener oficinas administrativas, plantas de producción y hogares.	Aplican los beneficios por tratados internacionales (TLC) pactados por el gobierno, posibilidad de vender al territorio nacional hasta el 100% de la producción (genera cobro de arancel e IVA), se reconocen los productos como de manufactura colombiana, posibilidad de realizar procesamientos parciales fuera de la ZF por 6 meses, se permite a compañías tener oficinas comerciales y administrativas en el territorio nacional.
Migración	Visas especiales para inversionistas y trabajadores, se les permite importar libre de impuestos artículos domésticos y elementos valores por hasta USD 100.000.	No se tiene definidos régimen especial migratorio.
Capacitación	Convenios con universidades para la capacitación de trabajadores y generación de perfiles afines con las actividades de las empresas usuarias.	Convenios con universidades para la capacitación de trabajadores y generación de perfiles afines con las actividades de las empresas usuarias.
Legislación laboral	Se permite operar 24/7, beneficios en recargos por horas extras y festivos. Las empresas pueden cancelar contratos por quiebra, todos los empleados deben ser panameños, a menos que se demuestre que no existe mano de obra calificada en el país.	Se permite operar 24/7
Garantías de inversión	Las empresas reciben la garantía de que no serán afectadas por reformas durante 10 años.	Las empresas no reciben ningún tipo de protección, frecuentemente resultan afectadas por reformas.

Fuente. El Autor.

4. POSIBLE IMPLEMENTACIÓN DE UN ÁREA ECONÓMICA ESPECIAL EN COLOMBIA

Tras analizar las características del Área Económica Especial Panamá Pacífico y la evaluación de las diferentes Zonas Francas de Colombia, se determina que la factibilidad de la implementación de un Área Económica Especial está en función de la ubicación y accesibilidad a sistemas de transporte multimodal.

Teniendo en cuenta lo anterior, Zonas Francas ubicadas en el centro del país, aunque cuentan con acceso a los principales mercados y centros de negocios de la economía, pero no cuentan con un completo sistema de transporte intermodal, básicamente por la ausencia del transporte marítimo o fluvial y ferroviario, que permita la optimización de tiempos y costos para los dueños o negociantes de mercancía.

La solución propuesta inicialmente fue la creación de un Área Económica Especial en la ciudad de Barranquilla, que consiste básicamente en la integración de la Zona Franca de Barranquilla con la Zona Portuaria y la integración de nuevos servicios.

4.1 CARACTERIZACIÓN LA ZONA FRANCA DE BARRANQUILLA

Barranquilla, está ubicada en el departamento del Atlántico (centro de la región portuaria del Caribe) al norte de Colombia y de Suramérica. La ciudad se levanta sobre la ribera occidental del río Magdalena desemboca a pocos kilómetros en el mar Caribe. Se considera puerto aéreo, marítimo, fluvial y de comunicaciones del país.

La población barranquillera se ocupa en cuatro sectores productivos: la industria, los servicios, el comercio y el transporte. Sobresale entre ellos la actividad industrial manufacturera y metalmecánica, la producción de alimentos y bebidas, las confecciones y las sustancias químicas.⁶⁷

Barranquilla cuenta con una infraestructura de servicios públicos, múltiples ventajas arancelarias, una moderna zona franca y eficientes parques industriales, haciendo de la ciudad un lugar estratégico para el desarrollo del comercio internacional de la región.⁶⁸

⁶⁷ DINERO. Conoce los beneficios de las zonas francas? Esta campaña se los explicará en su ciudad [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.dinero.com/economia/articulo/campana-la-nueva-cara-del-pais-de-zonas-francas/242196>>

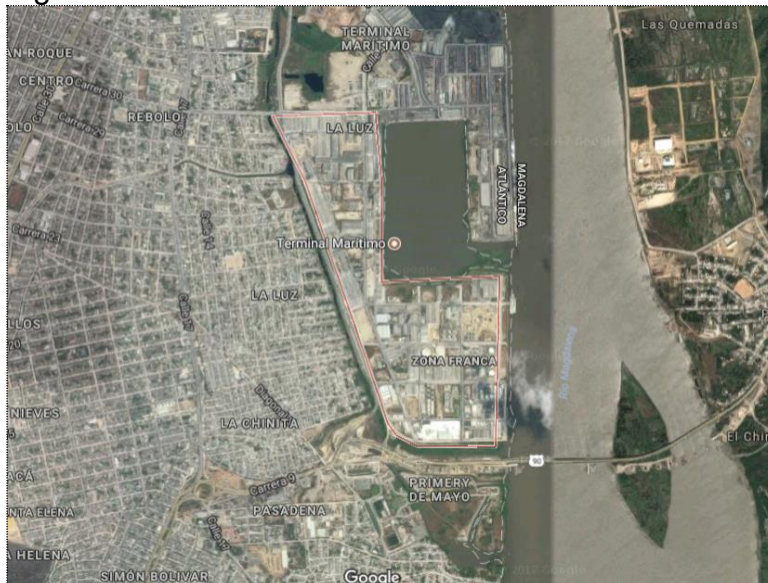
⁶⁸ COLOMBIA. ALCALDÍA DE BARRANQUILLA. Presentación [en línea]. Barranquilla. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://www.barranquilla.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=118>

La Puerta de Oro, como se conoce a Barranquilla, tiene una infraestructura portuaria conformada por más de 20 concesiones portuarias y una decena de terminales en uno, que permite el transporte de todo tipo de carga hacia el resto del país y del mundo.⁶⁹

Según la empresa operadora Zona Franca de Barranquilla SA:

“El desarrollo logístico de la ciudad se encuentra impulsado por el programa de ‘Política Nacional Logística’, en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual tiene presupuestado una inversión de US\$300 millones en infraestructura vial, aérea, portuaria, férrea y fluvial”. Dicho programa, contempla entre otros: El impulso al transporte intermodal, plataformas, la logística urbana y la promoción de Infraestructuras Logísticas Especializadas (ILE), así como las mejoras al control y facilitación del comercio exterior.⁷⁰

Figura 22. Vista satelital de la Zona Franca de Barranquilla



Fuente. GOOGLE MAPS. Zona Franca de Barranquilla [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.google.com.co/maps/place/Zona+Franca,+Barranquilla,+Atl%C3%A1ntico/@10.9591025,-74.7742541,3413m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x8ef432b3de1a556d:0xa11690481cc02b45!8m2!3d10.955472!4d-74.7615033>>

⁶⁹ COLOMBIA. ALCALDÍA DE BARRANQUILLA. Presentación [en línea]. Barranquilla. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://www.barranquilla.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=118>

⁷⁰ ZONA FRANCA DE BARRANQUILLA SA UOZF. ¿Por qué en Barranquilla? [en línea]. Barranquilla. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://zonafrancabarranquilla.com/por-que-en-barranquilla/>>

La Zona Franca de Barranquilla, está ubicada al lado de la Zona Portuaria permitiéndole el acceso directo a esta. Adicionalmente, el Aeropuerto está a 20 minutos, a una hora por carretera de los otros dos puertos de Colombia sobre el Atlántico: Cartagena y Santa Marta (menos de 100km de distancia)⁷¹, a 16 horas de Bogotá, a dos horas y media de Estado Unidos y a una de Panamá por vía aérea⁷².

Zona Franca de Barranquilla, cuenta con una extensión de 1.000.000 M², la Puerta de Interconexión con la Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla la convierte en la única Zona Franca de Colombia con ingreso directo de "Puerto – Zona" permitiendo con esto el acceso ágil y seguro de la carga.⁷³

El usuario operador Zona Franca de Barranquilla S.A., establece los siguientes beneficios a las compañías que se ubican en la zona, con el apoyo del gobierno nacional:

- Beneficios Tributarios
 - Tarifa única de impuesto sobre la renta gravable de un 20%, para los usuarios industriales de bienes o de servicios.
 - Exención del impuesto de remesas de las sumas giradas al exterior.
 - Exención del impuesto sobre las ventas, de las materias primas, partes, insumos y bienes terminados que se vendan desde el Territorio Aduanero Nacional a usuarios industriales de bienes o de servicios de Zona Franca o entre estos, siempre que los mismos sean necesarios para el desarrollo de su objeto social.
 - Los dividendos pagados son exentos de impuesto de renta.
 - Beneficios de Comercio Exterior
 - Almacenamiento de manera indefinida de bienes de capital o mercancías sin pago de tributos aduaneros.
 - Exención de tributos aduaneros sobre bienes de capital extranjeros, junto con sus repuestos, que son utilizados para el desarrollo de su objeto social.
 - Libre acceso de bienes producidos en Zona Franca al mercado nacional.
 - Los ingresos definitivos de mercancía desde el Territorio Aduanero Nacional son consideradas exportaciones.
 - Los proveedores Nacionales reciben incentivos para las exportaciones a Zona Franca.

⁷¹ ZONA FRANCA DE BARRANQUILLA SA. Infraestructura [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://www.zonafrancabarranquilla.com.co/ubicacion_infraestructura.html>

⁷² ZONA FRANCA DE BARRANQUILLA SA UOZF. ¿Por qué en Barranquilla? [en línea]. Barranquilla. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://zonafrancabarranquilla.com/por-que-en-barranquilla/>>

⁷³ ZONA FRANCA DE BARRANQUILLA SA UOZF. Nosotros. Zona Franca de Barranquilla [en línea]. Barranquilla. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://zonafrancabarranquilla.com/nosotros/zona-franca-barranquilla/>>

- Sólo se paga nacionalización de los productos vendidos al Territorio Aduanero Nacional, sobre el agregado extranjero.⁷⁴

4.2 PROPUESTA Y VIABILIDAD DE TRANSFORMACIÓN DE ZONA FRANCA A ÁREA ECONÓMICA ESPECIAL DE BARRANQUILLA

4.2.1 Fortalezas. Sin lugar a duda, la ubicación estratégica y acceso directo a la zona portuaria de la ciudad, son los principales atributos de la Zona Franca de Barranquilla. Sin embargo, hay factores adicionales que le permitirían posicionarse como el Área Económica Especial de más importancia en Colombia y probablemente de Suramérica.

Entre los factores adicionales se destacan:

- La cercanía a dos grandes puertos marítimos del país como lo son Cartagena y Santa Marta.
- La experiencia que tiene el operador dirigiendo zonas francas de diferentes actividades.
- Los actuales regímenes en materias de impuestos y de aranceles.
- El inicio de uso de un sistema de transporte multimodal.
- La ambición de querer innovar o probar en nuevos sectores, por ejemplo, la Zona Franca de Barranquilla ha iniciado la prestación de servicios offshore y la construcción de un Trade Center.⁷⁵

4.2.2 Oportunidades. Se considera como principal oportunidad, la integración de la Zona Franca con la Zona Portuaria de Barranquilla, que, si bien ya tiene una conexión directa, se puede crear un área con servicios y beneficios completos que atraigan la inversión extranjera. Del mismo modo, se pueden integrar y acondicionar las zonas residenciales aledañas, con el fin de ofrecer uno de los beneficios principales del AEEPP en Panamá: la oportunidad para inversionistas y trabajadores de vivir dentro del área con los beneficios que esto conlleva.

En materia legislativa, el gobierno colombiano puede aprobar una serie de leyes que permitan al área económica especial, ofrecer mayores incentivos a los inversionistas, dicho régimen puede complementar la nueva “Política Nacional Logística”

⁷⁴ ZONA FRANCA DE BARRANQUILLA SA UOZF. Nosotros. Incentivos ofrecidos [en línea]. Barranquilla. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://zonafrancabarranquilla.com/nosotros/incentivos-ofrecidos/>>

⁷⁵ EL HERALDO. Zona Franca le apuesta al 'offshore' [en línea]. Barranquilla. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL:<https://www.elheraldo.co/economia/zona-franca-le-apuesta-al-offshore-243520>>

4.2.3 Debilidades. Teniendo en cuenta que la Zona Franca de Barranquilla se encuentra dentro del casco urbano de la ciudad, es casi impensable la ampliación de la zona sin una fuerte inversión para adquisición de propiedades aledañas, con el fin de construir nuevas edificaciones o infraestructura que permita mayor competitividad, por ejemplo, un Aeropuerto Internacional, que permitiría la movilización de mercancía de manera ágil dentro y hacia fuera del área.

Si bien cuenta con una ubicación estratégica para el comercio internacional, las vías de conexión terrestre no son las más óptimas para la movilización de mercancía a los principales centros de comercio del país, como lo son Medellín y Bogotá. A lo largo de estos trayectos es fácil encontrar vías en mal estado y la ausencia de vías férreas.

4.2.4 Amenazas. En Colombia, cada cambio de gobierno trae consigo una serie de reformas que, en casos de materia tributaria y laboral, pueden generar dudas a los inversores, que no ven en el país una economía estable y que probablemente les represente pérdidas con el menor de los cambios.

Una amenaza directa es propiamente la competencia, donde la más fuerte y que, de hecho, ha servido de benchmarking para la presente propuesta, es Panamá y sus áreas económicas especiales.

4.2.5 Posibilidad de implementación y solución definitiva. Tras el análisis a las características de la Zona Franca de Barranquilla y el ejemplo de Área Económica Especial Panamá Pacífico, el resultado del estudio es que la replicación del concepto en Colombia es viable, siempre y cuando no se presenten inconvenientes en los procesos de financiación para la adecuación del área y el Senado de la República apruebe las normas pertinentes para la creación de un régimen especial en el área.

Sin embargo, la solución propuesta, no va a generar un impacto en la economía de todo el país. Si bien la región Caribe se verá impulsada con un proyecto de tal magnitud, el Área Económica Especial de Barranquilla no tendrá la percepción positiva a nivel nacional como la tiene el AEEPP, básicamente por el sistema de conexión con el centro del país y demás regiones donde se desarrollan negocios.

Si bien una de las facilidades con las que cuenta el AEEPP son las cortas distancias con los centros de negocios y comerciales del país, basado especialmente en el tamaño de Panamá, las grandes ventajas con respecto a las Zonas Francas colombianas son su sistema de transporte y sus regímenes especiales, los cuales, se consideran replicables en Colombia, generando impacto en la economía de todo el país.

Tras el análisis de la situación actual del régimen franco de Colombia y, tanto sus ventajas como sus desventajas con respecto a países de la región, se considera

que al tener un gran número de Zonas Francas es posible mejorar el sistema de intermodalismo que permita la integración de las Zonas Francas existentes, en lugar de crear un Área Económica Especial.

Esta monografía se cierra con la propuesta de crear un sistema de integración del gran número de Zonas Francas del país, basado en la implementación de un sistema de transporte multimodal y la modificación de la normatividad que permita el desarrollo de este tipo de zonas y, por ende, se impulse la competitividad de la nación, en los siguientes párrafos, se analizan las variables que actualmente permiten el desarrollo de la propuesta y las que se requieren implementar.

La solución, puede favorecer a gran parte de la población nacional, desde los grandes empresarios hasta las personas del común, las cuales, verán impactos en su calidad de vida a través de generación de empleos, dinamismo comercial, apoyo a las pymes e incentivo al emprendimiento.

4.2.5.1 Análisis del gran número de Zonas Francas de Colombia. Como se mencionó en el capítulo anterior, Colombia posee una gran cantidad de Zonas Francas, ocupando casi el 25 % del total de Zonas Francas de Latinoamérica. En primera instancia, se podría pensar que esto se debe al tamaño del país y las distancias entre las grandes ciudades, pero hay que analizar los motivos por los cuales Colombia posee un número mayor a países que incluso son del doble del tamaño, así como los impactos que esto trae.

En Colombia se ha dejado de ver el régimen franco como un sistema para impulsar las importaciones y exportaciones, para tener la visión de que es un modelo que genera inversión, promueve la industria y genera empleo. Esta nueva concepción, permite la adopción de nuevas ideas y técnicas vanguardistas que permitan aumentar la competitiva del país. Sin embargo, han pasado a ser administradas por entes privados, lo cual, hace que una parte de las regalías no lleguen al Estado para la ejecución de proyectos que favorezcan a la sociedad en general.

4.2.5.2 Normas que se implementaron en Panamá y ameritan ser replicadas.

En el Cuadro 7, se detallan los cambios o adecuaciones que se hicieron en Panamá y la actualidad colombiana por cada uno de estos aspectos. A continuación, se amplían los cambios que se deberían aplicar para alcanzar o superar el plan de logística de Panamá o, en su defecto, las características de las cuales ya dispone Colombia y merecen continuar.

- Impuestos: En Colombia y Panamá hay una serie de exoneraciones en los impuestos para las empresas que operan en Zonas Francas, donde básicamente consisten en dar cumplimiento a la esencia de una Zona Franca, permitir libremente la importación y exportación de bienes sin el pago de aranceles ni tributos aduaneros. Sin embargo, el AEEPP dispone un de un régimen especial en cual se exonera por completo del impuesto de la renta, mientras que en Colombia se hace de manera parcial, adicionalmente, en Panamá se exonera por completo de impuestos relacionados con las remesas del exterior, dividendos y primas de seguro.

Se sugiere que Colombia adopte estas últimas prácticas, con el fin de apoyar la llegada de inversores del exterior, para lo cual, es necesaria la intervención del Congreso de la República, ya que dentro de sus facultades está la de imponer, modificar o retirar los tributos. La Constitución Política de Colombia ordena que los impuestos sean debatidos y aprobados por la representación ciudadana, sin embargo, es una materia pendiente en el país, donde evidentemente el gobierno de turno impone o remueve impuestos sin consultar al congreso.⁷⁶

Sin tener en cuenta las malas prácticas de Colombia al momento de modificar los tributos, la remoción o exoneración de los impuestos de renta, remesas del exterior, dividendos entre otros, deberán ser presentados al Congreso y posteriormente aprobadas por el mismo, la propuesta debe contener los beneficios que se han detallado en la presente monografía para obtener una mayor viabilidad de aprobación, en caso de que el gobierno decida realizar este proceso saltándose al Congreso, la iniciativa será tumbada por la Corte Constitucional. Tras la hipotética aprobación de la propuesta, será la DIAN la encargada de ejecutar el plan de acción que permita el cumplimiento del beneficio a los inversores de zonas francas.

- Incentivos para la operación: Colombia en sus Zonas Francas, cuenta con los beneficios que presta Panamá en el AEEPP, como lo son servicios de Call Center y Offshore para multinacionales. Adicional a lo anterior, por tratarse un país que ha buscado siempre atraer la inversión extranjera, contempla beneficios adicionales, que de hecho, en materia de operación lo pone un escalón arriba de Panamá,

⁷⁶ PORTAFOLIO. ¿Quién establece los tributos? [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 20 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/establece-tributos-303296>>

entre los beneficios se encuentran que las empresas ubicadas en zonas francas obtienen los derechos por tratados internacionales (TLC) pactados por el gobierno, la posibilidad de vender al territorio nacional hasta el 100% de la producción (genera cobro de arancel e IVA), se reconocen los productos como de manufactura colombiana, posibilidad de realizar procesamientos parciales fuera de Zonas Francas por 6 meses y se les permite tener oficinas comerciales y administrativas en el territorio nacional.

- Migración: En el tema migratorio, Colombia no dispone de regímenes especiales para trabajadores o inversores del exterior. De esta manera, se hace necesaria una reforma en las políticas del Ministro de Trabajo.

Si bien en Colombia no hay grandes requisitos para contratar empleados del exterior o permitirle a personas ejercer su actividad económica en el país, ya que con el hecho de cumplir los requisitos (presentación de documentos, aclaración de profesión, etc.) del Ministerio y de la Cancillería se obtienen las visas de trabajo de manera fácil relativamente⁷⁷, se puede disponer de un mecanismo para facilitar el proceso a empresas dentro de Zonas Francas, algo similar a las excepciones que se tienen para ciertos tipos de profesiones. Dentro de los beneficios a ofrecer se destacarían: el otorgamiento de visas por tiempos más largos (superiores a 5 años) y la facilitación del proceso a través de oficinas de la Cancillería y Ministerio de Trabajo en cada una de las Zonas Francas o en las principales del país.

- Capacitación: En este aspecto, Colombia ha entendido que la mejor manera de ser competitiva es tener mano de obra calificada, por ende, ha incentivado la educación a través de práctica, donde el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), ha adquirido un gran rol, a través de alianzas con grandes compañías, con el fin de otorgarles técnicos y tecnólogos con experiencia y conocimientos de vanguardia y, a su vez, capacitando la mano de obra actual. Algunas universidades han realizado los mismos acuerdos donde sin duda los grandes beneficiados son los empresarios que pueden implementar procesos productivos óptimos. Se puede concluir que la capacitación en un punto en el cual Colombia se encuentra en cumplimiento.

- Legislación laboral: En materia de incentivos para los trabajadores para trabajo extra y en horario no hábil, Colombia tiene un gran rezago tras la modificación de las horas extras y recargos dominicales, sin embargo, esta es la visión desde el punto de vista del empleado, claramente para los empresarios es un gran aliciente para radicar sus operaciones en Colombia y poder operar 24/7.

⁷⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO. Grupo de Gestión de la Política de Migración Laboral [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 20 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <<http://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/movilidad-y-formacion/grupo-de-gestion-de-la-politica-de-migracion-laboral/ii-poblacion-objetivo/trabajadores-extranjeros-en-colombia>>

El gran reto de Colombia, que iría de la mano con las leyes migratorias laborales expuestas anteriormente y establecidas por Mintrabajo y Cancillería, es la adopción de la práctica panameña de exigir a las empresas radicadas en las Zonas Francas la contratación de mano de obra local únicamente, donde se permitiría traer empleados extranjeros si demuestra que en Colombia no existe personal calificado para la labor que desempeñaría dichos extranjeros.

• Garantías para la inversión: En Colombia se tiene regulada la inversión extranjera a través de diferentes normas, como lo son:

- La Constitución Política de Colombia en sus artículos 150, 371, 372 faculta al presidente para señalar el régimen de cambios internacionales con base en los principios y criterios señalados por el congreso en el artículo 15 de la Ley 9 de 1991, art.15. También faculta al Banco de la República para regular los cambios internacionales El congreso distribuyó las competencias en materia de cambios internacionales entre el presidente y el congreso.
- Ley 31 de 1992. Con base en las funciones señaladas por el congreso el Gobierno Nacional expidió el Régimen General de Inversión de Capital del Exterior en Colombia y de Capital Colombiano en el Exterior Decreto 2080 de 2000 modificado parcialmente por los decretos 1844 de 2003, 4210 de 2004 y 1866 de 2005 expedidos por el Gobierno Nacional.
- Decreto 2466 de 2007. Por el cual se modifica el Régimen General de Inversiones de Capital del exterior en Colombia y de capital colombiano en el exterior.
- Decreto 1888 de 2008. Por el cual se modifica el Régimen General de Inversiones Capital del exterior en Colombia y de capital colombiano en el exterior.⁷⁸

En Panamá, específicamente en el AEEPP se les ofrece la garantía que las reformas que se presenten en el país durante 10 años no aplican para empresas dentro del área. Esta iniciativa debe ser acogida por Colombia y a través de decretos emitidos por el Gobierno Nacional, asegurar la inversión de las empresas con este mecanismo. Es un aspecto totalmente necesario, ya que empresarios en el exterior ven riesgoso el mercado colombiano tras la sucesión de reformas que se presenta en cada cambio de gobierno.

⁷⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Normatividad sobre inversión extranjera. [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 20 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones/14832/normatividad_sobre_inversion_extranjera>

4.2.5.3 Sistema de transporte intermodal en Colombia. Si bien en la presente monografía se ha hablado de la importancia de aplicar un concepto intermodal en el transporte de mercancía del país, que permita que sin importar la distancia de las Zonas Francas, la conexión de ellas con puertos aéreos y marítimos se vean acortadas y con variedad de opciones que permitan a los usuarios escoger la alternativa que más se acople a sus necesidades; en esta sección se recogen las soluciones necesarias para alcanzar un multimodalismo que impulse la competitividad del país.

- Vías 4G: Una de las principales problemáticas del país es el atraso en sus vías terrestres y el gobierno nacional lo ha entendido, por lo cual, ha iniciado la modernización de las mismas, sin embargo, la corrupción continúa siendo el cáncer de todos los proyectos que benefician al país, por eso, no es difícil encontrar a diario noticias que muestran los descalabros en obras públicas y los retrasos que se presentan por contratistas que reciben las licitaciones a través de pagos de coimas.

Dejando de lado la problemática que se presenta, el reto que ha iniciado Colombia con la modernización de las vías es factor clave para impulsar la economía y competitividad del país, a través de la creación de nuevos empleos y la reducción de costos logísticos.

El gobierno nacional ha desembolsado grandes cantidades de dinero para vías como la ruta del sol, la panamericana, la Mulalo-Loboguerrero (una de las grandes proezas para el Puerto de Buenaventura), etc. En total han sido \$47 billones en más de 30 proyectos⁷⁹. Aunque el avance de estos proyectos ha sido irrisorio, Colombia debe continuar con este enfoque, sin embargo, se hace indispensable una política de transparencia en la celebración de contratos, tal como sucede en la República de Panamá, donde los contratos limpios han demostrado generar las mismas ganancias para todos los interesados.

- Nuevas alternativas de transporte: Las nuevas alternativas que se proponen en esta monografía con base en la investigación realizada, analizando los factores que han impulsado otras economías, se centran básicamente en la construcción de ferrocarriles modernos y estudiar la posibilidad de fortalecer el transporte acuático del país, siempre buscando ofrecer varias alternativas a los inversores.

Casi el 25% del transporte de carga se hace por ferrocarril y casi un tercio por carretera en Colombia, según datos del BID. El ferrocarril, que fue el medio de

⁷⁹ EL TIEMPO. Hay que apostarles a las vías 4G [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 21 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/analisis-sobre-las-vias-4g-en-colombia-88972>>

transporte más importante del país, hoy por hoy no tiene gran relevancia⁸⁰. A pesar de que este medio presenta menores costos de operación, consumo energético y mayor capacidad de infraestructura, es un medio de transporte que en Colombia se utiliza de manera exclusiva por el sector minero.

El reto para Colombia es actualizar y rehabilitar su red ferroviaria, tras más de 50 años, tiempo que llevan operando los ferrocarriles en Colombia, las técnicas de operación e infraestructura han cambiado por naturaleza, técnicas que aumentan la eficiencia del transporte ferroviario. Tras recuperar su sistema ferroviario, Colombia puede salirse de la zona de confort donde sus únicos clientes son las multinacionales mineras, subutilizando los ferrocarriles para el transporte de sus materias a las zonas portuarias, para dar un uso integral, donde los ferrocarriles permitan transportar variedad de productos como agrícolas, maquinaria y equipos, entre otros, con destino a las diferentes Zonas Francas del país o centros de negocios, que pueden estar o no en las regiones portuarias.

En cuanto al transporte acuático, por un lado, Colombia ha intentado explorar la viabilidad de recuperar al río Magdalena, como una vía de transporte completamente navegable que permita la conexión del interior del país con la zona costera, de esta manera, ofrecer un multimodalismo completo donde, por ejemplo, la principal Zona Franca de Colombia (Bogotá), ya no estaría conectada solamente por vía terrestre con los puertos.

El que fue un proyecto que llamó la atención de inversores locales y foranes, en la actualidad se encuentra a la deriva tras el descubrimiento de los malos manejos que se dieron en la otorgación de los contratos y la falta de garantías para la financiación del proyecto, lo que desencadenó el vencimiento del contrato del consorcio que llevaba a cabo la obra.

Es importante retomar el proyecto, más si se tienen en cuenta las inversiones que ya han hecho empresas e instituciones, un ejemplo claro es la sociedad portuaria de Barranquilla, que han invertido unos 60 millones de dólares en la adecuación de sus terminales para aprovechar la navegabilidad del río Magdalena, como este caso, diferentes empresas han invertido en la adquisición de grúas, ampliación de sus capacidades y hasta flotas de embarcaciones y remolques que navegaran por el río⁸¹.

⁸⁰ DINERO. ¿Por qué se ha quedado en el olvido el transporte ferroviario en Colombia? [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 22 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <<http://www.dinero.com/economia/articulo/la-evolucion-del-transporte-ferroviario-y-vial-en-colombia/223410>>

⁸¹ SEMANA. ¿Qué pasará con el proyecto de navegabilidad del río Magdalena? [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 22 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <<http://www.semana.com/economia/articulo/expectativa-por-proyecto-recuperacion-navegabilidad-rio-magdalena/521856>>

El gobierno de Colombia y las grandes empresas inversoras o usuarias, con consientes del gran impacto que traerá este proyecto en la competitividad del país, pero no se verá completado al 100% hasta el 2021 como mínimo, ya que la caducidad del contrato del consorcio actual retrasa dos años más el proceso.

Se cierra esta monografía, con la propuesta que desde el punto de vista técnico y tecnológico es completamente viable y amerita la atención del pueblo colombiano, de hecho, el presidente Juan Manuel Santos presentó de nuevo la idea de un canal seco por el Tapón del Darién durante 2015. Tras el anuncio de Nicaragua del otorgamiento de la licencia a China para la construcción de un nuevo canal interoceánico.⁸²

Si bien no se ha recibido una propuesta formal en el Gobierno de La Republica, se conoce que el canal propuesto por el ingeniero Roberto Maldonado sería paralelo al río Atrato, de unos 180 kilómetros hasta llegar al Océano Pacífico, a través de la unión de varios ríos aledaños al Atrato (Napipí, Opogodó, Truandó, Salaquí) y la excavación de túneles. El fondo del canal quedaría a profundidades de 31 metros aproximadamente en el Pacífico y 32 metros en el Atlántico; con un ancho de 320 metros en el fondo y a nivel del agua de 576 metros. La ruta atraviesa el Parque Nacional Los Catíos y habría que cortar la vegetación en una franja de 600 metros de ancho, que sería remplazada en parte.⁸³

Un proyecto de esta magnitud y como se ha visto en el ejemplo claro de Panamá, requiere de una integración de entes públicos y privados, que se comprometan con el impulso de la competitividad del país y el impulso económico de la región, de hecho, se esperaría que la construcción del canal ayude una de las zonas más deprimidas del país, El Chocó, sin dejar de lado el importante aporte al transporte multimodal del país que vería conectados todos su puertos marítimos sin transitar por el canal de Panamá.

⁸² LA OPINIÓN. Canal del Atrato [en línea]. Cucutá. La Empresa [citado 22 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <<https://www.laopinion.com.co/columna-de-opinion/canal-del-atrato-102111>>

⁸³ EL COLOMBIANO. Nuevo canal interoceánico iría paralelo al río Atrato [en línea].Medellín. La Empresa [citado 22 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <http://www.elcolombiano.com/historico/nuevo_canal_interoceanico_iria_paralelo_al_rio_atrato-BFEC_315073>

5. CONCLUSIONES

- El sistema logístico de un país es su principal carta de presentación ante inversores extranjeros. Mantenerse a la vanguardia en materia de competitividad siempre será la mejor manera de tener una economía sostenible.
- La correcta integración de instituciones del Estado y privadas, donde prime el bien común por encima de intereses individuales, genera resultados positivos en la competitividad de un país. Es por medio de las alianzas estrategias transparentes que una economía puede robustecerse.
- La transparencia en los procesos de licitación y contratación son indispensables para una sana relación entre el Estado y el sector privado. Si bien la percepción de los colombianos en cuanto a corrupción en las instituciones no es favorable, se debe trabajar en conjunto con el fin de dejar a los corruptos por fuera de los procesos que favorecen a todos.
- Colombia cuenta con la experiencia suficiente en fomento de comercio exterior, a través de su considerable número de zonas francas, lo que permite la apertura a nuevas posibilidades de incentivarlo.
- Si bien el AEEPP cuenta con gran parte de manera heredada, de lo que es su mayor fortaleza: la infraestructura; Colombia puede hacer esfuerzos para conseguir la manera de financiar este tipo de proyectos, con el fin de con quedarse rezagados competitivamente en la región.
- Las normas colombianas deben ser flexibles en el momento de implementar este tipo de propuestas, teniendo en cuenta siempre los grandes beneficios para la población.

6. RECOMENDACIONES

- En un país como Colombia, donde la población por tradición solo resalta las cosas negativas del país, un apoyo a las grandes fortalezas que se tienen puede generar impactos de grandes proporciones que, quizás, puedan cambiar la percepción de la población local y de ajenos.
- La plataforma logística de un país es uno de los músculos de su economía, a partir de este trabajo se abre la propuesta de investigar más casos de éxito como el de Panamá, que permita a Colombia adoptar las mejores prácticas a nivel mundial y ser competitivo.
- Con esta investigación se resaltó la relevancia del estudio y aplicación de técnicas logísticas de vanguardia, que permitan explotar de manera óptima los recursos y fortalezas del país.

BIBLIOGRAFÍA

AEROPUERTO INTERNACIONAL TOCUMEN. Quienes somos [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 6 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.tocumenpanama.aero/index.php/nosotros/historia>>

AGENCIA PANAMÁ PACÍFICO. Historia [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 10 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.app.gob.pa/index.php?p=historia>>

------. Ventanilla única SIT [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 10 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.app.gob.pa/index.php?p=sit>>

ANDI. Asuntos internacionales. Guía de inversión [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 16 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.andi.com.co/es/GAI/Guilnv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx>>

------. Zonas Francas en Colombia [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 15 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://andizonasfrancas.com/mapa-de-zf/>>

BARBERO, José. La logística de cargas en América Latina y el Caribe: una agenda para mejorar su desempeño. 1 ed. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, 2010. 53p.

BBC MUNDO. Los mejores y peores aeropuertos de América Latina [en línea]. La Empresa [citado 6 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160415_economia_aeropuertos_america_latina_lf>

BOWERSOX, Donald y CLOSS, David. Logistical Management: The integrated supply chain process. 1 ed. Nueva York: McGraw-Hill, 1996. 730p.

CADENA DE SUMINISTRO. El puerto de Bilbao presenta su plataforma intermodal en Rotterdam. [en línea]. Madrid: La Empresa [citado 12 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-puerto-de-bilbao-presenta-su-plataforma-intermodal-en-rotterdam/>>

CEPAL. Ranking de puertos. Los Top 20 en América Latina y el Caribe en 2016. [en línea]. Santiago: La Empresa [citado 13 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.cepal.org/es/infografias/ranking-puertos-top-20-america-latina-caribe-2016>>

COLOMBIA. ALCALDÍA DE BARRANQUILLA. Presentación [en línea]. Barranquilla. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://www.barranquilla.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=118>

-----. BANCO DE LA REPÚBLICA ACTIVIDAD CULTURAL. Colombia: Estructura industrial e internacionalización 1967-1996 [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 16 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/168.htm>>

-----. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Normatividad sobre inversión extranjera [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 20 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones/14832/normatividad_sobre_inversion_extranjera>

-----. MINISTERIO DE TRABAJO. Grupo de Gestión de la Política de Migración Laboral [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 20 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <<http://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/movilidad-y-formacion/grupo-de-gestion-de-la-politica-de-migracion-laboral/ii-poblacion-objetivo/trabajadores-extranjeros-en-colombia>>

Contraduría y Administración. Enero, 2015, vol. 60

DIAN. Abecé Reforma Tributarias [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria_2016.pdf>

DICTALIA MAPAS INTERACTIVOS. Mapa de Europa: Red de gasoductos. [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 12 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://mapasinteractivos.didactalia.net/comunidad/mapasflashinteractivos/recurso/mapa-de-europa-red-de-gasoductos-de-europa-learn/135b81e2-c537-4cdc-8a11-da85e22ab32c>>

DINERO. ¿Por qué se ha quedado en el olvido el transporte ferroviario en Colombia? [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 22 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <<http://www.dinero.com/economia/articulo/la-evolucion-del-transporte-ferroviario-y-vial-en-colombia/223410>>

-----. Colombia tiene uno de los desempeños logísticos más pobres de la región [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 9 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.dinero.com/economia/articulo/desempeno-logistico-de-colombia-es-pobre/225744>>

----- . ¿Conoce los beneficios de las zonas francas? Esta campaña se los explicará en su ciudad [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.dinero.com/economia/articulo/campana-la-nueva-cara-del-pais-de-zonas-francas/242196>>

EL COLOMBIANO. Nuevo canal interoceánico iría paralelo al río Atrato [en línea]. Medellín. La Empresa [citado 22 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <http://www.elcolombiano.com/historico/nuevo_canal_interoceanico_iria_paralelo_al_rio_atrato-BFEC_315073>

EL HERALDO. Colombia, el país con más zonas francas en América Latina [en línea]. Barranquilla. La Empresa [citado 15 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.elheraldo.co/economia/colombia-el-pais-con-mas-zonas-francas-en-america-latina-355483>>

----- . Zona Franca le apuesta al 'offshore' [en línea]. Barranquilla. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL:<https://www.elheraldo.co/economia/zona-franca-le-apuesta-al-offshore-243520>>

EL TIEMPO. Hay que apostarles a las vías 4G [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 21 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/analisis-sobre-las-vias-4g-en-colombia-88972>>

GEORGIA TECH PANAMÁ LOGISTICS INNOVATION & RESEARCH CENTER. Panamá Pacífico [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 10 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/special-economic-zones/panama-pacifico>>

----- . Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/balboa>>

----- . Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/colon-container-terminal>>

----- . Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/cristobal>>

----- Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/manzanillo-international-terminal>>

----- Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports/psa-panama-international-terminal>>

----- Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 2 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/assets/seaports>>

----- Plataforma Logística de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 8 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://logistics.gatech.pa/es/platform>>

GIFEX. Mapa de carreteras de Panamá [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 6 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.gifex.com/fullsize2/2011-10-14-14626/Mapa-de-carreteras-de-Panam.html>>

GOOGLE MAPS. Zona Franca de Barranquilla [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.google.com.co/maps/place/Zona+Franca,+Barranquilla,+Atl%C3%A1ntico/@10.9591025,-74.7742541,3413m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x8ef432b3de1a556d:0xa11690481cc02b45!8m2!3d10.955472!4d-74.7615033>>

GUIZMODO. Airbus fabricará una nueva versión del enorme avión de carga Beluga. [en línea]. Miami: La Empresa [citado 12 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://es.gizmodo.com/airbus-prepara-una-nueva-version-del-enorme-avion-de-ca-1659730738>>

INVEST IN BOGOTA. Entorno operativo de Bogotá. [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 13 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/por-que-invertir/entorno-operativo-bogota>>

LA ESTRELLA DE PANAMÁ. Panamá también tiene tren y es transcontinental [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 6 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://laestrella.com.pa/panama/nacional/panama-tambien-tiene-tren-transcontinental/23796192>>

LA OPINIÓN. Canal del Atrato [en línea]. Cucutá. La Empresa [citado 22 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <<https://www.laopinion.com.co/columna-de-opinion/canal-del-atrato-102111>>

LAKSHMANAN, T. R. Integration of transport and trade facilitation: Selected Regional Case Studies. 1 ed. Washington: World Bank, 2001. 158p.

LONG, Douglas. Logística Internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global. 1 ed. México: Limusa, 2014. 474p.

MI CANAL DE PANAMA. Programa de ampliación del Canal de Panamá. [en línea]. Panamá: La Empresa [citado 31 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://micanaldepanama.com/wp-content/uploads/2013/04/ProgramaSeptiembre2013.pdf>>

MOLDTRANS. Transporte marítimo: tipos de buques en función de la tipología de carga. [en línea]. Madrid: La Empresa [citado 12 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.moldtrans.com/transporte-maritimo-tipos-de-buques-en-funcion-del-tamano-de-la-carga/>>

MUÑOZ, Ruben Dario y MORA, Luis Aníbal. Diccionario de logística y negocios internacionales. 3 ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2009. 386p.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO. Examen estadístico del comercio mundial 2016 [en línea]. Bogotá: OMC [citado 12 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2016_s/WTO_Chapter_04_s.pdf>

PAGONIS, William. Moving Mountains. 1 ed. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p

PANAMÁ. ASAMBLEA NACIONAL. Constitución Política de la República de Panamá. Título XIV

PORTAFOLIO. ¿Quién establece los tributos? [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 20 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/establece-tributos-303296>>

------. En video/ Así funcionará el canal de Panamá tras su ampliación. [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 31 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.portafolio.co/internacional/ampliacion-canal-de-panama-498103>>

Revista de Marina. Panamá. Marzo, 2011, vol. 2

SEMANA. ¿Qué pasará con el proyecto de navegabilidad del río Magdalena? [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 22 octubre, 2017]. Disponible en Internet: <<http://www.semana.com/economia/articulo/expectativa-por-proyecto-recuperacion-navegabilidad-rio-magdalena/521856>>

SHIP-TECHNOLOGY. Mega shippers - the world's 10 biggest shipping companies. [en línea]. Washington: La Empresa [citado 12 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.ship-technology.com/features/featuremega-shippers---the-worlds-10-biggest-shipping-companies-4518689/>>

THE WORLD BANK. Connecting to Compete 2016. 1 ed. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development, 2016. 76p.
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ. Portal de revistas académicas UTP [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 6 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.revistas.utp.ac.pa/index.php/el-tecnologico/article/view/432/pdf>>

URBAN REVIEW. Centenario del Canal de Panamá. [en línea]. Panamá: La Empresa [citado 31 agosto, 2017]. Disponible en Internet: <URL: ezproxycdc.ucatolica.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=110614240&lang=es&site=eds-live.>

VISIT PANAMA. Zona Libre de Colón [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 7 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://es.visitpanama.com/where-to-go/caribbean/zona-libre>>

ZONA FRANCA DE BARRANQUILLA SA UOZF. ¿Por qué en Barranquilla? [en línea]. Barranquilla. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://zonafrancabarranquilla.com/por-que-en-barranquilla/>>

------. Nosotros. Incentivos ofrecidos [en línea]. Barranquilla. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://zonafrancabarranquilla.com/nosotros/incentivos-ofrecidos/>>

------. Nosotros. Zona Franca de Barranquilla [en línea]. Barranquilla. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://zonafrancabarranquilla.com/nosotros/zona-franca-barranquilla/>>

ZONA FRANCA DE BARRANQUILLA SA. Infraestructura [en línea]. Bogotá. La Empresa [citado 24 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: http://www.zonafrancabarranquilla.com.co/ubicacion_infraestructura.html>

ZONA LIBRE DE COLON. Historia [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 7 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.zolicol.gob.pa/es/historia>>

----- . Incentivos [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 7 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.zolicol.gob.pa/es/incentivos>>

----- . Servicios [en línea]. Panamá City. La Empresa [citado 7 septiembre, 2017]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.zolicol.gob.pa/es/servicios>>

ANEXOS

Anexo A. Presentación Conferencia Panamá Pacífico



PANAMÁ PACÍFICO ES....

- Zona Económica Especial de uso mixto. (Comercial, Industrial, Residencial).
- Creada mediante la Ley 41 del 2004.
- Cuenta con un Plan Maestro de Desarrollo.
- Antigua base militar aérea de Howard.
- Aeropuerto Internacional en sitio.
- Contrato a 40 años exclusivo con el Desarrollador Maestro (London & Regional Panama).
- Administrado y Operado por la Agencia Panamá Pacífico
- Superficie total de 2,005 hectáreas.
- Incentivos del área: fiscales, migratorios, laborales y aduaneros.



HISTORIA

- De 1942 hasta 1999 se le conoció como la base área norteamericana de Howard.
- Regresa a Panamá como parte del Tratado Torrijos/Carter, a fines de 1999.
- El Banco Mundial realiza estudios para determinar cual es el mejor uso para la zona.
- LRP gana licitación como Desarrollador Maestro (Abril 2007).
- Se firma el Contrato de Desarrollo Maestro el 20 de julio de 2007.
- Plan Maestro es aprobado (Diciembre 2007).
- Inicio de obra (Enero 2008).



UN MODELO PÚBLICO PRIVADO



London & Regional

• • • P A N A M A • • •

- Administrar, promover, regular, proyectar y ejecutar las políticas, que estén relacionados, de manera directa, indirecta o conexas, con el funcionamiento y desarrollo del Área Panamá Pacífico.
- Promover el desarrollo del Área Panamá-Pacífico, a fin de lograr el máximo beneficio para el país.
- Desarrollador Maestro del Proyecto - London & Regional Panamá.
- Proponer los Planes de Desarrollo de Sitio conforme al Plan Maestro de Desarrollo.
- Cumplir a cabalidad con los compromisos de desarrollo, inversión, promoción y mercadeo.



International Business Park



60 a 12,000 m²

SEDES Y SERVICIOS

- ✓ Sedes de empresas Multinacionales
- ✓ Servicios Compartidos
- ✓ Back Office
- ✓ Servicios offshore
- ✓ Centro de llamadas
- ✓ Centro de datos
- ✓ Desarrollo de programas (software)

Panamerica Corporate Center



500 a 10,000 m² + mezzanine

INDUSTRIAL, MANUFACTURA Y LOGÍSTICA

- ✓ Manufactura de alta tecnología.
- ✓ Operaciones logísticas y multimodal
- ✓ Importación y reexportación
- ✓ Venta de bienes y servicios a naves (mantenimiento, reparaciones etc.)

Town Center y Proyectos Residenciales



RESIDENCIAL Y SERVICIOS COMUNITARIOS

- ✓ 5 Proyectos Residenciales
- ✓ Servicios Comunitarios
- ✓ Centro comercial
- ✓ Tiendas de conveniencia
- ✓ Parque Académico
- ✓ Parques y senderos
- ✓ Áreas deportivas y recreativas



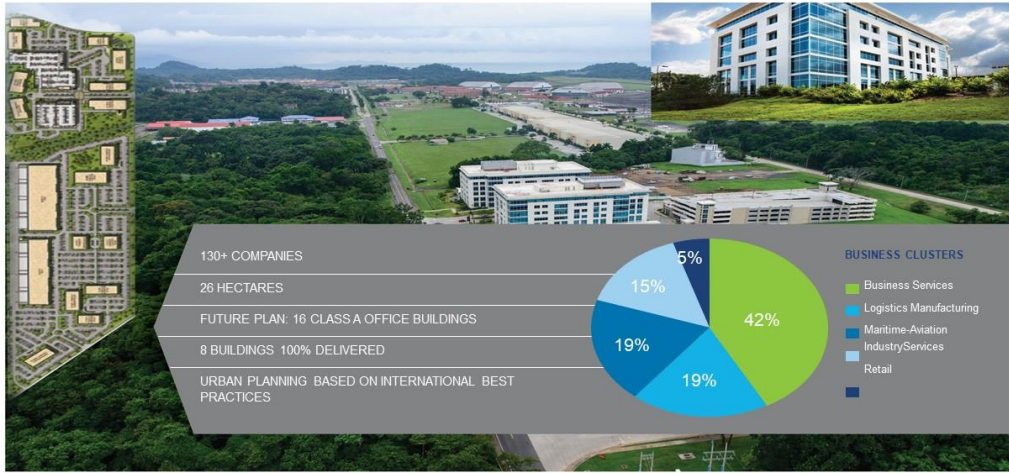
Aeropuerto Internacional

Concesionado a Tocumen S.A.

INTERNATIONAL BUSINESS PARK



INTERNATIONAL BUSINESS PARK



130+ COMPANIES
26 HECTARES
FUTURE PLAN: 16 CLASS A OFFICE BUILDINGS
8 BUILDINGS 100% DELIVERED
URBAN PLANNING BASED ON INTERNATIONAL BEST PRACTICES

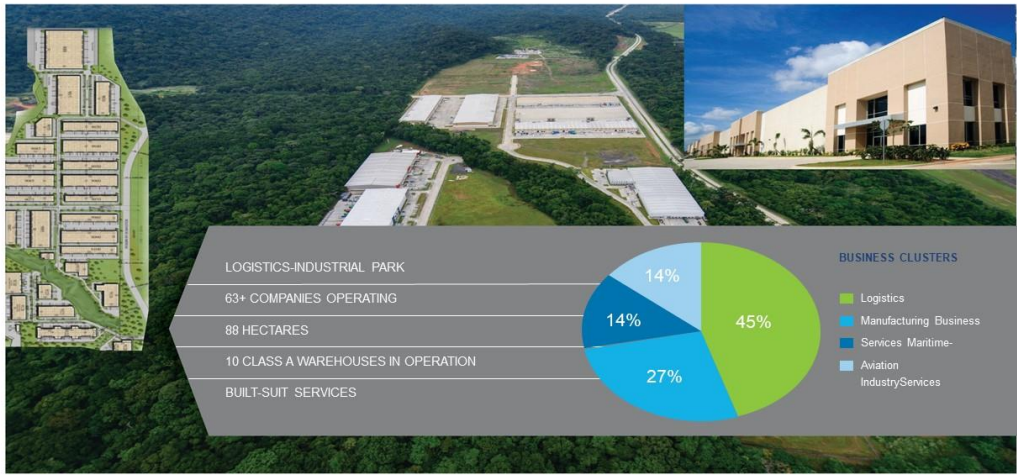
BUSINESS CLUSTERS

- Business Services (42%)
- Logistics Manufacturing (19%)
- Maritime-Aviation (19%)
- Industry Services (15%)
- Retail (5%)

PANAMERICA CORPORATE CENTER



PANAMERICA CORPORATE CENTER



LOGISTICS-INDUSTRIAL PARK

- 63+ COMPANIES OPERATING
- 88 HECTARES
- 10 CLASS A WAREHOUSES IN OPERATION
- BUILT-SUIT SERVICES

BUSINESS CLUSTERS

- Logistics (45%)
- Manufacturing Business (27%)
- Services Maritime- (14%)
- Aviation Industry/Services (14%)

TOWN CENTER & PROYECTOS RESIDENCIALES

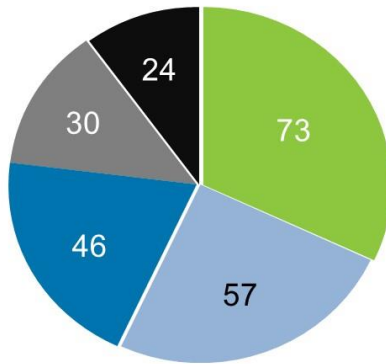


- Aeropuerto categoría 7
- Centro de reparación y reconversión de aeronaves
- Pista de aterrizaje más larga de CA (2591 x 46 m)
- Vuelos de bajo costo, charters y privados
- Área de estacionamiento para Aeronaves (178,360m)
- Migración y aduana en sitio
- Terminal de pasajeros



COMUNIDAD DE NEGOCIOS

Total de empresas por sector económico



Actividad principal de empresas que operan en Panamá Pacífico

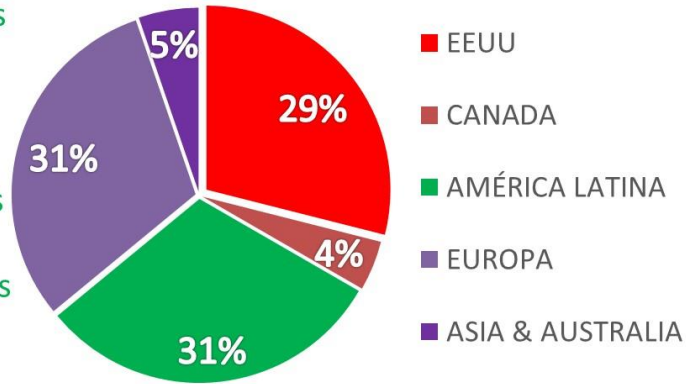
- Multinacionales y servicios
- Logística y multimodal
- Manufactura de alta tecnología
- Servicios Maritimos / Aviación
- Ventas al por menor/ Servicios a residentes y trabajadores del área

COMUNIDAD DE NEGOCIOS

International Economic Development
por región

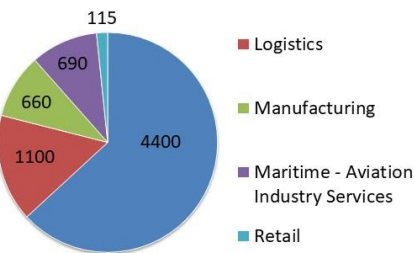
65% de las inversiones
en el Área Panamá
Pacífico es extranjera

35% de las inversiones
en el Área Panamá
Pacífico son nacionales



COMUNIDAD DE NEGOCIOS

EMPLEOS
POR SECTOR



+235 compañías operando
+7,000 empleos creados

Prom. 3 nuevas compañías x mes
+2,000 empleos indirectos

Aprox. 40,000 nuevos empleos a la culminación del proyecto



3M	Consultía IT Panama	IntelData Technologies	Pappas Pina
yPL Panama	Consultores Urbanos Panama	Inerocontinental Logistics	Peen Accounting and Computer
AR Network	Covidien	IP Leasher	Services Corporation
Advanced Biocentrollers	Credicorp Bank	IT Lab Panama	PIPSA
AFTA - Insurance Services	CTC Administradora	Kerya Quintana de Paterson	PowerCLUB
Agencia de Aduanas Sellhorn	Cummins	King Ocean Internacional de	Proyectos y Explosivos
Agrolog	Earthwater Technologies Inc.	Panama	Riba Smith
Airpro Components	Económico Agroindustrial	RKD Networks	Romo & Co.
Albacore Panama	Edificios Panama	Knightbridge Schools	Quality Freight
Alliance Transport Logistics	EGSA	International	Quincy Development
APC (Asociacion Panameña de	El Asador	KPMG	Sevishank
Credito)	Escuela de Panama	Latin Activos y Gestión	Sirenia Premium Travelers
Arsenal Industries	Escuela Francesa Paul Ganin	Latin Bites	Skymax Corporation
Arturo Arviz	Eurotoch Latinoamérica	London & Regional Panama	Subway
Asociación Steamship Agents	Farmacías Arcecha	Magen David Academy	Suitport Logistics
Atlas Copco	FCC Industrial	Mailboxes Etc.	Supreme Group Panama
Avetti Global Services	Flavor Infusion Internacional	Marantial Quimica	Sushi House
Banco General	FideliFinance American	Majesty International	Synergy Global Business Panama
Banizmo	Frateria Dell	Metro Service Logistics	Telered
Barwell Agencies	Genal Bravetck	Multimodal Marine	TLA
BASF	Gateway Transit Limited, Inc.	NAAS Panama	Transcanal Agency
Biomim Panama	GEA Central America	Neurologics, Inc.	Trade Service Panama
Bosch Rexroth Energy	General	NIFRO Medical	Transformer Industries
Royal Steamship Corporation	Gianfranco Agency	Norton Lily International	TRUCKS LOGIC
C. B. Fenton & Company	Globel Gold Chain System	Novoy	Universidad del Caribe
C. Ferris & Co	Corporation	Nasrech	Universidad Tecnológica de
Cable & Wireless Panama	Global Green Logistics	NYCO	Panama
Cabo Drilling	Grainger	OnBoard Logistics	Vador Technology
Cafe Maritimo	Green Inury International	One Stop Shop	Vadymar Global
Canal Supplies	Grupo SIT	Osteo Caribe	VF Sourcing Latin America
Canal Transit Services	Grupo Unidos Por El Canal	Osmo Coronado	W.R. Grace
Canarias Logistics	Harbour Shipping Corporation	Pacific Healthcare	Wakefield Beasley & Associates
Cargotec USA	Herrenknecht Tunneling	Pacific Procurement Services	Architects
Casco Safety	Hidropana	Pan & Canada	Wakefield Marine Energys
Caterpillar	IE T&E Marine	Panama Aerospace Engineering	Ware-Malcolm
Citibank	Human Consultants Corp.	Panama American Airports	Wartsila
Cochlear Latino America	Howard Kids Academy	Panama Canal Port Service	White Bay Trading Corp.
Cobresca Sefid	Human Diagnostics	Panama Customs Brokers	Wilford & McKay
Compañía de Seguridad	Hydrofo	Panama Pacific Logistic	Wilhelmsen
y Protección Integral	Imtech Marine Panama	Panamedic Medical Centre & Pharmacy	Yogen Fitiz
Compositos Pacifico	Ingeniería y Consultoría PP	PlanCo, S.A.	

ACTIVIDADES INCENTIVADAS



BENEFICIOS DE ESTABLECERSE EN PANAMÁ PACÍFICO



Beneficios de Establecerse en Panama Pacifico

Incentivos Fiscales

Régimen Especial Laboral y Migratorio

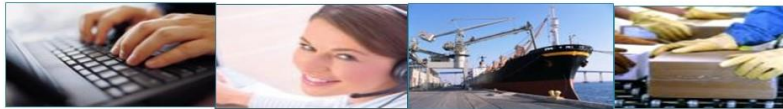
Sistema Integrado de Trámites (SIT)

Estabilidad Jurídica de la Inversión

Régimen Especial Aduanero

Centro de Capacitación

Registro Único de Empresa



INCENTIVOS FISCALES

Impuestos Exentos

* Existen limitaciones y excepciones

Impuestos Directos

- Impuesto sobre la renta.
- Impuesto de dividendo.
- Impuesto complementario.
- Impuesto por remesas al exterior

Impuestos Indirectos

- Impuesto de Importación
- I.T.B.M.S.
- Impuesto al Aviso de Operación
- Impuesto de Timbre
- Impuesto de Prima de Seguro
- Impuesto de Inmueble sobre terreno y mejoras
- Impuesto de Transferencia de Bienes Inmuebles

SISTEMA INTEGRADO DE TRÁMITES (One Stop Shop)



RÉGIMEN ESPECIAL ADUANERO

- Diseñado para permitir el rápido tránsito de mercancía hacia y desde Panamá Pacífico
- Sistema basado en el auditorio posterior de los inventarios y no en controles físicos.
- Sistema automatizado
- Oficina de aduana en sitio (One-Stop-Shop)
- Disponible 24/7



RÉGIMEN MIGRATORIO Y LABORAL ESPECIAL

- Visas especiales de inversionistas y trabajador (incluye familiares).
- Importación libre de impuestos de artículos domésticos y personales hasta B/. 100,000.00.
- Representación del Servicio Nacional de Migración en sitio.
- Proceso ágil para visas y permisos de trabajo para extranjeros.



Regulaciones laborales favorables en Panamá Pacífico:

- Se permite operar 24/7
- Tarifas fijas por sobretiempo (25%) y trabajo en días libres de los empleados (50%)
- Flexibilidad para pactar el día de descanso de los trabajadores
- Posibilidad de resindir de pacto laboral en base a pérdidas y entorno económico.
- Fuerza laboral técnica especializada extranjera del 15% puede ser rebasada siempre y cuando se compruebe que no hay personal nacional calificado.
- Representación del Ministerio de Trabajo en sitio.



ESTABILIDAD JURÍDICA DE LA INVERSIÓN

- Se otorga a las empresas registradas protección a su inversión por 10 años, a partir de su registro:
 - ✓ Estructura fiscal de la empresa
 - ✓ Beneficios de la empresa
 - ✓ Impuestos municipales x 5 años
- Garantías de no tener ningún impacto comercial proveniente de cambios a las leyes nacionales durante 10 años después de registrarse.

Nota: Desde la creación del Área Panamá Pacífico, todas las modificaciones hechas a la Ley han sido en beneficio de la inversión.



CENTRO DE CAPACITACIÓN

➤ Centro de Capacitación Técnico para el Desarrollo del RH del Área (INADEH)

- ❖ Programa gubernamental técnico de Panamá Pacífico, incluye:
 - ✓ Capacitación enfocada en las necesidades de las empresas del Área.
 - ✓ Asistencia educacional en carreras técnicas (Simuladores de gruas porticas y montacargas).
 - ✓ Entrenamiento especializado.

➤ Universidad Tecnológica de Panamá

- ❖ Acuerdo interinstitucional para la capacitación de carreras especializadas

