

MEJORES PRÁCTICAS EN EL DESARROLLO DE PLATAFORMAS LOGÍSTICAS, COMO
OPORTUNIDAD DE MEJORA Y EXPANSIÓN EN COLOMBIA, A PARTIR DEL CASO
PLAZA

ANGÉLICA MARÍA GUARÍN HERNÁNDEZ
EDNA CRISTINA SÁNCHEZ GONZÁLEZ

Ensayo para optar por el título de Especialista en Gestión de Redes de Valor y Logística

Asesor: FABIOLA PINZÓN

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE REDES DE VALOR Y LOGÍSTICA
BOGOTÁ D.C., JUNIO DE 2017

Resumen

En el actual entorno globalizado se requiere del diseño e implementación de estrategias que permitan el desarrollo de la capacidad industrial y logística, y con esto alcanzar altos niveles de competitividad y evolución de la capacidad nacional. Una de estas estrategias son las Plataformas Logísticas, reconocidas como infraestructuras especializadas que acogen la actividad logística, así como la integridad modal del transporte y servicios de valor agregado, y que han tenido en cuenta aspectos geográficos, financieros, industriales y de políticas gubernamentales para su desarrollo. Específicamente, el “*Caso Plaza*” ofrece pautas para realizar un análisis consistente y poder identificar las oportunidades que potencialicen el desarrollo del esquema actual de las plataformas logísticas en Colombia.

Palabras Clave: Plataforma Logística, Plaza, Competitividad, Multimodalidad, Infraestructura

Abstract

In the current globalized environment, it is necessary to design and implement strategies that allow the development of industrial and logistic capacity, and with these reach high levels of competitiveness and evolution of the national capacity. One of these strategies are the Logistics Platforms, which are recognized as specialized infrastructures that support logistic activity as well as the modal integrity of transport and value-added services, and which have taken into account geographic, financial, industrial and governmental policies for its development . Specifically, the "*Case Plaza*" offers guidelines for conducting a consistent analysis and to identify the opportunities that will potentiate the development of the current scheme of logistics platforms in Colombia.

Key words: Logistics Platform, Plaza, Competitiveness, Multimodality, Infrastructure

Introducción

La Globalización de la Economía, sumada a la fluctuación de la oferta, limitaciones en la capacidad de transporte, y devoluciones de productos o no aceptación de condiciones de servicios, ha obligado al entorno empresarial a permanecer altamente competitivo; para lo cual se requiere del diseño e implementación de estrategias corporativas que permitan la visibilidad y flexibilidad de los procesos logísticos, generando al mismo tiempo una consecuente necesidad de innovación de las mismas.

Por su parte el Supply Chain Management (SCM), actualmente uno de los enfoques organizacionales más importantes en el ámbito mundial, se concibe como una red de múltiples negocios y múltiples relaciones, además dicha red se constituye en una serie de procesos clave que se deben gestionar efectivamente, integrando dichos procesos desde los clientes finales hasta los proveedores de primer nivel, que suministran bienes, servicios e información y que agrega valor para los clientes y los otros involucrados. (Lambert 2001).

No obstante, para Colombia es fundamental el desarrollo de la capacidad industrial y logística, porque a través de ella se pueden alcanzar altos niveles de competitividad y evolución de la capacidad nacional, en búsqueda de un modelo logístico eficiente y por lo tanto lograr estar al nivel de las Plataformas Logísticas en el ámbito mundial, lo cual conlleva a desarrollar un enfoque de sistemas colaborativos, en donde se obtenga como resultado la integración y articulación entre los actores de la red, estableciendo un enfoque C3 de coordinación, colaboración y cooperación, sin dejar de lado la tecnología, que se constituye en un factor determinante.

Teniendo en cuenta la suma de capacidades requeridas para alcanzar los niveles de competitividad de un modelo logístico eficiente y tomando como referencia la experiencia del

“*Caso Plaza*”, se determina realizar un análisis para identificar las oportunidades que potencialicen el desarrollo del esquema actual de las plataformas logísticas en Colombia, en relación con la mejora de la infraestructura, la estabilidad y flexibilidad en los procesos necesarios, para la apertura de nuevos mercados.

En primera instancia reconociendo y entendiendo a *Plaza*, como una plataforma logística altamente competitiva, ubicada a las afueras de Zaragoza (España), concebida como un Polígono estratégico, debido a su ubicación y por la capacidad de adaptar y moldear las actividades a los requerimientos de las Compañías clientes, al orientar con su infraestructura y localización, la efectividad de los procesos logísticos, evitando sobrecostos en reingeniería o demoras en tiempos de entrega, se debe evaluar la infraestructura y capacidad de las plataformas logísticas existentes en Colombia; las proyecciones y necesidades presentes y futuras, que permitan identificar focos de mejora y evolución. Asimismo, se debe considerar la capacidad con la que cuenta *Plaza*, para contribuir a que las Compañías demuestren su aporte en la economía mundial, debido a la estabilidad de sus cadenas logísticas, con el fin de lograr mayores flujos de dinero y suplir las crecientes necesidades de demanda, de modo colaborativo con proveedores y clientes a escala.

El presente ensayo, se divide en tres partes; en primera instancia, se realiza una descripción de la importancia de las plataformas logísticas desde su concepto y contextualización a nivel nacional e internacional. La segunda instancia, describe el estado de las plataformas logísticas en Colombia, en relación con su proceso de desarrollo y expansión, según la Política Nacional Logística, para determinar su nivel de implementación y efectividad, coherentemente con el impacto generado en lo económico y social. En tercer lugar se realiza una postulación a criterio personal, acerca de cómo la experiencia obtenida a partir de *Plaza*, puede orientar la implementación de mejores prácticas en Colombia para el fortalecimiento del entorno logístico.

Importancia de las Plataformas Logísticas desde su concepto y contextualización

La logística, según el Council of Supply Chain Management Professionals *es la parte de la gestión de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo y el almacenamiento eficiente y efectivo de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo, para satisfacer las necesidades de los clientes* (CSCMP 2013). Se puede decir entonces que la logística es el elemento operativo de la gestión de la cadena de suministro, que tiene en cuenta la parametrización, adquisición, administración de los inventarios, el transporte, así como el flujo de información (USAID 2011), para lo cual optimiza los procesos a través de la gestión e interacción de los mismos, dando a los productos un valor agregado.

Por otro lado, el término Plataforma Logística ha sido definido por el Consejo Nacional de Política y el Departamento Nacional de Planeación de Colombia en el Documento Conpes 3547 de 2008, como *la infraestructura especializada que permite acoger la actividad logística y organizar el transporte en las condiciones óptimas para los operadores, la movilidad y el territorio*.

Una definición más precisa la proporciona la Comisión Económica para América Latina-CEPAL (2009), que las delimita como áreas especializadas en las que actores diferentes acuerdan operaciones, debido a que poseen la infraestructura y los servicios necesarios que posibilitan la integridad modal, además de servicios que dan valor agregado a la carga; para lograrlo, se deben tener en cuenta elementos geográficos, financieros, comerciales, industriales, académicos y de políticas gubernamentales, que permitan el desarrollo sistémico de las

plataformas logísticas, con el objetivo final de lograr la competitividad de los productos que hacen uso de estas áreas.

En cuanto a su tipología el BID (2013), cataloga las plataformas logísticas de acuerdo al cruce de dos variables: por funcionalidad global o estructura funcional, que se refiere al carácter de su área funcional dominante y por los modos de transporte presentes, sea unimodal o multimodal. Otra clasificación la realiza de acuerdo a los criterios por los que son clasificadas, ya sea por el rango de influencia de sus actividades, sea local, regional, nacional o internacional, o por su nivel de complejidad, si son constituidas por uno o varios centros logísticos.

Tomando en cuenta el caso de *Plaza*, la mayor infraestructura logística de Europa con una extensión de 12.826.898 m², se manifiestan varios aspectos que fueron tenidos en cuenta para su planeación. Este proyecto empezó a gestarse luego de identificar la situación geográfica estratégica de Zaragoza, en la coincidencia de las principales rutas de transporte tanto terrestres, como marítimas y ferroviarias: norte de Europa, Pirineo central, suroeste mediterráneo y enlazada con el eje del río Ebro, el arco mediterráneo y el atlántico. Adicionalmente es equidistante de los puertos españoles Barcelona, Tarragona, Valencia, Santander, Bilbao y Pasajes, posee un aeropuerto que ha venido especializándose en transporte de carga, al mismo tiempo que su ubicación es cercana a localidades que producen 60% del PIB de España (ZLC 2010).

Precisamente la evaluación de la situación geográfica, es uno de los aspectos más relevantes a la hora de proyectar la ubicación de este tipo de infraestructuras logísticas; si bien no el único. La Cepal (2009) incluye como criterios preliminares para la implementación exitosa de las plataformas logísticas en primera medida, a los Centros de distribución locales, debido a que las plataformas están generalmente orientadas a mercados internos, que atienden un conjunto de

ciudades y buscan por lo tanto una distribución eficiente. Los entes gubernamentales, en algunos casos y tal como se da en Plaza, participan en la planificación, inversión y/o operación de las plataformas, con el objeto de normalizar el transporte vehicular y garantizar el aprovisionamiento en las localidades.

El segundo criterio se refiere a las Zonas logísticas de distribución, localizando éstas plataformas cerca a puertos fluviales o marítimos, a infraestructuras ferroviarias, viales y/o aéreas. Por ser de interés común, es frecuente la participación del gobierno, que ofrece la infraestructura de transporte necesaria para desarrollar las actividades logísticas; así mismo, participan los operadores, generalmente privados, que actualmente tienden a *internacionalizar sus operaciones, para transmitir su know how a mercados de menor desarrollo*. Y los distribuidores que toman parte en la operación de los centros regionales de comercialización.

De acuerdo con Varela y Suárez (2010), para lograr una estructuración efectiva y que las plataformas logísticas sirvan de enlace y beneficien la competitividad territorial, se debe explotar adecuadamente los recursos regionales, articular políticas de planeación pública encaminadas a su desarrollo productivo integral, implementar la innovación y mejorar sus cadenas productivas e integrarse con otras regiones, así como con sectores de servicios complementarios (de transporte, académicos, gremiales), entre otras acciones estratégicas. En Colombia, uno de los retos identificados en la Encuesta Nacional Logística del 2015, consiste precisamente en el mejoramiento de la eficiencia en plataformas e instalaciones logísticas y el aumento en la inversión en infraestructura de transporte, que incluye el desarrollo del multimodalismo en el país. Precisamente, de acuerdo con Donado y Alarcón (2016) el multimodalismo es una de las tendencias más recientes que busca impulsar la eficiencia logística a través del desarrollo de *sistemas de transporte integrados*. Es decir, se puede caracterizar como el diseño de una red

interconectada por medio del uso de distintos modos de transporte por toda la cadena de abastecimiento.

En el Documento “*Definición de un sistema nacional de plataformas logísticas y plan de implementación para México*” del BID (2013), se relaciona como principales beneficios de las Plataformas Logísticas, el contar con una ubicación estratégica privilegiada, conexiones de intercambio modal, amplia gama de servicios complementarios y mejoramiento de la imagen, entre otros, que se traducen en la reducción de costos, mejoramiento de la calidad de los productos y generación de valor agregado al cliente final.

Al mismo tiempo, la implementación de esquemas de plataformas logísticas eficientes, impacta positivamente sobre la región, debido a que conduce a un crecimiento de la actividad económica y de la inversión directa en infraestructura e indirecta a través del establecimiento de actividades complementarias, así como al desarrollo socioeconómico, la gestión de la movilidad y el medio ambiente, y el ordenamiento territorial; aunque varios de estos aspectos muchas veces no pueden cuantificarse, la experiencia internacional en proyectos como CIMALSA y la ZAL de Barcelona, en España, lo reflejan en la disminución del desempleo en estas zonas, el aumento de la inversión y la reducción de costos logísticos en las empresas.

Estado de las Plataformas Logísticas en Colombia

El Documento Conpes 3547 *Política Nacional Logística PNL (2008)*, determinó el desarrollo de una red de plataformas logísticas como meta para optimizar el suministro de infraestructura en todo el ámbito nacional, lo que facultaría la articulación y concentración de la oferta logística en regiones de alto potencial, con el fin de mejorar las operaciones logísticas actuales. Para cumplir este objetivo, la PNL recomendó una red de veinte plataformas logísticas

con diferentes funcionalidades, como zonas de actividad logística portuaria, plataformas multimodales y áreas logísticas de consolidación de cargas, con el fin de incentivar la implementación de mejores prácticas en Colombia para el fortalecimiento del entorno logístico.

En cuanto al multimodalismo, concepto fundamental para el desarrollo efectivo de las plataformas logísticas, en Colombia el grado de dependencia en el transporte terrestre es representativamente alto si se compara con otros países, llegando a ser del 73% en la movilización de la carga interna. En este sentido, se denota el deficiente avance de las vías férreas y fluviales desde y hacia los centros de producción más importantes, resultado entre otras de deficiencias estructurales en estas modalidades alternativas al carretero, pero principalmente por la falta de inversión pública y privada, lo que no ha permitido la conexión eficiente de estas vías con los demás modos de transporte. En el país, aproximadamente solo el 1.5% de la carga se transporta de forma multimodal, mientras en Europa alcanza el 60%.

De esta manera, la pobre articulación entre las diferentes modalidades de transporte en el país dificulta el aprovechamiento que cada modo ofrece de manera individual y viendo más allá, no permite el crecimiento eficiente de infraestructuras especializadas, como el caso de las plataformas logísticas. A pesar de algunos avances en el ámbito gubernamental en cuanto a infraestructura vial, es indiscutible que el aumento vías 4G, y el establecimiento de esquemas de capacidad en los diferentes puertos pueden no ser escenarios suficientes para asegurar el nivel adecuado de productividad en Colombia. (Centro de Estudios Económicos ANIF, 2014)

El Consejo Privado de Competitividad (2016) refiere que efectivamente dentro de las acciones para el desarrollo de Plataformas Logísticas en Colombia por parte del gobierno, debe ajustarse la normatividad que dificulta las inversiones privadas en los centros de distribución y

desarrollo de modos de transporte, así como la revisión del uso del suelo en municipios con actualización del Plan de Ordenamiento Territorial (POT).

Acorde con Pinto et al., (2016), si bien se han realizado estudios de plataformas logísticas en Colombia, su ejecución obedece en gran parte a una apropiada promoción de las mismas, que incentive la inversión privada. Estas estrategias de promoción se pretendieron convertir en mecanismos integrales de intervención en regiones con potencial logístico, debido a que habitualmente se tienen bajos indicadores sociales y de desarrollo empresarial.

De esta forma, el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, reconoce que es necesaria la planeación de *programas de fortalecimiento de las redes logísticas y de transporte para la atención a economías locales que se articulen con programas de seguridad alimentaria, salud, seguridad y comercio en áreas de interés estratégico para el país y (...) coordinar los desarrollos de infraestructura de carreteras con la iniciativa de transporte fluvial, férrea, aérea y por ductos y el establecimiento de plataformas logísticas e infraestructuras complementarias al transporte que garanticen continuidad de flujos, reducción de tiempos y competitividad económica de las cadenas de suministro usuaria.* (DNP 2010 p.167)

No obstante, a modo de ejemplo se puede citar el caso de las ZIDES Zonas Integrales para el Desarrollo Empresarial y Social que luego pasaron a denominarse Entes Gestores para el Desarrollo Económico y Social (EGES), que se constituirían en un mecanismo para promover la inversión, y fortalecerla en regiones que por características económicas y sociales precarias se aíslan de la inversión privada, fueron objeto del Proyecto de ley 91 de 2013 en el Senado, debatido por última vez en junio de 2014 y que no ha vuelto a ser propuesto para discusión, ya que se dio el cambio de legislatura en julio del mismo año.

Asimismo, la ANIF, Asociación Nacional de Instituciones Financieras, reconoció a inicios de 2017 que aunque se efectuó la formulación de un Sistema Nacional de Plataformas Logísticas en 2008, no se han conseguido progresos sustanciales en este ámbito. Estos se han restringido a estudios de prefactibilidad para cuatro plataformas (Valle del Cauca, Rumichaca-San Miguel, Eje Cafetero y Puerto Salgar-La Dorada), de las cuales ninguna ha entrado en marcha. Aunque estas puedan empezar a funcionar en un corto plazo, deja rezagada a Colombia frente a otros países latinoamericanos que tienen planes más ambiciosos en la implementación de estas infraestructuras.

En consideración de lo anterior, se observa un estancamiento en el proceso de implementación de las Políticas y lineamientos que desde las Entidades Gubernamentales de competencia se han determinado para fortalecer el ecosistema logístico Colombiano.

Sin embargo, con la entrada en vigencia del Acuerdo de Paz, se espera que con el desescalamiento del conflicto armado, cuyo gasto llegó incluso a ser el 9% del PIB, y que además acarrea otros costos directos e indirectos que impactan negativamente el desarrollo logístico representando un costo de oportunidad para la economía en general, tales como la pérdida de productividad, la disminución o desvío de la inversión o la inadecuada asignación de recursos, (Álvarez y Rettberg, 2008), se dé impulso a las políticas logísticas, tanto en el ámbito legislativo como en la asignación de los presupuestos necesarios para su desarrollo.

Comentado [FPH1]: MAL ESCRITA

Conclusiones

Con el caso Plaza se puede determinar que las plataformas logísticas permiten la integración de los operadores logísticos y la flexibilización de las operaciones lo que repercute en una reducción de los costos a las empresas usuarias, a través de la disposición de servicios, tecnología, instalaciones y recurso humano competente. De la misma forma, estas infraestructuras favorecen el progreso de las regiones, ya que originan impactos positivos con la generación de inversiones, el mejoramiento de la accesibilidad y el incremento del nivel de empleo de sus habitantes, entre otros.

Bajo el análisis del estado objetivo de los procesos logísticos en Colombia, se evidencia la determinación de lineamientos, definición de políticas y ejes estratégicos, que promueven el desarrollo, pero que no se han implementado con miras a contar con Plataformas Logísticas eficientes.

Asimismo, la infraestructura de transporte existente en Colombia, no supe los requisitos para la integración intermodal del país, que posibiliten el desarrollo de plataformas similares a la existente en Zaragoza. Lo que se requiere con urgencia es la construcción de nodos de transferencia multimodal, que incluya un proyecto viable para mejorar la infraestructura vial, rescatar el sistema férreo y hacer navegables los ríos, principalmente el río Magdalena, en cuyo caso se podrá hacer un uso efectivo de la multimodalidad. Esta permitirá flexibilizar las operaciones de transporte e interconectar las regiones y al país con los mercados globales, y con esto alcanzar la competitividad sistémica.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, en la actualidad se requiere de la caracterización de la población industrial, con el objetivo de lograr una concentración que oriente

Comentado [FPH2]: Esta conclusión es interesante pero no se encuentra en el documento referencia a la infraestructura, para llegar a ésta conclusión. Se debe ampliar en contenido para fundamentar la conclusión

al desarrollo de procesos logísticos que generen un valor agregado en la integración de los actores de la red logística.

Superando entonces las barreras existentes, se podrá fortalecer capacidad, contar con los elementos necesarios que generen visibilidad, competitividad y apertura de nuevos mercados en el ámbito internacional, como potencial de la industria colombiana.

Referencias

- Álvarez, S. y Rettberg, A. (2008). Cuantificando los efectos económicos del conflicto: una exploración de los costos y los estudios sobre los costos. Recuperado de https://colombiainternacional.uniandes.edu.co/datos/pdf/descargar.php?f=../data/Revista_No_67/02_Analisis_1.pdf.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF (2017). Índice de Competitividad Vial y Logística (ICVL) para Colombia. Recuperado de <http://www.anif.co/sites/default/files/investigaciones/anif-cci-icvl0117.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo BID (2013). Definición de un sistema nacional de plataformas logísticas y plan de implementación. Recuperado de <http://www.elogistica.economia.gob.mx/swb/work/models/elogistica/Resource/12/1/images/ResEjecProyectoSNPLM%C3%83%C2%A9xico.pdf>
- Cámara Colombiana de Infraestructura (2015). Boletín Económico Encuesta Nacional Logística 2015. Recuperado de https://www.infraestructura.org.co/filef_contenido.php?IDe=889.
- Clavijo, S. et al. (2014) Costos de transporte, Multimodalismo y la competitividad de Colombia. Recuperado de http://www.anif.co/sites/default/files/publicaciones/libro_multimodalismo_anif-cci_1_0.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2009). Plataformas logísticas: elementos conceptuales y rol del sector público. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/11362/36112/1/FAL-274-WEB_es.pdf
- Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación (2008). Documento Conpes 3547 - Política Nacional Logística. Recuperado de

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

Consejo Privado de Competitividad (2016). Iniciativas para el Desempeño Logístico - Plan de Trabajo. Recuperado de <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/01/Iniciativas-para-el-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico.pdf>

Council of Supply Chain Management Professionals CSCMP (2013). Supply Chain Management Definitions and Glossary. Recuperado de http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921

Departamento Nacional de Planeación DNP (2014). Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND%202014-2018%20Bases%20Final.pdf>

Donado, G y Alarcón, J. (2016). Una zona de actividad Logística como Estrategia de desarrollo regional. Recuperado de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1173/TMBA0380.pdf?sequence=2>

Lambert, D. (2001). The Supply Chain Management. Processes. Recuperado de <http://ecsocman.hse.ru/data/474/089/1217/article4.pdf>

Pérez J., y García, M. (2015). Influencia de la distribución europea en la gestión logística del exportador: El caso de España, Alemania, Francia y Países del Este. El Ejido, Almería, España. Editorial Universidad de Almería.

Peris, S. et al. (2008). Distribución comercial. Madrid, España. Editorial Esic

U.S. Agency for International Development USAID (2001). The Logistics Handbook. A Practical Guide for the Supply Chain Management of Health Commodities. Recuperado de http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaeb974.pdf

Varela, I. y Suárez G. (2010) Importancia de los Centros Logístico y sus efectos sobre la competitividad territorial. Sistemas de Centralidades y equipamientos colectivos. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/arquitectura/tesis38.pdf>

Zaragoza Logistics Center ZLC (2010). Impacto Económico de la Plataforma Logística de Zaragoza (PLAZA). Recuperado de http://www.zlc.edu.es/content/files/Resumen%20Impacto%20Econ%C3%B3mico%20PLAZA_Oct2010.pdf