

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Impacto de la logística en Panamá

Trabajo de grado

Valeria Flórez Medina

Laura Andrea Lancheros Gómez

Mariana Malambo Lozano

Bogotá

2018

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Impacto de la logística en Panamá

Trabajo de grado

Valeria Flórez Medina

Laura Andrea Lancheros Gómez

Mariana Malambo Lozano

Carlos Alberto Franco Franco

Administración en Logística y Producción

Bogotá

2018

# Tabla de contenido

- Glosario ..... 1
- Resumen ..... 4
- Palabras claves ..... 4
- Abstract ..... 5
- Key words: ..... 5
- 1. Introducción ..... 6
  - 1.1. Objetivos de la investigación..... 6
    - 1.1.1 General: ..... 6
    - 1.1.2 Específicos: ..... 6
  - 1.2 Contexto de la misión..... 7
  - 1.3 Contexto del sector ..... 12
  - 1.4 Contexto de las organizaciones visitadas ..... 15
  - 1.5 Itinerario de la misión..... 19
- 2. Revisión de Literatura ..... 24
- 3. Discusión..... 32
- 4. Conclusiones ..... 38
- 5. Referencias ..... 40

## Índice de tablas

Gráfico 1. Comparación Panamá vs Colombia .....	7
Gráfico 2. Importaciones y exportaciones de Panamá. ....	9
Tabla 1. Competitividad en América Latina. ....	10
Tabla 2. Indicadores de competitividad de Panamá. ....	11
Tabla 3. Desempeño logístico de Latinoamérica y el Caribe.....	12
Gráfico 3. Ejemplo de centros logísticos en Panamá .....	14
Gráfico 4. Impacto de la industria en el economía panameña.....	14
Gráfico 5. Actividad comercial del Canal de Panamá.....	15
Gráfico 6. Evolución de la economía panameña.....	24
Gráfico 7. Las economías más sanas de América Latina .....	25
Gráfico 8. Comparativo de las mejoras del Canal de Panamá .....	27
Gráfico 9. Rutas marítimas de Panamá .....	28
Gráfica 10. Una visión de desarrollo planificada a largo plazo. ....	31
Gráfico 11. Top 20 de puertos más competitivos en América Latina.....	32

## Glosario

**Aduana:** Las aduanas es una dependencia pública de un país, que encargan de la administración de las entradas y salidas de productos del extranjero al país. (Comercio y Aduanas, 2012)

**Apertura comercial:** Se denomina apertura comercial a la capacidad que tiene un país de transar bienes y servicios con el resto del mundo, lo cual depende mucho del nivel de las llamadas barreras arancelarias y para-arancelarias establecidas por el país. (Zona económica, 2009)

**Apertura económica:** Proceso mediante el cual los países que practican el proteccionismo económico abren sus fronteras al comercio internacional y a la inversión extranjera. La apertura económica de los países favorece las actitudes tendentes a la globalización de la economía mundial. (Economía 48, s.f)

**Canal:** Un canal, por lo tanto, puede ser una obra de ingeniería que posibilita la navegación a partir de la apertura de un cauce. Los llamados canales de navegación pueden construirse en un océano, un río, una laguna u otros cuerpos de agua. (Definición de, s.f)

**Costos:** El costo, también llamado coste, es el gasto económico ocasionado por la producción de algún bien o la oferta de algún servicio. (Concepto de, s.f)

**Desarrollo sostenible:** Es aquél desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones. (eoi, s.f)

**Infraestructura:** Es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente. (Definición ABC, s.f)

Ingeniería: La ingeniería es el estudio y la aplicación de las distintas ramas de la tecnología. (Definición de, s.f)

Interconectividad: Es la noción, de uso frecuente en el terreno de la informática, se vincula a la comunicación entre dos o más redes. (Definición de, s.f)

Logística: Se usa comúnmente para referirse al proceso de coordinación y movimiento de recursos (gente, materiales, inventario y equipos) de un lugar a otro. (Shopify, s.f)

Maquinaria: Son dispositivos de tipo mecánico que está compuesto por elementos denominados piezas, que a su vez pueden ser móviles o inmóviles. Dichas piezas son las que nos permiten, través de su interacción, transformar la energía y de esta forma llevar a cabo la acción deseada. (ABC Pedia, 2015)

Operaciones: Son ejecuciones o maniobras metódicas y sistemáticas sobre cuerpos, números, datos, etcétera, para lograr un determinado fin. (De conceptos, s.f)

Operador logístico: Un operador logístico es la empresa que lleva a cabo la planificación, implantación y el control – de manera eficiente – del flujo físico a través de la cadena de suministro; así como todos los servicios e información asociados al mismo, desde el punto de origen hasta el punto de consumo y con el objeto de satisfacer los requerimientos del cliente. (Zona Logística, 2016)

Tecnología: La tecnología es la aplicación coordinada de un conjunto de conocimientos (ciencia) y habilidades (técnica) con el fin de crear una solución (tecnológica) que permita al ser humano satisfacer sus necesidades o resolver sus problemas. (Areatecnologia, s.f)

Tiempo de entrega: Es una variable fundamental para calcular la cantidad exacta de inventario que se necesita para cubrir la demanda futura. Una medición adecuada del tiempo de entrega es necesaria independientemente de la tecnología de pronóstico que se utilice El tiempo de entrega, en la forma necesaria para la optimización del inventario. (Lokad, s.f)

Transporte: Es el medio por el cual son trasladados datos, objetos o seres vivos de un lugar a otro. (Significados, s.f)

Transporte marítimo: El transporte marítimo, en el ámbito mundial, es el modo más utilizado para el comercio internacional. Es el que soporta mayor movimiento de mercancías, tanto en contenedor, como gráneles secos o líquidos. (Servicios Andalucía Emprende, s.f)

Transporte multimodal: Es un tipo de transporte en el que intervienen al menos dos medios de transporte diferentes, mediante un único contrato entre las partes. (BILOGISTIK SA, s.f)

## **Resumen**

El país de Panamá gracias a su posición estratégica ha logrado adquirir reconocimiento y posicionamiento en el sector logístico, pues al contar con el Canal, la infraestructura tanto vial como aeroportuaria, tecnología de punta e ingeniería de alto nivel, logra que el transporte marítimo y aéreo se consoliden y unifiquen, permitiendo que la interconectividad entre los países se obtenga de manera eficaz y eficiente, al tiempo que genera un crecimiento no sólo comercial, sino económico que impacta al mundo.

### **Palabras claves**

Logística, Panamá, Canal de Panamá, Economía, Conexiones logísticas

## **Abstract**

The country of Panama, thanks to its strategic position, has achieved recognition and positioning in the logistics sector, since having the Canal, both road and airport infrastructure, high-level technology and engineering, achieves that maritime and air transport consolidate and unify, allowing interconnectivity between countries to be obtained efficiently and effectively, while generating not only commercial growth, but economic that impacts the world.

### **Key words:**

Logistics, Panama, Panama Canal, Economy, Logistic connections

## **1. Introducción**

Este trabajo surge de la misión empresarial realizada del 4 al 8 de noviembre de 2017 en la Ciudad de Panamá, donde por medio de visitas clave, se pudo adquirir un concepto más claro del sector logístico en Panamá y otros servicios ofrecidos por este país, tales como el sector turístico, el industrial y el económico. Con base en el análisis presentado, se pretende hacer un recuento de la experiencia y el impacto de las operaciones logísticas en el desarrollo de Panamá; al igual que ampliar los conceptos y procesos que hacen parte de la gestión logística, como la infraestructura vial y arquitectónica, la tecnología e ingeniería. Lo anterior ha logrado posicionar a Panamá, como país pionero y líder en las conexiones logísticas y el manejo de la cadena de valor, es por ello, que se presenta así en este documento, una breve descripción de las visitas realizadas, los conocimientos adquiridos y la relación de las actividades con las operaciones logísticas.

### **1.1. Objetivos de la investigación**

#### **1.1.1 General:**

Identificar la manera en cómo la logística ha impactado favorablemente en Panamá, evidenciando los principales procesos, maquinaria especializada y tecnología con los que cuenta y con los cuales ha logrado crear y posicionar una ventaja competitiva en la actividad comercial y económica.

#### **1.1.2 Específicos:**

- Describir los procesos con los que cuenta el país para el transporte de mercancías.
- Analizar los factores que hacen de Panamá un país comercial y sus logros en logística.
- Evaluar los componentes esenciales a la hora de cargar y descargar mercancía, normatividad y operadores logísticos.

- Identificar por qué Panamá cuenta con más factores competitivos que Colombia, en actividades portuarias.

## 1.2 Contexto de la misión

Panamá es un país pequeño en comparación con Colombia, ubicado en Centro-América, al oeste limita con Costa Rica, al este limita con Colombia, al norte con el océano Caribe y al sur con el Océano Pacífico (Hathcock, 2013).



**Gráfico 1.** Comparación Panamá vs Colombia: Por medio de este gráfico, se pretende comparar el tamaño de Colombia y el de Panamá.

Fuente: *Blogspot*, 2012

- Panamá: 75,517 Km<sup>2</sup> (Autoridad de turismo de Panamá, s.f.)
- Colombia: 1,138,910 Km<sup>2</sup> (Index mundo, 2017)

Ha funcionado como un lugar importante para el comercio internacional, después la construcción del Canal de Panamá, por los Estados Unidos en 1914. El país tuvo su independencia de Colombia con la asistencia de los Estados Unidos en 1903, y su gobierno resistió una serie de golpes de militares en las décadas siguientes (Hathcock, 2013).

Según Hathcock la información general es:

- Idioma oficial: español
- Población: 3,705,246
- Crecimiento de la población: 1.3%
- Moneda (dinero): Balboa panameño o el dólar
- Capital: Ciudad de Panamá
- Tipo de gobierno: democracia constitucional
- Sistema legal: sistema de derecho civil; revisión judicial de actos legislativos en la Corte Suprema de Justicia

Economía

Aunque Panamá ha sido un centro comercial durante siglos, sólo se ha industrializado desde la Segunda Guerra Mundial. Aproximadamente 83% del PIB de Panamá es generada por el sector de servicios, especialmente la banca. La industria representa aproximadamente el 14.3%, mientras que la agricultura representa el 2.7%. Antes de la década de 1990, la actividad de los Estados Unidos en Panamá representaba el 5% del PIB. La tasa de desempleo se estimó en 4.5% en 2016, de una fuerza laboral de más de 1.61 millones (Hathcock, 2013).

La mayoría de las actividades industriales se concentran en la Ciudad de Panamá y en Colón. Es esencialmente la ubicación central para la producción, el almacenamiento y la exportación de productos manufacturados (Hathcock, 2013).

El comercio se centra en la importación de maquinaria y combustibles fósiles, principalmente de los Estados Unidos. Panamá exporta frutas, mariscos, desechos de hierro, acero y madera. Los socios comerciales más grandes de Panamá incluyen a los Estados Unidos, China, Alemania, otros países de América Central y los Países Bajos (Hathcock, 2013).



**Gráfico 2.** Importaciones y exportaciones de Panamá: Se quiere mostrar algunas de las importaciones y exportaciones que tiene Panamá al resto de continentes.

Fuente: *Neutral Cargo*, 2012

Panamá continúa entre las primeras 50 economías más competitivas del mundo, aunque disminuyó 8 posiciones con relación al año pasado. Se mantiene en la etapa de transición de una economía basada en la eficiencia hacia una basada en la innovación y tecnología, etapa de desarrollo que es la meta de todos los países (Estrategia y Negocios, 2017).

País	2016-2017	2017-2018
Chile	33	33
Costa Rica	54	47
<b>Panamá</b>	<b>42</b>	<b>50</b>
México	51	51
Colombia	61	66
Perú	67	72
Uruguay	73	76
Brasil	81	80
Guatemala	78	84
Argentina	104	92
Nicaragua	103	93

Tabla 1. Competitividad en América Latina: Por medio de la tabla se pretende mostrar el ranking que tiene Panamá, en comparación con América Latina.

Fuente: *Centro Nacional de Competitividad, Panamá, 2017*

De acuerdo con el Informe Global de Competitividad 2017-2018, se puede decir que Panamá ha disminuido su rendimiento en comparación con otros años pues de acuerdo al gráfico 4, pues se puede evidenciar que en los tres pilares que se califica a los países, ninguno mejoró. Todos los pilares en su consolidado han bajado su rendimiento, por distintos factores, entre los que se pueden destacar la salud y educación primaria, la disponibilidad tecnológica y la eficiencia en el mercado laboral (Centro Nacional de Competitividad, Panamá, 2017).

Descripción de los Indicadores	Posición 2016- Posición 2017-		Variación de Posición
	2017 (De 138 Países)	2018 (De 137 Países)	
<b>Índice Global de Competitividad</b>	42	50	▼ -8
<b>Requisitos Básicos</b>	34	37	▼ -3
Pilar 1: Instituciones	70	74	▼ -4
Pilar 2: Infraestructuras	36	37	▼ -1
Pilar 3: Estabilidad Macroeconómica	16	11	▲ 5
Pilar 4: Salud y Educación Primaria	67	79	▼ -12
<b>Factores que Incrementan Eficiencia</b>	51	57	▼ -6
Pilar 5: Educación Superior y Capacitación	86	88	▼ -2
Pilar 6: Eficiencia del Mercado de Bienes	40	41	▼ -1
Pilar 7: Eficiencia del Mercado Laboral	67	76	▼ -9
Pilar 8: Sofisticación de Mercado Financiero	12	14	▼ -2
Pilar 9: Disponibilidad Tecnológica	53	63	▼ -10
Pilar 10: Tamaño de Mercado	79	79	= 0
<b>Factores de Innovación y Sofisticación</b>	44	48	▼ -4
Pilar 11: Sofisticación de Negocios	38	44	▼ -6
Pilar 12: Innovación	49	55	▼ -6

**Tabla 2.** Indicadores de competitividad de Panamá: Se pretende mostrar el escore de Panamá, teniendo en cuenta los 12 pilares de competitividad y haciendo un páralo con año 2017 y 2018.

Fuente: *Centro Nacional de Competitividad, Panamá, 2017*

### Ciudad de Panamá

Ciudad de Panamá es la capital de la República de Panamá, y es la ciudad más grande y poblada de ese país centroamericano, con una superficie de 2.245 km<sup>2</sup> y alcanzando oficialmente casi el millón medio de habitantes en su área metropolitana (2010). Está localizada a orillas del golfo de Panamá, al este de la desembocadura del Canal de Panamá en el Océano Pacífico.

Como capital de la república, alberga la sede del Gobierno Nacional, junto a otras instituciones gubernamentales y una gran cantidad de embajadas y consulados debidamente acreditados (Palacios, 2014).

Está comunicada mediante el puerto de Balboa, el aeropuerto Internacional de Tocumen, la carretera Panamericana y una carretera transístmica (autopista Panamá - Colón), que une en 78,9 km la ciudad con la costa del mar Caribe. La ciudad es el principal centro cultural y económico del país, posee una intensa actividad financiera y un centro bancario internacional, ocupando

actualmente la séptima posición en la versión 2012 de la clasificación de las Ciudades más Competitivas de América Latina (Palacios, 2014).

El Canal de Panamá y el turismo, son también notables fuentes de ingreso para la economía de la ciudad, que cuenta con un clima tropical, junto a parques naturales y otros atractivos lugares de interés. Su amplia oferta cultural y gastronómica hizo que fuera elegida junto con Curitiba, Brasil, como Capital Americana de la Cultura en el 2003 (Palacios, 2014).

### 1.3 Contexto del sector

Panamá ha logrado posicionarse, en los últimos años, en el país líder en logística regional. Gracias a la privilegiada ubicación geográfica del istmo, que ha sido históricamente aprovechada para el intercambio comercial, ha permitido, de igual manera, generar múltiples activos logísticos que hoy se consideran de clase mundial, generando ventajas competitivas para ser un natural centro logístico del mundo (Gogetit Noticias pty, 2018).

CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD		Departamento de Información Estratégica				
Tabla 4. Desempeño Logístico en Latinoamérica y el Caribe, por países						
País	2016		2018		Variación	
	Ranking	Puntuación (1-5)	Ranking	Puntuación (1-5)	Rank	Puntuación (1-5)
Chile	46	3.25	34	3.32	▲ 12	▲ 2.11%
Panamá	40	3.34	38	3.28	▲ 2	▼ -1.85%
México	54	3.11	51	3.05	▲ 3	▼ -2.01%
Brasil	55	3.09	56	2.99	▼ -1	▼ -3.31%
Colombia	94	2.61	58	2.94	▲ 36	▲ 12.60%
Argentina	66	2.96	61	2.89	▲ 5	▼ -2.55%
Ecuador	74	2.78	62	2.88	▲ 12	▲ 3.69%
Costa Rica	89	2.65	73	2.79	▲ 16	▲ 5.39%
Paraguay	101	2.56	74	2.78	▲ 27	▲ 8.63%
Perú	69	2.89	83	2.69	▼ -14	▼ -6.92%
Uruguay	65	2.97	85	2.69	▼ -20	▼ -9.73%

**Tabla 3.** Desempeño logístico de Latinoamérica y el Caribe

Fuente: Consejo Nacional de Competitividad, 2018

En calidad de infraestructura portuaria, Panamá ocupa la posición número 2 de la región, afirmó Jorge Durán, jefe de la Comisión Interamericana de Puertos de la Organización de Estados Americanos (OEA), durante el Foro de Competitividad se distinguieron algunos factores determinantes, entre los que se encuentran (PLP, 2018).

El sector logístico panameño, es uno de los principales pilares del crecimiento económico del país, aportando el 19% al Producto Interno Bruto (PIB) (PLP, 2018).

Panamá se encuentra entre los primeros 5 países a nivel mundial debido a la fuerte inversión en infraestructura tanto pública como privada, una economía abierta y un ambiente seguro para los negocios (PLP, 2018).

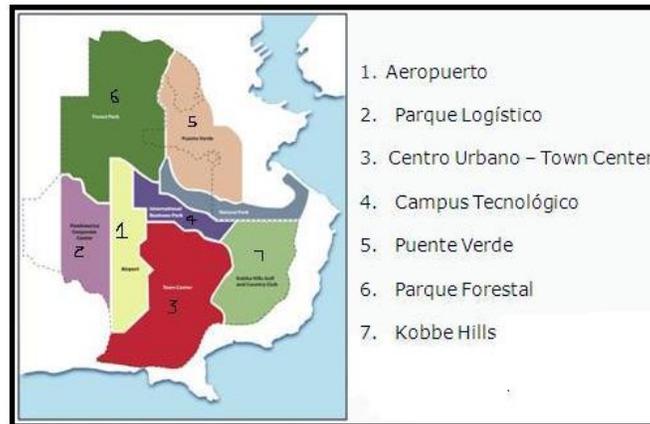
Dentro de los impulsores del sector logístico, Panamá cuenta con importantes activos, tales como el posicionamiento interoceánico, una elevada conectividad marítima y una conectividad multimodal, incorporando al Aeropuerto Internacional de Tocumen (PLP, 2018).

El sector logístico panameño, se ha consolidado como el de mayor competitividad en la región, encabezando los índices internacionales del Banco Mundial y del Foro Económico Mundial y posicionando a Panamá como líder en logística (PLP, 2018).

Es importante señalar que el Canal de Panamá y su expansión, han sido un impulsor clave para el desarrollo del hub marítimo portuario del país, que es parte importante del sector logístico (PLP, 2018).

Desde su inauguración, el pasado 26 de junio de 2016, han transitado más 1,500 buques y recientemente el 22 de agosto se impuso un nuevo récord, gracias al tránsito del buque CMA CGS, Theodoro Roosevelt, que tiene una capacidad de 14,855 TEU (Noticias de Panamá, 2018).

Una gran cantidad de **centros logísticos** se están estableciendo en Panamá por parte de desarrolladores nacionales e inversionistas internacionales, aprovechando las facilidades multimodales existentes y la conectividad del país hacia los diferentes mercados de la región (Noticias de Panamá, 2018).



**Gráfico 3.** Ejemplo de centros logísticos en Panamá: Por medio de este gráfico se pretende dar a conocer la ubicación geográfica de algunos centros logísticos en Panamá.

Fuente: *LEGIS S.A, 2017*

La figura del centro logístico cuenta con muchas opciones en toda la ciudad, ubicados en zonas como Panamá Pacífico, Costa del Este, Tocumen y hasta Colón (Noticias de Panamá, 2018).

### Industria Marítima:

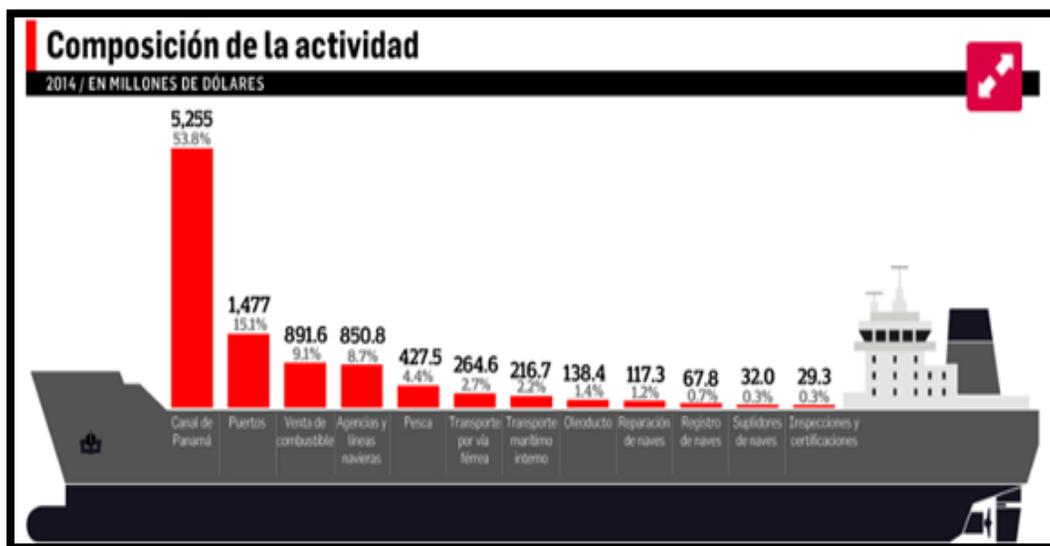


**Gráfico 4.** Impacto de la industria en el economía panameña.

Fuente: *La prensa, 2015*

La importancia de las rutas y el transporte marítimo a nivel mundial constituye un factor fundamental a la hora de hablar de la economía; es a través de este medio, que los bienes y

servicios llegan a su destino, logrando el intercambio comercial entre los países y generando una conectividad entre los mismos. Representa de esta manera, un 33,5% de la economía total (La prensa, 2015).



**Gráfico 5.** Actividad comercial del Canal de Panamá.

Fuente: *La prensa*, 2015

El Canal de Panamá representa el 53,8% de la actividad comercial. Es gracias a esta vía de navegación, que Panamá logró posicionarse como un país líder en logística y proveer la mercancía de bienes y servicios a todos los países en el mundo (La prensa, 2015).

#### 1.4 Contexto de las organizaciones visitadas

##### Esclusas de Miraflores y ampliación esclusas de Gatún

Las esclusas de Miraflores del canal de Panamá constituyen una gran obra de ingeniería y, por ende, se considera uno de los lugares más visitados en Panamá. La razón se atribuye al contar con un moderno Centro de visitantes, dónde además de observar el funcionamiento y mecanismo real de las esclusas mientras se transportan los enormes buques, hay un interesante museo, en el que se puede observar de una manera más detallada y específica todo este proceso. (Lala Viajera, 2012).

Con una extensión superior a 1.7 Km y una altura de 25 metros, el tamaño de las esclusas de Miraflores es abrumador y sorprendente. Los enormes buques de cruceros y superpetroleros del tamaño de un edificio de 10 plantas, toman un tiempo aproximado de 10 minutos para pasar por el Canal, sin dificultades y a pocos centímetros de distancia. (Lala Viajera, 2012)

### Terminal Internacional de Manzanillo

MIT inició operaciones el 16 de abril de 1995, en una ubicación cercana a la entrada Atlántica del Canal de Panamá (Manzanillo International Terminal, s.f.).

Después de la reversión a Panamá, el área fue utilizada como centro de almacenaje y distribución de vehículos para América Latina. En los años siguientes se decide construir un muelle Ro-Ro (roll-on/roll-off) que facilitara las actividades de importación y reexportación de los automóviles desde el parque de almacenamiento (Manzanillo International Terminal, s.f.).

En agosto de 1993, el muelle Ro-Ro se convirtió en la terminal de transbordo de contenedores, con más de 1,600 metros de muelle equipado con grúas porticas y modernos sistemas informáticos de administración (Manzanillo International Terminal, s.f.).

Manzanillo International Terminal-Panamá, es parte del sistema logístico en el movimiento de carga en todo el mundo, por ser una de las terminales portuarias más importantes de la región latinoamericana (Manzanillo International Terminal, s.f.).

### Zona Libre de Colón

La Zona Libre de Colón es el principal centro de distribución del hemisferio. Por esta razón, constantemente se modernizan y se construyen almacenes, sistemas portuarios y de tráfico para todo tipo de mercancía, manteniéndose a la vanguardia de la tecnología, dispuesta siempre a ofrecer servicios eficientes y una gran variedad de productos. (Zona Libre de Colon, s.f.)

Esta Zona cuenta con una posición geográfica privilegiada, un sistema digitalizado de vigilancia dentro y en los alrededores, oficina de Propiedad Intelectual y de Blanqueo de

Capitales, libre del pago de todo impuesto, contribución, tasa, gravamen o derecho nacional y el dólar como moneda circulante. (Zona Libre de Colon, s.f.)

### Bolsa de Valores de Panamá, S.A.S

El 26 de junio de 1990 la BVP inicia operaciones con el objetivo de manejar un mecanismo centralizado de negociación en donde se relacionarían libremente las fuerzas de oferta y demanda de valores, bajo los mandamientos de transparencia y equidad (Bolsa de Valores de Panamá, S.A., s.f.).

Brinda los servicios de compensación y liquidación de las operaciones bursátiles a través de sistemas electrónicos, permitiendo de esta manera eliminar riesgo en las operaciones e ineficiencias en la liquidación y compensación que anteriormente se hacían de forma manual (Bolsa de Valores de Panamá, S.A., s.f.).

En el 2009 los accionistas de la BVP aprobaron en Asamblea Extraordinaria una reorganización corporativa de ésta sociedad, al igual que los accionistas de Central Latinoamericana de Valores, S.A., para constituir una empresa tenedora de ambas acciones, denominada Latinex Holdings. Inc (Bolsa de Valores de Panamá, S.A., s.f.).

### Aeropuerto Internacional de Tocumen

El Aeropuerto de Tocumen fue inaugurado en 1947. Es el primer aeropuerto, que es utilizado hoy en día como Terminal de Carga. Aquella terminal fue demasiado pequeña para la demanda de operaciones aéreas. Esto motivó planes de expansión de la terminal, los cuales nunca se llevaron a cabo y en su lugar fue planificada otra terminal (Tocumen, S.A, s.f.).

La nueva terminal, fue inaugurada el 15 de agosto de 1978. Este aeropuerto está entre los pocos en la región con dos pistas para el aterrizaje (Tocumen, S.A, s.f.).

El Aeropuerto de Tocumen es una de las terminales áreas más importantes de Latinoamérica por número de destinos y tráfico movilizado. Opera vuelos desde y hacia más de 90 ciudades de América y Europa, cubriendo gran parte de Latinoamérica. Es también el Hub principal de

operaciones de Copa Airlines y centro de conexiones de Star Alliance para América Latina y el Caribe (Tocumen, S.A, s.f.).

Hoy día, en el Aeropuerto Internacional de Tocumen operan 23 aerolíneas comerciales, que sirven a más de 80 destinos hacia 35 países alrededor del mundo (Tocumen, S.A, s.f.).

### *Panamá pacífico*

El Área Panamá Pacífico es uno de los proyectos de Estado más importantes de Panamá, el cual contempla el desarrollo de un centro de negocios internacional, atrayendo grandes empresas multinacionales, de servicios logísticos, diversos comercios e industrias en general. El principal objetivo de esta Área Económica es la atracción de inversiones directas extranjeras y la generación de empleos en Panamá (Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center, s.f.).

Con este ambicioso proyecto, que ofrece beneficios aduaneros, migratorios, laborales y fiscales, la República de Panamá promueve el desarrollo de actividades tales como los servicios logísticos, marítimos y aeroportuarios, alta tecnología, call centers, shared services, entre otros (Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center, s.f.).

## 1.5 Itinerario de la misión

Hora	SÁBADO 4 nov	DOMINGO 5 nov	LUNES 6 nov	MARTES 7 nov	MIÉRCOLES 8 nov
7:00-9:00	Desayuno	D I A  L I B R E	Desayuno	Desayuno	Desayuno
9:00-11:00	Visita Casco Antiguo		Visita Terminal internacional de Manzanillo	Visita Bolsa de Valores de Panamá	
11:00-1:00	Almuerzo		Visita Zona libre de Colón	Almuerzo	Almuerzo
1:00-3:00	Visita Esclusas de Miraflores		Visita ampliación esclusas de Río Claro	Visita Terminal de carga de Tocumen	Vuelo Panamá - Bogotá
3:00-5:00				Visita Panamá Pacífico	

### Visita Casco Antiguo

- **Objetivo:** Conocer de una manera más detallada la historia y acontecimientos que marcaron la ciudad de Panamá.
- **Metodologías:** Charlas y visita guiada, en donde nos explicaban de una manera práctica y un viaje en el tiempo, los acontecimientos y la historia de la ciudad de Panamá. Nos llevaron por todo el Casco Antiguo para evidenciar el gran monumento histórico con el que cuenta hoy en día la ciudad y posteriormente cuantificar lo que este lugar representa para los panameños.
- **Síntesis:** Esta fue una de las experiencias más bonitas que pudimos evidenciar, pues el hecho de estar en esta parte de la ciudad demuestra el sentido de pertenencia de los panameños y la tradición que conlleva la creación de cualquier ciudad. Es un lugar en el que se refleja cómo Panamá ha logrado evolucionar y posicionarse como el país que es hoy en día.
- **Reflexión:** Los aprendizajes de esta actividad se resumen básicamente, en cómo un país por más pequeño que sea y debido a las confrontaciones que haya tenido, logra consolidarse como uno de los países más importantes en el sector logístico, permitiendo el comercio e interconectividad económica entre los mismos

### Esclusas de Miraflores

- **Objetivo:** Evidenciar el potencial logístico de la ciudad de Panamá y el proceso que conlleva este gran reto.
- **Metodologías:** Observación y charla guiada. Nos explicaron la metodología y procesos del canal de Panamá a lo largo de estos años, las transformaciones y resultados que ha generado, así como su funcionamiento y potencial logístico en el mundo.
- **Síntesis:** La experiencia en esta visita, nos permitió evidenciar cómo las esclusas hacen posible que buques como el Post-Panamax, sean capaces de transportar gran cantidad de contenedores de un lugar del mundo a otro, gracias a la ingeniería y tecnología que han desarrollado y tercerizado para la construcción de una de las obras más increíbles de la historia.
- **Reflexión:** Los aprendizajes de esta actividad fueron varios, entre ellos, conocer la capacidad de los buques, la manera en cómo las esclusas operan y permiten la efectividad del transporte marítimo en el mundo, la dimensión tecnológica con la que cuenta el canal y el potencial que puede llegar a tener un país por su posición geográfica y por la mentalidad de crecimiento y desarrollo.

### Zona Libre de Colón

- **Objetivo:** Observar la manera en cómo funciona el comercio en la ciudad de Panamá desde la Zona Libre de Colón.
- **Metodologías:** Charlas, observación, explicación y visita guiada. En esta ocasión nos explicaron acerca de la zona franca de Colón, en donde se realiza el comercio hace muchos años, permitiendo el intercambio de los bienes y servicios en la región y generando ventajas competitivas entre estos países.
- **Síntesis y reflexión:** La experiencia en esta visita fue muy interesante, debido a que no solo nos explicaron acerca de la zona franca, sus ventajas, beneficios y objetivos, sino que pudimos observar por nosotros mismos, la capacidad y volumen que posee esta zona, así como su ubicación estratégica para la importación y exportación de la mercancía y su potencial a la hora de realizar negocios y alianzas para ofrecer servicios funcionales.

### Bolsa de valores de Panamá

- **Objetivo:** Relacionar conceptos de las asignaturas de la rama de economía con el mundo empresarial y evidenciar el movimiento bursátil.
- **Metodología:** Charla informativa donde nos expusieron la misión, visión y principios de esta empresa. También nos enseñaron un poco de su historia y nos explicaron la forma en la que se desarrolla este tipo de negocio.
- **Síntesis:** En esta visita entendimos un poco mejor el proceso que manejan, este es un mecanismo que hace parte del sistema financiero donde compradores y vendedores “se reúnen” e intercambian valores; estos mercados se dividen en dos: primarios y secundarios; el primario es donde se colocan los valores, y el segundo es donde se negocian estos mismos (Bolsa de Valores de Panamá, S.A, s.f.).<sup>20</sup>
- **Reflexión:** Gracias a esta explicación y demás datos y cifras proporcionados por los empleados de esta empresa, pudimos afianzar conceptos y teoría financiera que es primordial para el mundo laboral

### Manzanillo International Terminal:

- **Objetivo:** Tener una experiencia donde pudimos ver relacionados los diferentes servicios logísticos y soluciones de los servicios ofrecidos por el MIT y el valor agregado que este presta gracias a su completo portafolio.
- **Metodología:** Charla donde nos explicaron el objeto principal de este terminal de contenedores; empezaron contándonos la historia de la empresa, la cual inició sus operaciones en 1995 y está ubicada en la Bahía de Manzanillo, Colón. Después siguieron con una descripción de las operaciones internas y el crecimiento económico y logístico que ha tenido (Manzanillo International Terminal, s.f.).<sup>15</sup>
- **Síntesis:** La experiencia de esta visita fue una de las más enriquecedoras, por el componente tan grande de evidencia que vivimos; mientras estábamos en la charla informativa, las grúas porticas movían contenedores y los apilaban en las zonas de almacenamiento. También desde la ventana tuvimos la oportunidad de ver algunos muelles y vehículos que contenían carga. Fue muy interesante relacionar los conceptos y cifras que recibimos en medio de la charla, con las actividades que presenciábamos en el momento. Por otro lado, nos comentaron el proyecto de bodegaje que tienen, servicio que presta un valor agregado a sus operaciones.

- **Reflexión:** Esta experiencia nos permitió afianzar distintos conceptos vistos en las aulas de clase, lo que consideramos que hizo un aporte importante en nuestra formación universitaria.

#### Esclusas de Agua Clara

- **Objetivo:** Darnos a conocer la ampliación de las Esclusas, su importancia y el impacto que esta trajo al proceso del Canal.
- **Metodología:** Charla informativa, proyección de vídeo con información acerca de la historia y proceso de ampliación de las esclusas, tour por las instalaciones del Centro de visitantes de Agua Clara. En la charla nos explicaron a detalle los procesos y especificaciones de los movimientos presentados allí; también nos mostraron el proceso mientras pasaba un buque con contenedores. Desde una terraza que tienen allí, pudimos presenciar los movimientos y la forma de proceder de las esclusas. En la sala de proyecciones nos presentaron un vídeo con la historia del canal, y el proceso de ampliación de esas esclusas; cifras, documentos y planos fueron algunos de los datos que compartieron con nosotros por medio de esta proyección.
- **Síntesis y reflexión:** Por otro lado, tuvimos una experiencia diferente al emprender una caminata por un sendero ecológico con el que cuenta este centro de visitantes; el guía a cargo nos explicaba la diversidad de fauna y flora, y pudimos ver las especies que allá se encontraban; distintas especies de insectos y plantas, algunas aves y mamíferos fueron parte de este recorrido. También cabe resaltar el acercamiento que tuvimos con el proceso al ver en vivo y en directo el funcionamiento total de las esclusas, cuando pasó un buque cargado.

#### Terminal de Carga de Tocumen:

- **Objetivo:** Entender la operación aérea y la importancia que esta tiene para la cadena logística y las operaciones que agregan valor al desarrollo de las actividades logísticas.
- **Metodología:** Charla informativa donde nos explicaron la manera en que el proceso se desarrolla, los procedimientos que ejecutan, las operaciones, los datos y cifras de cargas y movimientos, nos mostraron una torre de control, nos hablaron acerca de los aviones y los tipos de cargas y servicios que este terminal presta. Por otro lado, nos contaron la historia y la necesidad que tuvo el aeropuerto de hacer una ampliación de sus instalaciones y la pista.

- Esta experiencia fue diferente a las demás que habíamos hecho por el medio de transporte que esta involucra; entender un poco más de los procedimientos y operaciones logísticas que las actividades aéreas implican, fue enriquecedor para nuestra experiencia.
- En el momento en que acabamos la charla, uno de los aviones de carga de DHL estaba a punto de despegar, con paquetería.

### Panamá Pacífico

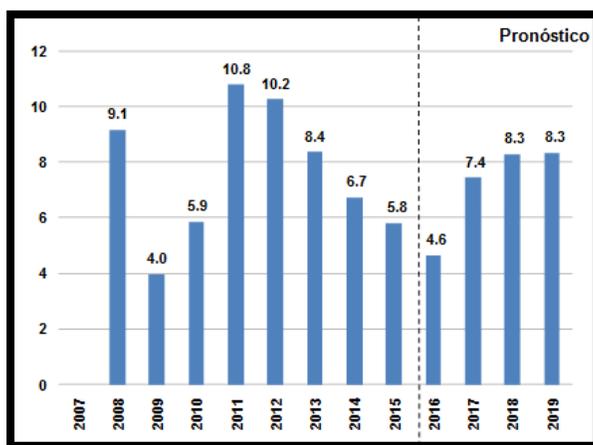
- **Objetivo:** Determinar la forma en la que Panamá se está organizando en infraestructura, para convertirse en una ciudad estratégica, para las actividades económicas que se desarrollan.
- **Metodología:** Charla informativa donde nos explicaron de qué consta el proyecto de Panamá pacífico, lo que ellos llaman Plan Maestro de Desarrollo, el cual tiene 3 frases: lo que ya está terminado o completo, lo que está en construcción y lo que está en planos o diseñado (Panamá Pacífico, 2015). Pudimos visitar distintas bodegas, el aeropuerto de Panamá Pacífico y también proyectos de vivienda.
- Esta experiencia fue muy enriquecedora, pues pudimos consolidar temas de estrategia y logística; además de ver la importancia que tienen un país. También pudimos entender el papel que juega la innovación y la tecnología en el desarrollo de una nación.

## 2. Revisión de Literatura

Teniendo en cuenta el estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la economía de Panamá en la actualidad se ha fortalecido gracias al desarrollo sostenible, lo cual ha permitido reducir la pobreza e incrementar los ingresos de los ciudadanos (Central America Data, 2017). Sin embargo, las desigualdades económicas y sociales prevalecen principalmente, en las zonas habitadas por indígenas, donde la pobreza es superior al 70% y la pobreza extrema supera el 40% (Banco Mundial, 2018).

Según el comunicado del Ministerio de Panamá, la economía del país creció un 5,6% en el primer trimestre del 2017. La actividad que tuvo más influencia con un 11,8% fue la de transporte, almacenamiento y comunicación; y entre las menos dinámicas se encuentran la industria manufacturera (1.5%), la agricultura (1.1%) y la pesca (-3.1%) (Central America Data, 2017).

El crecimiento de la producción no garantiza el crecimiento de la productividad (Universitat Politècnica de València, s.f); esto se ve reflejado en el caso anteriormente mencionado de Panamá en el año 2017



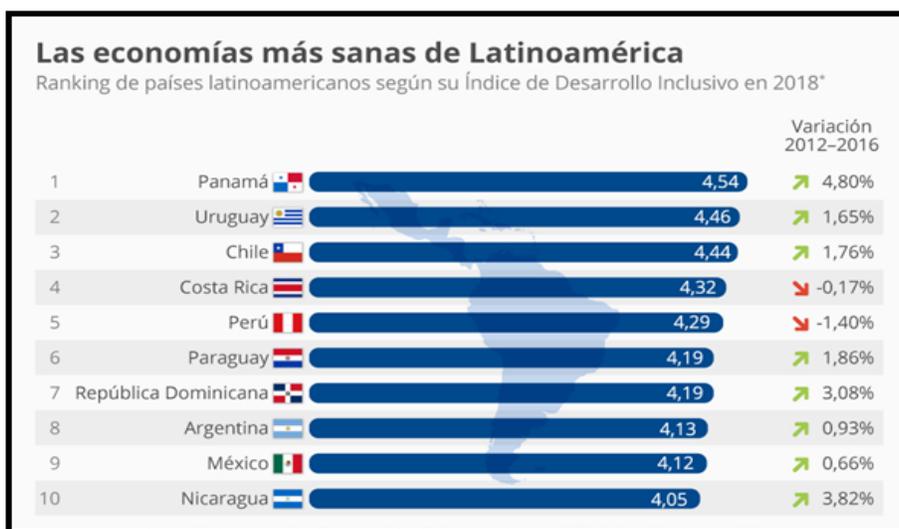
**Gráfico 6.** Evolución de la economía panameña

Fuente: *Panama Economy Insight*, 2016

La productividad de un país afecta directamente la competitividad del mismo; para entender esto es necesario tener claridad sobre el concepto de productividad. Productividad se entiende como la correlación que existe entre los bienes, servicios y recursos empleados para alcanzar los objetivos propuestos de un proyecto (Universitat Politècnica de València, s.f).

De acuerdo al Índice de Desarrollo Inclusivo 2018 (IDI), publicado por el foro económico mundial (WEF, por sus siglas en inglés), notificó que Panamá ocupa el puesto número seis, entre las economías emergentes y el puesto número 1 entre los países de América Latina. Al índice se le realiza una valoración cada año, para evaluar el desempeño y crecimiento económico de cada país. Consta de tres pilares para ser evaluado, estos son: Crecimiento y desarrollo, Inclusión y Equidad intergeneracional (El Capital, 2018).

Los puntajes del Índice de Desarrollo Inclusivo (IDI), se fundamentan en una escala de 1 a 7, donde 1 es el menor puntaje y 7 es el mejor. Panamá logra así, una calificación 4,54 (El Capital, 2018). Con lo anterior, se puede concluir que Panamá tiene un puntaje por encima de la media, lo que muestra un desarrollo ascendente en el crecimiento económico.



**Gráfico 7.** Las economías más sanas de América Latina

Fuente: *Statista*, 2018

En términos generales Panamá se puede definir como un punto estratégico, donde la conectividad es su mayor ventaja competitiva. Panamá cuenta con distintas conectividades, entre

ellas la marítima, aérea, telecomunicaciones y la financiera; que impactan en el crecimiento económico del país. (La Estrella de Panamá, 2017).

La conectividad marítima y aérea hace referencia al índice de carga movilizada entre países, que forman parte de las redes de transporte mundial (index mundi, s.f). En Panamá la conectividad marítima la da El Canal de Panamá, mientras que la aérea la da el HUB de Copa Airlines con el aeropuerto de Tocumen (Ardito, 2017).

La conectividad de telecomunicaciones se refiere, por ejemplo, a los cables submarinos de fibra óptica que pasan al lado del canal de Panamá. La empresa Cable & Wireless Panamá (CWP), que ofrece servicios tales como telefonía fija y red móvil, contribuyen a la economía panameña en siete mil doscientos millones de dólares (7.200'000.000 USD) (La Estrella de Panamá, 2017).

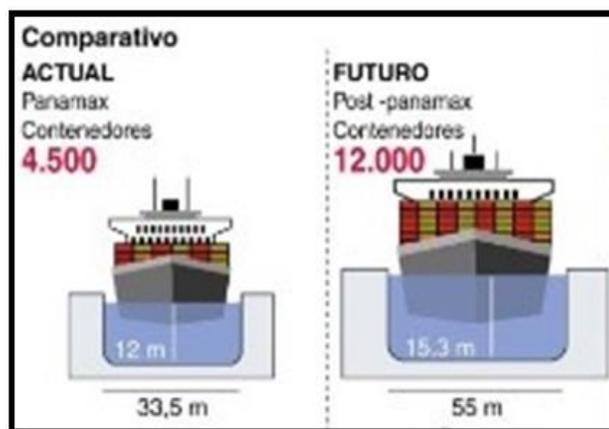
Por otro lado, la conectividad financiera se ubica en el centro bancario de la Ciudad de Panamá, desarrollado en 1970. Está influenciado en gran medida por la posición geográfica del país y por una economía dolarizada y diversificada, contando con libre flujo de capitales y mejorando el puntaje de grado de inversión (Banco de Occidente -Panamá-, s.f).

Panamá cuenta con cuatro grandes ventajas tales como: su velocidad de crecimiento, su estructura de producción, colección de indicadores económicos y su ventaja en los puertos, almacenaje y turismo (Latin Grade; 2011).

En este proyecto se quiere hacer especial énfasis en el canal de Panamá, que es una vía interoceánica que cruza el continente americano a la altura de Panamá, por medio de un sistema de esclusas que ascienden y descienden los barcos al nivel del mar; y tiene como función principal conectar al mar Caribe y al océano Atlántico con el océano Pacífico (Características, 2017).

Oficialmente el vapor Ancón inauguró el primer tránsito por el Canal de Panamá el 15 de agosto de 1914 (Canal de Panamá, s.f), pero en el año 2007 por temas estratégicos Panamá

decide hacer una ampliación al canal, logrando así, que en el 2016 la capacidad del canal se duplicará (Hathcock, 2018). Cuenta con una longitud de 77 kilómetros, conectando los puertos de Balboa y de Cristóbal. Cada esclusa tiene aproximadamente unos 39 pies de alto y 110 de largo. Atravesar el canal entero conlleva un tiempo de 8 horas aproximadamente (Características, 2017).



**Gráfico 8.** Comparativo de las mejoras del Canal de Panamá

Fuente: *La Nación*, 2014

Con esta ampliación el paso diario de buques Neopanamax, amplió el cupo de 7 a 8 buques (El Tiempo, 2018), para poder dimensionar esta ampliación es necesario conocer las características principales de estos buques. Los nuevos buques Neopanamax, se caracterizan por ser más eficientes al usar combustible lo que permite disminuir el impacto ambiental, pues reduce el dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) y otros compuestos contaminantes (La Estrella de Panamá, 2016).

Las cámaras de las esclusas panamax – Miraflores, Pedro Miguel y Gatún- miden 304.8 metros de largo y 33.5 de ancho y el agua entra a las cámaras de las esclusas a través de alcantarillas en el piso de cada cámara. (Canal de Panamá, s.f).

La expansión del canal de Panamá generó un impacto en la manera de transportar los bienes a nivel mundial, una vez que comenzaron a operar con el tercer juego de esclusas, las dimensiones y el tránsito de los buques en el canal, presentaron grandes cambios (Luis, C., Javier, T., Laura, C., Isabel, L., & Rodolfo, S., 2018). Aproximadamente trescientas cincuenta personas (El Tiempo, 2016), hicieron parte de este gran proyecto, que no solo benefició la economía de Panamá, sino

que permitió una mayor interconectividad con el continente americano y el mundo entero. Debido a la importancia que el canal representa no solo en la economía panameña, sino como patrimonio cultural, cada uno o dos años se realizan campañas de mantenimiento y limpieza para conservar las esclusas, sus compuertas, muros y válvulas exentas de impurezas (El Tiempo, 2014) y suciedad que impiden el normal funcionamiento de las instalaciones y previene accidentes laborales.

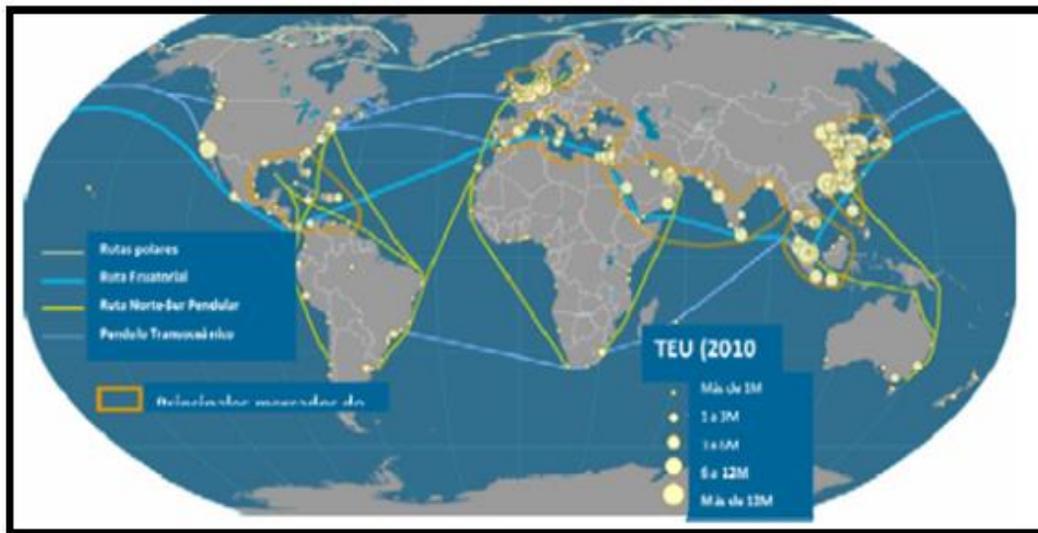


Gráfico 9. Rutas marítimas de Panamá

Fuente: Sabonge, 2014

Por la geografía natural de la Tierra y la distribución de las economías más importantes del mundo, las rutas marítimas se mueven en dirección este-oeste, dejando los servicios de alimentos en las rutas norte sur. Las principales rutas este-oeste funcionan entre Asia y Estados Unidos, y entre Asia y Europa (es decir que estas rutas navegan por el canal de Suez, entre Asia y Europa, y por el Canal de Panamá, entre Asia y la costa este de los Estados Unidos) (Sabonge, 2014).

La demanda de tráfico interoceánico está determinada por dos pilares: El movimiento de carga que nace del intercambio comercial y la ubicación del punto de origen y del punto de destino de la mercancía. Debido a los cambios que se han presentado en el entorno económico,

político, tecnológico y mercantil; el transporte de la carga ha evolucionado en los 104 años de operación del canal de Panamá (Sabonge, 2014).

Panamá distingue socios, tales como Estados Unidos, China y Costa Rica, que aportan a que su economía sea cada vez más sólida (Prezi, 2015).

Según World Integrated Trade Solution, Panamá exportó 2016 en un mayor porcentaje a: (World Integrated Trade Solution, 2016):

- Exportaciones de Panamá a Estados Unidos por un valor de US\$ 2,308 una proporción de 20.62% de los asociados.
- Exportaciones de Panamá a Colombia por un valor de US\$ 1,064 una proporción de 9.50% de los asociados.
- Exportaciones de Panamá a no especificados por un valor de US\$ 1,004 una proporción de 8.97% de los asociados.
- Exportaciones de Panamá a Costa Rica por un valor de US\$ 753 una proporción de 6.73% de los asociados.
- Exportaciones de Panamá a Venezuela por un valor de US\$ 602 una proporción de 5.38% de los asociados.

Según World Integrated Trade Solution, Panamá importó 2016 un mayor porcentaje a: (World Integrated Trade Solution, 2016).

- Importaciones de Panamá desde China por un valor de US\$ 2,894 millones, con una proporción de 31.33% de los asociados.
- Importaciones de Panamá desde Singapur por un valor de US\$ 1,749 millones, con una proporción de 18.93% de los asociados.
- Importaciones de Panamá desde Estados Unidos por un valor de US\$ 880 millones, con una proporción de 9.53% de los asociados.
- Importaciones de Panamá desde México por un valor de US\$ 481 millones, con una proporción de 5.21% de los asociados.
- Importaciones de Panamá desde Viet Nam por un valor de US\$ 314 millones, con una proporción de 3.40% de los asociados.

Panamá ha desarrollado un plan de acción que se caracteriza por ser integral, es decir, que abarca temas económicos, sociales, culturales y políticos. Este proyecto es la causa por la cual Panamá se ha destacado como un país líder en centro américa; esta estrategia, es una alianza entre el Estado Panameño (se encarga de: la operación del área económica especial, asistencia y asesoramiento a inversionistas y facilitar las operaciones de negocio internacional, como entidad representante del estado panameño) y London & Regional Panamá (encargado de: brindar conocimiento como desarrollador inmobiliario a gran escala, propietario y administrador de más de veinte mil millones en inmuebles en tres continentes, aportando su conocimiento y experiencia en el mercado de Latinoamérica en bienes raíces) (Panamá Pacífico, 2015).

Panamá Pacífico, al ser una alianza publico privada, ofrece grandes ventajas a sus inversionistas, entre ellas, conectividad de punta, incentivos migratorios, legales, aduanales y fiscales; al igual que una combinación única de negocios, residencial y de servicios recreativos; en un ambiente de áreas verdes, senderos naturales y espacios abiertos (Panamá Pacífico, 2015).

Es un lugar ideal para impulsar y generar competitividad de sedes regionales, servicios compartidos, outsourcing, operadores de logística, sector marítimo y de la aviación, manufactura de alto valor (3M) y telecomunicaciones (Panamá Pacífico, 2015).

Cuenta con un acceso a talento bilingüe certificado y calificado con las más altos estándares de calidad, soluciones inmobiliarias de acuerdo a las necesidades y requerimiento del cliente, infraestructura de clase mundial en el área de transporte marítimo, aéreo y terrestre, al igual que la posibilidad de contar con un aeropuerto internacional, un centro de capacitación especializado para los colaboradores de las empresas ubicadas allí y el beneficio de una ventanilla única dentro del área, para agilizar los trámites y procedimientos con más de 17 agencias gubernamentales. Un servicio, que reduce significativamente la carga administrativa a las empresas establecidas en Panamá Pacífico (Panamá Pacífico, 2015).

Una de las características más distintivas del proyecto, es que es un lugar donde la gente puede vivir y trabajar, contando con un área económica especial, que encierra credenciales globales y estabilidad financiera en el principal proyecto de desarrollo. Hasta la fecha más de 500 millones de dólares han sido invertidos desde el año 2008, se han entregado 1.000 nuevas propiedades residenciales y generado 10.000 puestos de trabajo (Panamá Pacífico, 2015).



**Gráfica 10.** Una visión de desarrollo planificada a largo plazo: Por medio de esta infografía se pretende explicar a grandes rasgos los objetivos que tiene Panamá Pacífico para impactar en territorio panameño.

Fuente: *Panamá Pacífico, 2015*

De todos los países con los que Panamá limita, Colombia ha sido el que más ha invertido en infraestructura. Según Alberto Alemán, administrador de la autoridad del canal de Panamá, reconoce que Cartagena (ciudad conocida como un atractivo turístico de Colombia), ha preparado su puerto para tener un intercambio casi del 100% con Panamá; ya que ha hecho reformas que permite el paso de los buques Pospanamax (El Tiempo, 2012).

Este intercambio trae consigo ampliar las fronteras marítimas, ampliar el comercio internacional, acortar distancias y aumentar la competitividad de ambos países; así mismo, logra que Colombia materialice sus políticas en términos comerciales a nivel mundial, ofreciendo excelentes servicios, reduciendo costos del transporte marítimo y funcionando como pilar fundamental para el futuro de la economía. (Grupo Puerto de Cartagena, 2016).

Las líneas navieras son quienes estarán al tanto de regular y verificar que las terminales portuarias, cuenten con la infraestructura y capacidad necesaria para permitir el paso de estos nuevos barcos y con ello, asegurar la productividad, el número de grúas pórtico y hacer que los tiempos de espera sean competitivos. El objetivo y la meta que tiene y tendrá el Puerto de Cartagena, es mantener el estándar por excelencia y su puesto como uno de los mejores puestos en América Latina y el Caribe. (Semana, 2017).



**Gráfico 11.** Top 20 de puertos más competitivos en América Latina: Esta gráfica pretende comparar algunos puertos de América Latina.

Fuente: *Cepal, 2018*

### 3. Discusión

La visita empresarial llevada a cabo en la Ciudad de Panamá, permitió analizar y relacionar de manera más profunda la forma en la que la logística ha impactado en el desarrollo de la economía de este país, a continuación, se enumeran algunos temas y experiencias que hicieron parte de este viaje académico:

Se evidencia mucha desigualdad social arraigada en la cultura de Panamá. Lo primero que se nota apenas se llega al país es el cambio cultural tan drástico que hay entrando del aeropuerto a

la ciudad, donde se encuentra un contraste de infraestructura bastante marcado. Por un lado están las estructuras modernas y estéticamente correctas, pero por el otro están las invasiones, y barrios populares con casas de fachadas desgastadas por el tiempo y la brisa de mar; lo curioso de esto es que una zona está justamente al lado de la otra y se nota la falta de planeación urbanística. Las prioridades de los habitantes tienden a ser un poco desfasadas, ya que prefieren tener comodidades innecesarias en vez de las necesidades básicas; al transitar por la ciudad se nota un fallo en la planeación urbanística y la repartición de espacios. Lo anterior por la segregación social que puede presentarse entre los barrios de Ciudad de Panamá, dada la diferencia económica y de estratos; las tiendas y locales, la limpieza, la estética y todo cambia en ambos polos; lo que logra un desequilibrio evidente, que no permite el completo desarrollo social necesario para un país que está en desarrollo y tiene tanta inyección financiera extranjera.

Dado el crecimiento de la economía de esa ciudad, se supondría que el desarrollo debería ser igualitario, equilibrado y que la riqueza pudiera repartirse equitativamente, aunque proporcional a la cantidad de trabajo o participación en los mismos proyectos y movimientos económicos. Y para la variedad de empresas que necesitan del capital humano para desarrollar sus propósitos, se supondría que la mayoría de la población apta para laborar, debería tener un empleo; el problema acá es el tipo de necesidad de cada empresa, puesto que los perfiles laborales pueden requerir algún grado de educación, para mayor especialización de las labores, y la población Panameña en temas de educación superior no está muy bien puntuada.

Lo anterior se podría disminuir con un buen plan de educación, desde primaria hasta las carreras profesionales. La educación es uno de los pilares más importantes para el desarrollo de una sociedad; en esta se basan los principios de comportamiento, la manera de proyectarse en el futuro, y los componentes para hacer de las actividades cotidianas, actividades de valor que solo sumen a la sociedad. Entre más conocimiento y teoría tengan los miembros de una comunidad, mayores van a ser sus aspiraciones para la vida, porque se abren paso a nuevas posibilidades y oportunidades que brinda el mundo cambiante de hoy. La educación puede preparar mejor a los trabajadores en cuanto a las tendencias, responder a los cambios de la demanda y así generar una comunidad que esté a la vanguardia.

Una sociedad educada, al menos con los conocimientos básicos, deberá aportar más a un país; esto aumenta la inversión extranjera, dado que las empresas siempre buscan especialización en sus actividades, y requieren de una fuerza laboral capacitada para lograr los retos que la industria y el comercio global, que se imponen a diario.

Un factor que genera valor a las actividades y el aumento de la productividad de un país, es la mano de obra capacitada, donde pesa más un trabajador que tenga técnica y conocimiento previo en la actividad que desarrolla, que muchos haciendo las cosas por inercia y costumbre. El conocimiento empírico es suficiente para labores básicas y repetitivas, para procesos que no requieren un alto grado de dificultad; pero por otro lado está el componente del conocimiento adquirido por la educación, por la teoría y la práctica, donde el individuo puede participar de una manera más acertada en la compañía, además de analizar las circunstancias de una manera diferente, diseñar planes de acción y sobretodo ejecutarlos con ese plus que solo la educación puede brindarle a un empleado. Entre más especializada sea la mano de obra, mayores posibilidades tiene la empresa de ampliar mercados, por la mejora continua de los procesos. Por consiguiente, los países donde se invierte en educación, se vuelven más atractivos para la inversión extranjera.

Lo anterior se veía en las actividades de algunas de las empresas que se visitó, como por ejemplo en las esclusas del Canal y de Manzanillo Internacional Terminal (MIT), donde los trabajadores tenían conocimiento suficiente de las actividades que se desarrollan, y lo acompañaban con datos e informes, sumándole valor a la visita. Aunque por otro lado, se veían perfiles de personas con conocimiento adquirido de manera empírica, que por supuesto no está mal, pero se nota la diferencia en la manera como desempeñan sus cargos y la calidad de las charlas y la forma en la que transmitían las ideas.

Otro factor importante por resaltar de la misión, fue nuestra experiencia con respecto al tema del servicio, puesto que se pudo evidenciar el tipo de servicio al cliente que prestan las empresas, tanto industriales como comerciales. La disposición a la hora de atender a los clientes es una falencia que se encontró con respecto al servicio de algunas empresas a las que se asistió durante la visita. Por un lado, en los establecimientos de comida, los trabajadores que atendieron, la

mayoría de veces, tenían mala actitud a la hora de ofrecer el menú o los diferentes servicios, y solo por estas actitudes, se tomaba la decisión de cambiar de lugar.

También en el área de transporte, los conductores de Taxis o vehículos particulares que se solicitaban para hacer desplazamientos a cualquier lado, no mostraban su mejor actitud y sumado a esto había incongruencias con las tarifas de los viajes. Lo anterior crea un ambiente de desconfianza e incomodidad al usuario, y a su vez una pérdida en la demanda de estos servicios, lo que da como resultado una disminución de los ingresos por estas actividades. La conclusión de esta experiencia es la importancia del servicio que se presta en cualquier actividad, la necesidad de suplir una demanda o un requerimiento está implícita en el juego de la economía, pero el plus que hace crear conexiones con los clientes o con los receptores del servicio, es brindar un servicio completo, lleno de satisfacción y así poder establecer relaciones perdurables en el tiempo, lo que a su vez trae mayores ingresos.

Otra de las visitas que dejaron muy buena experiencia fue al Canal de Panamá y la ampliación de este. En esta se aprendió mucho acerca de los impactos que esta trajo a la economía, el ambiente, el desarrollo de las actividades logísticas y el aumento de la productividad de este país.

En la preparación del proyecto de ampliación de las esclusas, se desarrolló un Plan de Manejo Ambiental para mitigar y evaluar los posibles daños e impactos que traería consigo la ampliación de este tercer juego de esclusas. En este documento se presentan los planes de acción para cada componente ambiental y social, los posibles responsables y las medidas que estos deben tomar, los costos y la estructura del plan de trabajo. Uno de los objetivos de este PMA es gestionar las operaciones de manera que se logre un desarrollo sostenible, con el uso adecuado de los recursos naturales y preservación de estos. También un programa social y empresarial donde se concientice a los colaboradores de la importancia del proyecto y la conservación de los recursos y un buen manejo de estos a lo largo del proyecto (Canal de Panamá, s.f).

Esto último se evidencia en la visita, donde el personal a cargo de la misma, constantemente resalta la importancia del cuidado de los recursos y cómo el proyecto del Canal los impacta, pero

al tiempo cuenta con planes de contención del daño; se ha creado una cultura alrededor de este proyecto en la que todos los colaboradores entran a participar.

En la visita del tercer juego de esclusas, cuando mostraron el vídeo acerca del proyecto, tocaron un poco el tema del impacto que este tuvo durante su desarrollo, las medidas que se tomarían para mitigarlo, y el plan de acciones preventivas y correctivas.

La ampliación de las esclusas impactaría de manera directa al medio ambiente, por lo que las Autoridades del Canal de Panamá desarrollaron diversos proyectos para mitigar los daños que esta causó. Para estos proyectos, anteriormente se realizaron estudios que determinaron el estado de los factores ambientales que se impactarían. Por ejemplo, está la Cuenca del Canal de Panamá, la cual tiene diferentes usos, tales como: generación de energía, suministro de agua a comunidades, actividades de tipo turístico, industriales y del agro, y el funcionamiento del Canal. La importancia de la preservación de esta cuenca no es solo económica, sino ambiental, dadas las condiciones de diversidad biológica con las que cuenta; aunque en el estudio previo al proyecto se determinó que por las actividades que se desarrollan y el crecimiento de la población, se estaban presentando impactos negativos en esta zona; tales como: infertilidad de suelos, contaminación de las fuentes hídricas, erosión del suelo, entre otros. Aunque el canal implementa medidas para la conservación de los recursos, por ejemplo la suspensión de las actividades para generar electricidad por medio de la hidroeléctrica, el uso de tinas de ahorro de las nuevas esclusas y la eliminación del uso de asistencia hidráulica para la operación de las esclusas (Canal de Panamá, s.f).

En la visita informan acerca del funcionamiento de las tinas de recolección de agua, las cuales tienen un funcionamiento natural, dado que se llenan de manera gravitacional. Cada esclusa consta con 3 tinas de 3 niveles cada una y el propósito de estas es el ahorro de hasta un 60 % del uso de agua en las operaciones de las esclusas; además de servir como barreras protectoras de la condición del agua dulce del lago Gatún (Iagua, 2016).

La situación se pone más crítica cuando las precipitaciones bajan, dado que la recolección de aguas lluvias es una de las bases para las operaciones eco-eficientes; si se disminuye el nivel

de lluvias, las Autoridades ambientales del Canal deben tomar medidas para mitigar las consecuencias. En la época de la visita, las precipitaciones tenían una frecuencia diaria y casi que doble en el día, por lo que las tinajas estaban presentando una actividad normal y fluida. (URS Holdings Inc, 2017).

Las actividades portuarias en Panamá desarrollan constantemente la dinámica económica y permiten la apertura económica, conectando múltiples destinos, ofertando un servicio óptimo al permitir el transporte de grandes volúmenes de mercancía y diversidad de bienes transportados, y aparte la constancia de tránsito de contenedores de gran capacidad hacen de este puerto uno de los más atractivos a nivel mundial. Los diferentes servicios que ofertan los clusters mejoran el servicio brindado a los clientes que dinamizan sus actividades al contar con una oferta tan amplia de beneficios ligados al paso por el Canal.

Con respecto a las actividades aeroportuarias, la constante mejora en la infraestructura, le ha permitido a Panamá la flexibilidad y aumento de capacidad necesaria para tener un crecimiento de crecimiento de la productividad.

Un ejemplo de esto es el Aeropuerto Internacional de Tocumen, el cual hace de Hub de las Américas, donde se concentran todas las operaciones de Copa Airlines; por un lado, esta centralización trae beneficios tales como: Horarios de vuelo diseñados para lograr conexiones rápidas, el equipaje solo es registrado una vez y no necesita pasar por los procesos de aduana otra vez. Lo anterior permite una conectividad eficaz y necesaria para aportar a la cadena de valor de este tipo de operaciones. (Copa Airlines, s.f). Esta condición permite la apertura de mercados internacionales, al desarrollar rutas que presten un servicio a los viajeros que lo requieran o así mismo crear la necesidad para que al aumentar la capacidad, se permita responder la demanda pronto y crear relaciones con los clientes que perduren a través del tiempo. Una de las ventajas que ofrece Panamá son las buenas condiciones climáticas, que permiten el desarrollo normal de las actividades y la constante entrada y salida de vuelos, los 365 días del año; por otro lado, están las dos pistas correctamente adecuadas que permiten el arribo y despegue de las aeronaves, sin ningún contratiempo (Revistas Excelencias, s.f).

Como conclusión, el valor agregado de esta ventaja competitiva aeroportuaria se da por operaciones tales como: planeación correcta de vuelos para sincronizar los tiempos de llegada de pasajeros y carga con la de salida, para disminuir tiempos muertos; diseñar una estrategia de conectividad para no hacer movimientos de más en cuanto a equipaje de pasajeros o carga que se transportará a otro país. Por otro lado, analizar los vuelos (tanto comerciales como de carga) que sean Pareto en la operación, para así mismo diseñar un plan estratégico para responder de manera efectiva, con recursos y operaciones adecuadas, de manera que se desarrollen con prioridad y normalidad. Todo lo anterior, permite a Panamá seguir creciendo en este mercado y desarrollando infraestructura que esté a la vanguardia de las tendencias globales (Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center, 2016).

Para finalizar, la experiencia en general de esta visita empresarial enriqueció los conocimientos previos recibidos en la Universidad, relacionando los temas académicos con el mundo real empresarial, los movimientos de la industria y el impacto de la logística en el crecimiento de la economía de Panamá y su dinamismo comercial, demostrando como las diferentes actividades y servicios ofrecidos por este país permiten una apertura económica y de mercados, lo bastante rápida como para posicionar la productividad de este país como una de las mejores del continente.

#### **4. Conclusiones**

- Se logró identificar cómo la logística ha permitido que Panamá, se consolide como un país líder en este sector y obtenga posicionamiento y reconocimiento comercial a nivel mundial, gracias a una de las obras de ingeniería más grandes de los últimos años (El Canal de Panamá).

- Panamá al contar con tecnología de punta y maquinaria especializada, logra que el transporte marítimo pase por procesos especializados y sincronizados, con el fin de que la mercancía llegue a su destino en el tiempo y condiciones establecidas. Gracias a ello, el comercio a nivel mundial obtuvo mejoras en términos de conectividad y competitividad, al acortar distancias, disminuir costos, reducir el tiempo de cargar y descargar la mercancía, aumentar la capacidad de transportar bienes de un lugar a otro y contar con una normatividad que se ajuste a las nuevas políticas del canal.
- El volumen y la capacidad de los nuevos buques que pueden desplazarse por el Canal de Panamá (gracias a la ampliación de las esclusas), ha permitido un transporte más eficaz y eficiente a la hora de enviar la mercancía, pues al aumentar el número de contenedores por buque, los costos disminuyen y la rotación es cada vez mayor. Esto trae beneficios a gran escala, pues no sólo repercute en los países que intervienen directamente sino en el comercio mundial, generando mayor interacción entre los mismos y formando alianzas y pactos que generen un mayor flujo económico y financiero.
- Pese a que Panamá es un país en vía de desarrollo al igual que Colombia; y considerando que este último cuenta con un mayor tamaño y recursos para apalancar su crecimiento. Panamá, ha reflejado en estudios tanto económicos como industriales un crecimiento notorio, que día a día lo encamina a ser un líder del continente en cuanto a comercio exterior y logística.

## 5. Referencias

- ABC Pedia., (noviembre 19 de 2015). *Maquinaria*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <https://www.abcpedia.com/construccion-y-materiales/maquinaria>
- Alfredo Palacios Barra. (2014). *Ciudad de Panamá*. Recuperado el 30 de septiembre de 2017; de <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.1597bac82e5d42b385fb962a0d1638d9&lang=es&site=edslive&scope=site>
- Areatecnologia. (s.f). *¿Qué es La Tecnología?*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <http://www.areatecnologia.com/que-es-tecnologia.html>
- Autoridad de turismo de Panamá. (s.f.). *Información General sobre Panamá*. Recuperado el 19 de octubre de 2018; de <http://www.atp.gob.pa/informacion-general-sobre-panama>
- Banco de Occidente -Panamá-. (s.f). *Panamá como Centro Financiero*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de [https://www.bancoccidente.com.pa/centro\\_financiero.html](https://www.bancoccidente.com.pa/centro_financiero.html)
- Banco Mundial. (16 de abril de 2018). *El Banco Mundial en Panamá*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview#1>
- BILOGISTIK SA. (s.f). *¿Qué es un servicio de transporte multimodal?*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <https://www.bilogistik.com/blog/servicio-de-transporte-multimodal/>
- Blogspot. (12 de noviembre de 2010). *La mutilación de Colombia, historia de un atraco yanqui*. Recuperado el 19 de octubre de 2018; de <http://intentandolautopia.blogspot.com/2010/11/la-mutilacion-de-colombia-historia-de.html>
- Bolsa de Valores de Panamá, S.A. (s.f.). *¿Qué es y cómo funciona BVP?*. Recuperado el 27 de octubre de 2017; de <https://www.panabolsa.com/es/educacion/guia-de-inversionista/preguntas-frecuentes-sobre-bvp-y-mercado/>
- Bolsa de Valores de Panamá, S.A. (s.f.). *Índice BVPA (BVPSI)*. Recuperado el 14 de octubre de 2017; de <https://www.panabolsa.com/es/>
- Canal de Panamá. (s.f). *Canal de Panamá aplica medidas preventivas de ahorro de agua ante bajas precipitaciones*. Recuperado el 29 de octubre de 2018; de <https://micanaldepanama.com/ampliacion/2017/10/canal-de-panama-aplica-medidas-preventivas-de-ahorro-de-agua-ante-bajas-precipitaciones/>

- Canal de Panamá. (s.f). *Diseño de las Esclusas*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <https://micanaldepanama.com/nosotros/historia-del-canal/disenio-de-las-esclusas/>
- Canal de Panamá. (s.f). *Preguntas Frecuentes*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <https://micanaldepanama.com/educadores/preguntas-frecuentes/>
- Central America Data. (12 de octubre de 2017). *Barreras al crecimiento económico de Panamá*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Barreras\\_al\\_crecimiento\\_economico\\_de\\_Panam](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Barreras_al_crecimiento_economico_de_Panam)
- Central America Data. (18 de diciembre de 2017). *Economía de Panamá crece 5,6%* Recuperado el 6 de octubre de 2018; de [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Economia\\_de\\_Panam\\_crece\\_56](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Economia_de_Panam_crece_56)
- Centro Nacional de Competitividad, Panamá. (29 de septiembre de 2017). *Resultados del Índice de Competitividad Global (2017-2018) del Foro Económico Mundial*. Recuperado el 30 de septiembre de 2017; de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Competitividad%20al%20Da-%20Edicin%20No.%20331-%20Resultados%20del%20indice%20de%20Competitividad%-20Global%-202017-2018%20del%20Foro%20Economico%20Mundial.pdf>
- CEPAL - Naciones Unidas. (6 de junio de 2018). *Ranking de puertos. Los Top 20 en América Latina y el Caribe en 2017*. Recuperado el 22 de octubre de 2018; de <https://www.cepal.org/es/infografias/ranking-puertos-top-20-america-latina-caribe-2017>
- Comercio y Aduanas. (2012). *Que Es Una Aduana*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/aduanas/aduana/que-es-una-aduana/>
- Concepto de. (s.f). *¿Qué es Costo?*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <https://concepto.de/costo/>
- Consejo Nacional de Competitividad. (2018). *Índice de Desempeño Logístico 2018*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2018/07/%C3-%8Dndice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico2018-Final.pdf>
- Copa Airlines. (s.f). *Hub de las Américas*. Recuperado el 29 de octubre de 2018; de <https://www.copaair.com/es/web/ar/hub-de-las-americanas>

- De conceptos. (s.f). *Concepto de operaciones*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <https://deconceptos.com/general/operaciones>
- Definición ABC. (s.f). *Definición de Infraestructura*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <https://www.definicionabc.com/general/infraestructura.php>
- Definición de. (s.f). *Definición de canal*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <https://definicion.de/canal/>
- Definición de. (s.f). *Definición de ingeniería*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <https://definicion.de/ingenieria/>
- Definición de. (s.f). *Definición de interconectividad*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <https://definicion.de/interconectividad/>
- Economía 48. (s.f). *APERTURA ECONÓMICA*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <http://www.economia48.com/spa/d/apertura-economica/apertura-economica.htm>
- El capital financiero. (24 de enero de 2018). *Panamá muestra buen desempeño en crecimiento y desarrollo, según el Índice de Desarrollo Inclusivo 2018*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <https://elcapitalfinanciero.com/panama-muestra-buen-desempeno-crecimiento-desarrollo-segun-indice-desarrollo-inclusivo-2018/>
- El Tiempo. (2012). *Canal de Panamá traerá beneficios para Cartagena*. Recuperado el 19 de octubre de 2018; de <http://tiempo.vlex.com.co/vid/canal-panama-traera-beneficios-cartagena-351989966>
- El Tiempo. (2014). *Canal de Panamá, con vida para cien años*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsvlx&AN=vlex.526253770-&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- El Tiempo. (2016). *Habrá más empleos en nuevas esclusas del Canal de Panamá*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsvlx-&AN=-vlex.642852201&lang=es&site=eds-live-&scope=site>
- El Tiempo. (2018). *El Canal de Panamá permite paso diario de 8 buques neopanamax*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ed-svlx&AN=vlex.71-6376033&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Enciclopedia de Características. (2017). *10 características del canal de Panamá*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <https://www.caracteristicas.co/canal-de-panama/>.
- Enciclopedia de Características. (2017). *Canal de Panamá*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <https://w-ww.caracteristicas.co/canal-de-panama/>
- Eoi. (s.f). *¿Qué es el desarrollo sostenible?*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/04/16/%C2%BFque-es-el-desarrollo-sostenible/>
- Estrategia y Negocios. (9 de septiembre de 2017). *Panamá, la tercera economía más competitiva de Latinoamérica*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de [https://www.estrategiaynegocios.net/centroamericaymundo/1112107-330/panam%C3%A1-la-te-rcera-econom-%C3%ADa-m%C3%A1s-competitiva-de-latinoam%C3%A9rica?fb\\_c-omment\\_id=164792-8578612323\\_1649028668502314](https://www.estrategiaynegocios.net/centroamericaymundo/1112107-330/panam%C3%A1-la-te-rcera-econom-%C3%ADa-m%C3%A1s-competitiva-de-latinoam%C3%A9rica?fb_c-omment_id=164792-8578612323_1649028668502314)
- Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center. (Abril de 2016). *Conectividad Aérea*. Recuperado el 29 de octubre de 2018; de <https://logistics.gatech.pa/es/assets/airports/connectivity/>
- Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center. (s.f.). *Plataforma Logística de Panamá*. Recuperado el 27 de octubre de 2017; de <https://logistics.gatech.pa/es/platform>
- Gogetit Noticias pty. (23 de agosto de 2018). *Panamá como líder en logística regional*. Recuperado el 24 de septiembre de 2018; de <https://www.gogetit.com.pa/blog/panama-como-lider-en-logistica/>
- Grupo Puerto de Cartagena. (14 de julio de 2016). *¡La apertura del Canal de Panamá aumentará los beneficios para Puerto de Cartagena!* Recuperado el 22 de octubre de 2018; de <https://www.youtube.com/watch?v=qFnVLMaG6bg&feature=youtu.be>
- Hathcock, B. (2013). *Panama. Our World*. Retrieved from <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=88391155&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Iagua. (19 de febrero de 2016). *Así son las tinas de reutilización de agua del Canal de Panamá*. Recuperado el 29 de octubre de 2018; de <https://www.iagua.es/noticias/panama/autoridad-canal-panama/16/02/16/asi-son-tinas-reutilizacion-agua-canal-panama>

- Index Mundi. (s.f.). *Índice de conectividad de carga marítima (valor máximo en 2004= 100) - Ranking de países*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/IS.SHP.GCNW.X-Q/-rankings>
- Inditex mundo. (19 de julio de 2017). *Colombia Área*. Recuperado el 19 de octubre de 2018; de <https://www.indexmundi.com/es/colombia/area.html>
- La Estrella de Panamá. (17 de junio de 2016). *Neopanamax, a la medida de las nuevas esclusas*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <http://laestrella.com.pa/economia/neopanamax-medida-nuevas-esclusas/23946190>
- La Estrella de Panamá. (2017). *Saint Malo destaca crecimiento económico de Panamá en encuentro centroamericano*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <http://laestrella.com.pa/economia/sint-malo-destaca-crecimiento-economico-panama-encuentro-centroamericano/24012418>
- La Estrella de Panamá. (30 de mayo de 2017). *Conectividad: presente y futuro de las telecomunicaciones*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <http://laestrella.com.pa/opinion/columnistas/conectividad-presente-futuro-telecomunicaciones/24004471>
- La Nación. (5 de febrero de 2014). *La ruptura de negociaciones amenaza la ampliación del canal de Panamá*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <https://www.lanacion.com.co/2014/02/05/la-ruptura-de-negociaciones-amenaza-la-ampliacion-del-canal-de-panama/>
- La Prensa. (20 de septiembre de 2015). *El peso de la industria marítima*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de [https://www.prensa.com/economia/peso-industria-maritima\\_0\\_43-04569630.html](https://www.prensa.com/economia/peso-industria-maritima_0_43-04569630.html)
- Lala Viajera (21 de mayo de 2012). *Visita a las Esclusas de Miraflores del Canal Panama*. Recuperado el 23 de octubre de 2018; de <https://lalaviajera.com/esclusas-miraflores-canal-panama/>
- Latin Trade (Spanish). (2011). *Economía, El Mejor Comienzo*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true-&db=bth&AN=60309601&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- LEGIS S.A. (2017). *Panamá Pacífico*. Recuperado el 9 de octubre de 2018; de <https://www.legiscomex.com/Documentos/CANAL-PANAMA-PROYECTO-PANAMAPACIF-ICO-RCI279>

- Lokad. (s.f). *CÁLCULO DEL TIEMPO DE ENTREGA*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <https://www.lokad.com/es/lead-time-salescast>
- Luis, C., Javier, T., Laura, C., Isabel, L., & Rodolfo, S. (2018). *Effects of the Expanded Panama Canal on Vessel Size and Seaborne Transport*. *Promet* (Zagreb), Vol 30, Iss 2, Pp 241-251 (2018), (2), 241. doi:10.7307/pttv30i2.2442
- Manzanillo International Terminal. (s.f.). *Nuestra historia*. Recuperado el 27 de octubre de 2018; de <http://www.mitpan.com/>
- Neutral Cargo. (2012). *Hub – Zona Libre*. Recuperado el 9 de octubre de 2018; de <http://www.neutralcargo.com.pa/ventajas/hub-zona-libre/>
- Noticias de Panamá. (4 de agosto de 2018). *Panamá como líder en logística regional*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <http://panamaaldia.news/2018/08/14/panama-como-lider-en-logistica-regional/>
- Panama Economy Insight. (2016). *Perspectivas de la economía de Panamá 2016-2019 (Resumen Ejecutivo)*. Recuperado el 25 de octubre de 2018; de <http://www.panamaeconomyinsight.com.pa/0215092016.html>
- Panamá Pacífico. (2015). *Conoce Panamá Pacífico*. Recuperado el 15 de octubre de 2018; de <http://www.panamapacifico.com/es/conoce-panama-pacifico>
- PLP. (12 de junio de 2018). *Países latinoamericanos líderes en el sector logístico*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <https://info.plp.com.pa/blog/logistica/paises-latinoamericanos-lideres-en-sector-logistico>
- Prezi. (15 de julio de 2015). *Principales Socios Comerciales de Panamá*. Recuperado el 22 de octubre de 2018; de <https://prezi.com/wepsffvq9z76/principales-socios-comerciales-de-panama/>
- Revistas Excelencias. (s.f). *Panamá, epicentro de conectividad aérea en la región*. Recuperado el 29 de octubre de 2018; de [www.revistasexcelencias.com/excelencias-turisticas/10-anos-premios-excelencias/entrevista/panama-epicentro-de-conectividad-aerea](http://www.revistasexcelencias.com/excelencias-turisticas/10-anos-premios-excelencias/entrevista/panama-epicentro-de-conectividad-aerea)
- Sabonge, R., (2014). *La ampliación del Canal de Panamá Impulsor de cambios en el comercio internacional, Santiago de Chile: Naciones Unidas*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37038/S1420342\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37038/S1420342_es.pdf)

- Semana. (11 de septiembre de 2017). *Cartagena, gran beneficiaria de la ampliación del Canal de Panamá*. Recuperado el 22 de octubre de 2018; de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/portico-la-bahia-es-el-futuro/articulo/ampliacion-del-canal-de-panama-beneficia-a-cartagena/546750>
- Servicios Andalucía Emprende. (s.f). *¿Qué es el transporte marítimo internacional?*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <https://servicios.andaluciaemprende.es/autodiagnostico/node/9>
- Shopify. (s.f). *Logística*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <https://es.shopify.com/enciclopedia/logistica>
- Significados. (s.f). *Significado de Transporte*, Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <https://www.significados.com/transporte/>
- Statista. (26 de enero de 2018). *Panamá, la economía más sana de Latinoamérica*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <https://es.statista.com/grafico/12687/las-economias-mas-sanas-de-latinoamerica/>
- Tocumen, S.A. (s.f). *Historia*. Recuperado el 27 de octubre de 2017; de <http://www.tocumenpanama.aero/index.php/nosotros/historia>
- Universitat Politècnica de València. (s.f). *¿Por qué es tan importante la productividad?*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <https://victoryepes.blogs.upv.es/20-13/12/04/productividad/>
- URS Holdings Inc. (julio de 2017). *Estudio de Impacto Ambiental Categoría III Proyecto de Ampliación del Canal de Panamá Tercer Juego de Esclusas*. Recuperado el 29 de octubre de 2018; de <https://micanaldepanama.com/wp-content/uploads/2012/01/cap-05.pdf>
- World Integrated Trade Solution. (2016). *Resumen del comercio Panamá*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <https://wits.worldbank.org/countrysnapshot/es/PAN-/textview>
- Youtube. (20 de octubre de 2017). *La Conectividad desde la perspectiva del Dr. Nicolás Ardito Barletta, expresidente de Panamá*. Recuperado el 6 de octubre de 2018; de <https://www.youtube.com/watch?v=kZ-I9UzPVPM>
- Zona económica. (2009). *Concepto de Apertura Comercial*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <https://www.zonaeconomica.com/apertura-comercial>
- Zona Libre de Colon (s.f). *Acerca de la zona libre*. Recuperado el 23 de octubre de 2018; de <http://www.zolicol.gob.pa/index.php/es>

Zona Logística. (25 de agosto de 2016). *¿Qué es un Operador Logístico?*. Recuperado el 11 de noviembre de 2018; de <https://www.zonalogistica.com/que-es-un-operador-logistico/>