

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Incidencia Positiva en Aspectos Económicos y Sociales con Proyecto de Panamá Pacífico

Misión Empresarial Trabajo de Grado

Nicolas Pérez Puertas  
Karen Milena Sánchez Cárdenas

Bogotá D.C.

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Incidencia Positiva en Aspectos Económicos y Sociales con Proyecto de Panamá Pacífico

Nicolas Pérez Puertas  
Karen Milena Sánchez Cárdenas

Myriam Liliana Rivera Virgüez

Administración de Empresas y Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2019

## Contenido

<b>Resumen</b> .....	v
<b>Abstract</b> .....	vi
<b>1. Introducción</b> .....	7
<b>2. Objetivos</b> .....	8
2.1 Objetivo general.....	9
2.2 Objetivos específicos .....	9
<b>3. Contexto de la Misión</b> .....	9
3.1 Contexto del sector .....	12
3.2 Contexto de las organizaciones visitadas.....	15
<b>4. Itinerario de la misión</b> .....	18
<b>5. Revisión de Literatura</b> .....	25
<b>6. Discusión</b> .....	33
<b>7. Conclusiones</b> .....	37
<b>8. Referencias</b> .....	39

## Lista de tablas y figuras

Figura 1 Ubicación de Panamá Pacífico .....	16
Figura 2 Canal de Panamá .....	19
Figura 3 Esclusas del Canal de Panamá.....	20
Figura 4 Esclusas del Canal de Panamá.....	20
Figura 5 Terminal de Transporte de Manzanillo MIT .....	21
Figura 6 Zona libre de Colón .....	21
Figura 7 Panamá Ports Company.....	22
Figura 8 Aeropuerto Internacional de Tocumen.....	23
Figura 9 Compañía DHL .....	24
Figura 10 Compañía Panamá Pacífico .....	24

## Resumen

El presente documento busca describir y analizar los procesos logísticos de distribución, soluciones corporativas y beneficios económicos que se ofrecen a los involucrados con la comunidad empresarial Panamá Pacífico. Este proyecto es uno de los principales lugares para promover la inversión extranjera directa, por medio de incentivos fiscales, legales, migratorios, aduaneros y operativos, atrayendo diferentes compañías para que se beneficien de las ventajas ofrecidas dentro del área especializada y a su vez, inviertan en el crecimiento económico del país panameño.

En primer lugar, se visitó la comunidad empresarial Panamá Pacífico, con la finalidad de recolectar la suficiente información para describir los procesos y beneficios que se ofrecen para cada una de las diferentes empresas que operan en el territorio.

Posteriormente, se encontró una fundamentación teórica basada en las definiciones logísticas y en la forma como es comprendida por algunos autores. Además, se describen los procesos que se llevan a cabo a partir de la información obtenida, directamente desde la comunidad empresarial y se presentan algunas evidencias fotográficas para demostrar el objetivo del trabajo.

Por último, se muestran algunas conclusiones, las cuales se obtienen después de analizar la situación actual y el valor agregado que Panamá Pacífico le ofrece a cada una de las compañías, aportando algunas recomendaciones que pueden ayudar a generar un mayor crecimiento tanto para la comunidad empresarial como para la República de Panamá.

**Palabras clave:** Panamá, distribución, logística, aglomeraciones logísticas, clúster, panamax, post-panamax, zonas francas.

## **Abstract**

This document seeks to describe and analyze each of the logistics, distribution and operative solutions that are available for the community inside Panama Pacifico citadel. This conglomerate is a center that encourages foreign direct investment through tax, legal, migratory, customs and operational incentives and also brings different opportunities so the companies present can benefit from the advantages provided inside the area, in addition to this, they will invest in the economic growth of the Caribbean country.

On a first glimpse, we will talk about our visit to the conglomerate, and the data we collected in order to describe processes and benefits offered to each organization inside the territory. Next we proceed to describe theoretical fundamentals based in definitions and explanations made by different experts in the field, additionally we will describe some processes that are held in the area with some information obtained through different sources such as our visit and other secondary channels.

Finally, we are going to present some photographic evidence to support and demonstrate our objectives, conclusions will be exposed after analyzing different factors around this project.

**Keywords:** Panamá, distribution, logistics, logistic agglomerations, free zones.

## 1. Introducción

El presente documento tiene como finalidad describir los diferentes procesos logísticos que llevan a cabo las empresas en la comunidad empresarial Panamá Pacífico. El propósito del estudio es resaltar la importancia que esta ciudad empresarial le ha brindado a cada una de las empresas que han elegido este complejo para sus operaciones y sobre todo la inversión extranjera directa que han aportado al país.

La justificación de este documento se sustenta en la trascendencia que ha tenido Panamá Pacífico, ya que ha operado durante 10 años como un centro de negocios internacionales que busca atraer grandes empresas e inversiones por medio de su alto conocimiento, desarrollo de hubs y aglomeraciones logísticas; todo con la intención de realizar sus propósitos comerciales ya que es considerado como un lugar estratégico para el desarrollo de cualquier tipo de negocio.

En primer lugar, se realizó un diagnóstico del objeto de estudio que tiene como finalidad nombrar las razones por las cuales se escogió esta compañía; posteriormente se establecieron los objetivos de este documento ligado con los propósitos que se fijaron para cumplirlos.

Luego se definió y analizó el contexto socioeconómico y cultural del país en el que está ubicado Panamá Pacífico, sustentado bajo estadísticas gubernamentales e información recolectada.

Finalmente, se dan a conocer los beneficios que durante estos años le ha proporcionado y le seguirá aportando a las empresas y al país el poseer un centro logístico multimodal que involucre todos los procesos que requiere una empresa dentro de su cadena de abastecimiento.

De igual manera, se procedió a sustentar los aspectos positivos que brinda el Área Panamá Pacífico (APP) para los diferentes componentes involucrados en la zona. Y adicional, entender por

qué es atractivo para una compañía instalarse dentro del conglomerado, que incentivos ofrecen y por qué ha sido rentable para grandes empresas instalarse en la ciudad empresarial.

Por último, para el desarrollo descriptivo de este documento, se explicó, por medio de la información recolectada y analizada durante la visita al complejo, los aspectos metodológicos utilizados durante el trabajo y con ayuda de diferentes teorías administrativas se buscó comprender con mayor facilidad los aspectos positivos o negativos que vienen ligados con la presencia en la zona.

## **2. Objetivos**

El objetivo del presente trabajo es describir y analizar los aprendizajes obtenidos durante la visita al país panameño, más específicamente nuestro recorrido por la ciudadela empresarial de Panamá Pacífico donde encontramos un centro multimodal diseñado para albergar empresas de diferentes industrias. Así mismo, resaltar los diferentes servicios que ofrece la empresa y cómo los lleva a cabo para cumplir con las expectativas del país y de las empresas que lo componen.

Por último, analizar los beneficios tanto económicos como sociales que hacen de Área Panamá Pacífico (APP) una apuesta segura y atractiva para las empresas y para la economía del país.

## **2.1 Objetivo general**

- Describir los procesos logísticos que ofrece Panamá Pacífico a las empresas presentes en el complejo, dando a conocer los beneficios económicos que le han brindado al país y cómo ha logrado ser clasificada como una plataforma logística en el continente americano.

## **2.2 Objetivos específicos**

- Describir los procesos logísticos, ensamblaje, distribución de movimiento de carga, bodegaje y manufactura de alta tecnología que se realiza en la ciudad empresarial.
- Analizar los beneficios que ofrece la comunidad empresarial al poseer una industria marítima, aviación, procesos logísticos, manufactura de valor agregado y soluciones corporativas a cada una de las empresas que lo conforman.
- Describir los beneficios que la Agencia Panamá Pacífico le ofrece al país.

## **3. Contexto de la Misión**

Panamá es un país que ha tenido un enorme crecimiento económico y desarrollo social en los últimos años, “Durante la última década, Panamá ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en todo el mundo. El crecimiento promedio anual fue de 5.6 por ciento en los últimos cinco años” (Banco Mundial, 2018).

Esto sucede porque el país cuenta con un Canal estratégico que permite el paso de grandes buques Post-panamax y Panamax, medida utilizada para referirse a las dimensiones máximas permitidas en las esclusas.

De acuerdo con lo anterior, un buque Panamax es aquel con capacidad para transportar máximo 5000 TEUS (Twenty foot equivalent Unit). Los TEUS son una medida inexacta utilizada para estimar capacidad trasladada a contenedores cuyas medidas son de más o menos: 20 pies largo por 8 pies de ancho y 8,5 de alto. Los nuevos Post-panamax tienen una capacidad instalada para 9000 TEUS, lo que quiere decir que, hoy en día, el Canal puede recibir buques y cruceros de mayor tamaño, ya que, un Post-panamax es cualquier buque con más de 294 mts largo y 34 mts de ancho.

Esto les permite a más embarcaciones atravesar y acortar camino entre el Océano Pacífico y el Mar Caribe, lo cual reduce los tiempos de envío y facilita el tránsito de miles de personas y productos por los diferentes destinos entre estos dos mares.

Dicha condición le ha permitido a Panamá posicionarse como una de las economías de mayor crecimiento dentro de Latinoamérica y le ha brindado la oportunidad de especializarse en la industria de los procesos logísticos tales como embalaje, almacenamiento y distribución.

En todo caso, la misión empresarial se basó en identificar aquellos factores que hacen de Panamá una economía atractiva para los inversionistas y para las diferentes empresas que residen en el país vecino.

Durante la misión se tuvo la oportunidad de conocer los dos extremos del Canal, descubrir la importancia de su construcción y aprender sobre lo importante que es el estrecho para la economía panameña. Adicionalmente, se realizó la visita a empresas como DHL que tienen operaciones en el país aprovechando el punto estratégico de llegada y salida que brinda el Canal.

Allí, se descubrió que gracias al Canal Panamá se ha decidido especializarse en la industria logística y se ha optado por liderar constantemente en esta materia, consiguiendo realizar un proyecto que reúne todas las características necesarias para que una compañía pueda operar realizando todas sus actividades en un solo lugar.

Panamá Pacífico, sin duda, es un proyecto que buscó aprovechar las facilidades de localización, infraestructura y transporte que tenía a su disposición consolidándose como un conglomerado que actúa como zona libre, centro multimodal, área comercial y de vivienda, todo en un solo lugar.

Esta idea provino del sueño de brindar a las compañías todos los ítems necesarios para proporcionar un servicio logístico completo. Al lograr instalar empresas dentro de su conglomerado, Panamá obtendría alta inversión extranjera, desarrollo de nuevas tecnologías y aprendizaje de las organizaciones.

Por otro lado, las empresas se verían beneficiadas con reducción de impuestos, áreas de vivienda, centros de educación, puestos de salud y centros de comercio a la mano junto con distintos incentivos económicos y fiscales.

Así, hace 10 años se logró integrar todo lo mencionado anteriormente y nació Panamá Pacífico, un proyecto que ha dado un vuelco a la economía panameña, pues le ha permitido dar pasos agigantados en especialización logística y tecnológica, así mismo ha aportado al crecimiento del sector pues en su primera década ha logrado atraer importantes compañías como 3M, HP, Heinz y CitiBank, entre otras.

De acuerdo con Zhao (2016) “No hay comercio sin logística, y una logística deficiente a menudo significa escaso volumen de comercio”. Sin duda, esta frase expresa la importancia de todo el proceso logístico dentro de las empresas, al igual que cada compañía debe hacerse cargo

de su propia cadena de abastecimiento y debe trabajar en mejorar su eficiencia logística para mejorar sus ventas y aumentar sus ingresos.

Si bien, los países deben esforzarse por incrementar su capacidad logística con el fin de impulsar la economía por medio de importaciones y exportaciones. Panamá entendió esto hace muchos años y es hoy en día un centro multimodal que permite a las diferentes empresas de todos los rincones del planeta realizar todas sus labores de distribución y abastecimiento por medio de su territorio.

Además, encontró que no sólo debía servir como paso de buques y cruceros, sino que debía servir como centro de distribución de las empresas para que pudieran realizar diferentes procesos de la cadena de suministro, esto le dio una nueva cara al país y le brindó un valor agregado, pues logró reunir todas las etapas de producto de forma coordinada y en el mismo lugar.

Todos los componentes logísticos que posee Panamá hoy en día posicionan al país como uno de los hubs logísticos más importantes del mundo. Por esta razón, la misión empresarial brinda un atractivo a los estudiantes cuyos intereses están enfocados al aprendizaje en métodos de aprovisionamiento y distribución.

El país panameño es el lugar indicado para obtener todo el conocimiento en la materia y así poder describir, justificar y analizar aquellos puntos que aportan a la competitividad y economía del sector, adicionalmente brindó toda la información necesaria para analizar cómo el Área Panamá Pacífico (APP) ha contribuido en posicionamiento como líder en desempeño logístico.

### **3.1 Contexto del sector**

Es de gran importancia resaltar que Panamá ha logrado posicionarse en los últimos años, como un país líder en logística regional. Gracias a la privilegiada ubicación geográfica del istmo, que ha

sido históricamente aprovechada para el intercambio comercial. Esto ha permitido “generar múltiples activos logísticos que hoy se consideran de clase mundial, generando ventajas competitivas para ser un natural centro logístico del mundo” (Pellicer, 2019).

Este sector en especial es el que le ha brindado a Panamá mejores resultado para el desarrollo económico del país, hoy en día, “la industria marítima y logística aporta aproximadamente 35% al PIB del país lo que quiere decir que la logística es una de las bases en las finanzas del estado” (Diaz, 2015).

La importancia de mantener en auge este sector es una de las preocupaciones más grandes del gobierno panameño, por eso, realizan constantes inversiones que aporten al mejoramiento de los diferentes segmentos logísticos que componen esta industria.

De acuerdo con el artículo de Arli Consulting (Consulting, 2019) del 33.5% que aporta la logística al PIB, un 20% se le debe al canal, 18% son del sector marítimo y el otro 62% corresponde a otros segmentos como puertos y zonas económicas especiales.

Esta última ha venido en crecimiento con los años, gracias al avance del proyecto Área Panamá Pacífico (APP), su finalidad es seguir aumentando en el aporte al PIB para mejorar la posición económica en la que se encuentra el país.

Entre tanto, en los últimos años, el país ha logrado posicionarse en los primeros puestos de solidez logística en el mundo. Incluso, se evidenció que “en la evaluación realizada por el Banco Mundial para determinar el desempeño logístico de las naciones, Panamá quedó en cuarto lugar, solo siendo superado por Estados Unidos, Alemania y Canadá, lo que nos deja entrever que el sector logístico es el motor de la economía panameña” (Mérida, 2018).

Por su parte, se evidencia que este sector es uno de los más importantes hoy en día para todas las empresas; pues una buena gestión logística es clave para el efectivo rendimiento de las organizaciones.

Tal es el caso, que en la actualidad, el campo logístico es una de las áreas de mayor interés dentro de las compañías, ya que toda la estrategia empresarial debe estar basada en las decisiones sobre la cadena de abastecimiento. Por ejemplo, si una compañía desea optar por un servicio de respuesta óptimo, tiempos de entrega mínimos y un servicio al cliente excepcional, tiene que desarrollar una cadena de suministro capaz de responder a las necesidades del mercado. Esto incrementa los costos de envío, producción y transporte por lo que el producto o servicio debería poseer un valor agregado para el cliente.

Por otro lado, si la compañía prefiere apuntar a precios bajos, debe encontrar una cadena de suministro eficiente que minimice los costos de la empresa y le permita salir al mercado con precios bajos sin afectar sus ganancias o perdurabilidad.

Por consiguiente, la ubicación privilegiada de Panamá permite a las empresas escoger cualquiera de las dos estrategias, pues está especializada en operar de forma rápida, eficiente y segura. Por lo tanto, la temática del trabajo sobre este sector, especialmente en el complejo Panamá Pacífico es de gran importancia para adquirir mayor conocimiento en el ámbito empresarial, adicionalmente, es una gran oportunidad para exponer sobre el provecho que podrían sacar las empresas si utilizaran las facilidades que ofrece el proyecto de Panamá Pacífico.

### 3.2 Contexto de las organizaciones visitadas

Es de gran importancia resaltar, que durante la estadía en Panamá, se lograron visitar diferentes empresas que lograron captar nuestra atención y que aportaron para nutrir la presente investigación. Sin embargo, la visita empresarial que se llevó a cabo en 2017-II tuvo como propósito conocer y obtener información acerca de Panamá Pacífico.

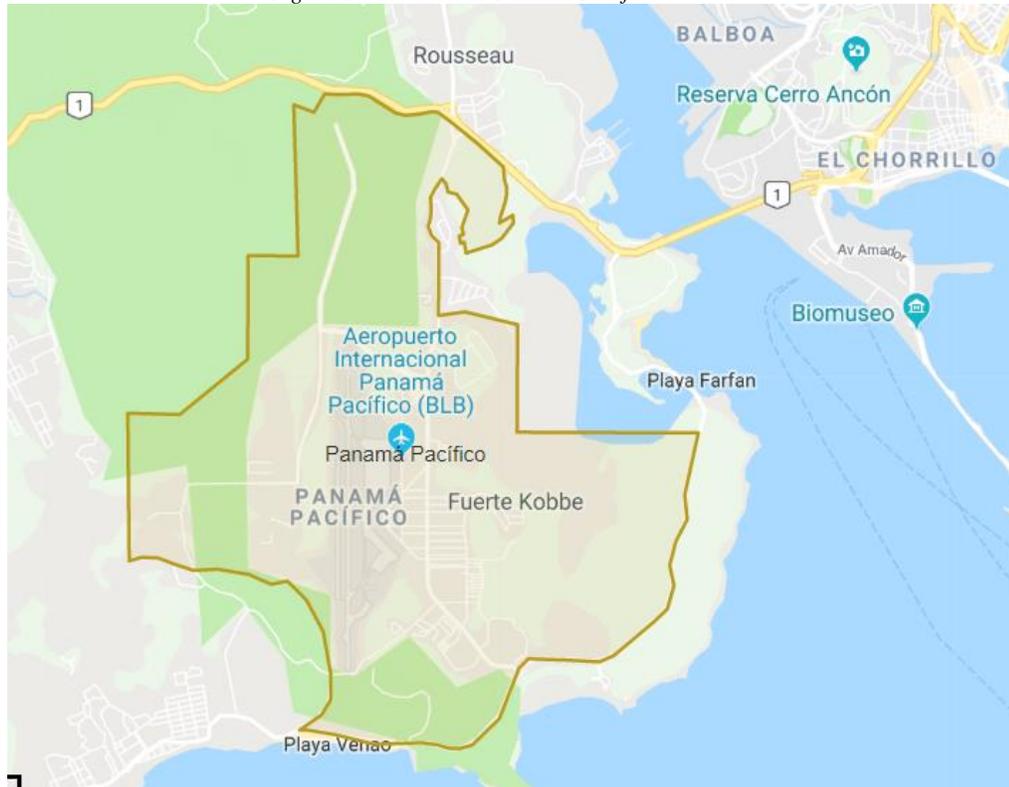
De todas las compañías que tuvimos la oportunidad de conocer de cerca, esta fue la que más no llamó la atención porque reunía muchos ítems importantes para el desenvolvimiento logístico.

De acuerdo con lo anterior, se propuso describir los procesos logísticos que se llevan a cabo en esta comunidad empresarial y los beneficios económicos que han ayudado al crecimiento y desarrollo del país, al igual que los beneficios que le genera a las empresas privadas el hacer parte del complejo logístico.

Por lo tanto, es de gran importancia echar un vistazo a las características de la compañía, estudiar y entender su funcionamiento, conocer su historia y aplicarlo en el análisis final para obtener conclusiones precisas y acertadas.

Panamá Pacífico se encuentra ubicada al sur del Canal de Panamá (Ver figura 1.) en la antigua base militar llamada Howard. Esta comunidad empresarial es uno de los proyectos de estado más importantes de Panamá y está conformada como un centro de negocios internacionales, atrayendo grandes empresas multinacionales, de servicios logísticos, diversos comercios e industrias en general. Este lugar, “tiene como finalidad la atracción de inversión directa extranjera y la generación de empleos en Panamá”. (Panama A. P., 2019).

Figura 1 Ubicación de Panamá Pacífico



Agencia Panamá Pacífico y London & Regional Panamá (2019). Localización Panamá Pacífico [Figura 1]

Recuperado de <https://logistics.gatech.pa/es/assets/special-economic-zones/panama-pacifico>.

Panamá Pacífico nace en el 2007 a través de una alianza público-privada entre el Estado panameño y London & Regional Panamá. El proyecto posee 1400 hectáreas para desarrollo y está conformado por diferentes áreas cada una con un propósito (Panama A. P., 2019):

1. PAN AMERICA CORPORATE CENTER: tiene como objetivo ofrecer a las compañías nueva infraestructura para logística, ensamblaje, distribución, movimiento de carga y manufactura de alta tecnología.
2. INTERNATIONAL BUSINESS PARK, TOWN CENTER: oficinas comerciales.
3. AEROPUERTO INTERNACIONAL PANAMA PACIFICO.
4. TOWN CENTER, KOBBE HILLS, WOODLANDS: Residencial

Dentro de las áreas se encontró que están sectorizadas de acuerdo con su finalidad y lo que pretende, además de tener un orden, es que las empresas con labores similares se encuentren cerca para que puedan trabajar de la mano, compartir conocimientos y hacer benchmarking sin las barreras competitivas impuestas por el mercado. Así mismo, teniendo alianzas estratégicas con las compañías presentes, el país busca compartir conocimiento, investigación, desarrollo y tecnologías que ayuden en el proceso de potencializar la competitividad de este a nivel mundial y que, a su vez, colabore con el crecimiento intrínseco de las empresas.

Este proyecto fue creado con la finalidad de ayudar a todos los sectores de la economía y se puede decir que después de una década ha avanzado muy bien en su trabajo, superando las expectativas y alcanzando niveles de rendimiento mayores a los proyectados para la fecha. En cuanto a su misión y visión:

Misión: “Administrar, dirigir, operar y desarrollar el Área Económica, Especial Panamá - Pacífico, integrándola a la economía nacional, para fortalecer la capacidad competitiva de Panamá en la economía global; y administrar, custodiar y conservar los bienes del Área; incentivando y asegurando el flujo y movimiento libre de bienes, servicios y capitales; propiciando, en conjunto con desarrolladores y operadores, un clima sostenible para la inversión, así como para la generación de nuevos puestos de trabajo” (Pacífico, 2019).

Visión: “Ser la Entidad autónoma del Estado, modelo de desarrollo económico y administrativo, líder en su gestión, para consolidar al Área Económica Especial como el primer centro multimodal y logístico de exportación de las Américas.” (Pacífico, 2019).

Podemos observar que están siendo trabajadas de la mejor manera y que poco a poco se pueden evidenciar los resultados positivos del trabajo que ha realizado Área Panamá Pacífico (APP) junto con London & Regional Panamá en la administración de este proyecto. Es claro cómo esta empresa

cuenta con las instalaciones necesarias para albergar empresas de todas las industrias y cumplir con los estándares requeridos por las mismas para ofrecer la mejor calidad en los procesos que maneja.

Con lo mencionado anteriormente, el propósito de nuestra misión empresarial fue obtener toda la información acerca de los procesos que se realizan en la comunidad empresarial, dando a conocer los beneficios que ha hecho a Panamá Pacífico un proyecto estratégico de gran interés desde cualquier punto de vista. Con el ánimo de evidenciar las ventajas y beneficios que tiene los diferentes actores que se instalan dentro de este territorio y finalmente poder decir que es uno de los proyectos económicos más importantes para el hemisferio occidental y para la economía latinoamericana.

#### **4. Itinerario de la misión**

En esta sección se realizó una descripción sobre las diferentes visitas empresariales, el propósito en cada de una de ellas y el método que se realizó para la recolección de información.

En primer lugar, la misión empresarial se llevó a cabo el 4 de noviembre del 2017 al país de Panamá, donde se visitaron lugares importantes que han tenido un gran aporte económico al país lográndolo a través del Canal de Panamá (Ver figura 2.).

El Canal es considerado como una de las mejores construcciones del mundo, por su eficiencia, confiabilidad, ubicación estratégica y punto clave para el tránsito global, permitiendo el comercio marítimo y aportando crecimiento y desarrollo social para el país.

*Figura 2 Canal de Panamá*



Fuente: Autoría propia.

De igual manera, se visitó el programa de expansión del Canal, que consistía en la construcción de las esclusas de Gatún (lado Atlántico) y Miraflores (lado Pacífico) (Ver figura 3 y 4.); estas esclusas son dos vías que permiten que los buques puedan transitar simultáneamente, la expansión del Canal ha beneficiado al país y al comercio mundial, permitiendo a Panamá convertirse en el centro logístico y de transporte de Latinoamérica.

El objetivo de esta visita fue conocer que el Canal de Panamá reduce las distancias marítimas, los tiempos de tránsito y los costos de un buque al transportar bienes de principales centros de producción ofreciendo rutas alternativas entre países para buscar mejores estrategias competitivas para comercializar.

*Figura 3 Esclusas del Canal de Panamá*



Fuente: Autoría propia.

*Figura 4 Esclusas del Canal de Panamá*



Fuente: Autoría propia.

Otra de las visitas realizadas fue al Terminal Internacional de Manzanillo (MIT) (Ver figura 5.), donde pudimos observar por medio de una conferencia el proceso e información acerca de las actividades que se realizan en el puerto. MIT está localizado en la costa Atlántica cerca de la entrada norte del Canal de Panamá, cuenta con 5 áreas en todo su territorio: áreas para contenedores, RO-RO, valor agregado, garitas y ferrocarril. Ofreciendo en cada una de ellas servicios de contenedores con alta productividad y tecnología de punta; manejo de carga suelta,

autos y equipos pesados; mantenimiento y reparación de contenedores; soluciones logísticas, operaciones de carga suelta y muelle de servicios.

*Figura 5 Terminal de Transporte de Manzanillo MIT*



Fuente: Autoría propia.

La siguiente visita se llevó a cabo en la Zona Libre de Colón, es una zona franca que cuenta con más de 70 años de experiencia en el comercio mundial, es el más grande y principal centro de contenedores de América Latina. En esta visita tuvimos la oportunidad de conocer sobre los requisitos y aspectos de cómo se puede acceder a un punto de venta o almacenamiento en este lugar. Y tiene como objetivo promover el comercio exterior, disminución en el precio de los productos extranjeros, ofreciendo beneficios a los usuarios, empresas e instituciones que consiste en las exenciones tributarias y aduanera para el desarrollo de su compañía (Ver figura 6.).

*Figura 6 Zona libre de Colón*



Fuente: Autoría propia.

Luego se realizó la visita a Panamá Ports Company (Ver figura 7.) una compañía que administra dos puertos, uno a cada extremo del Canal de Panamá. El puerto de Bilbao ubicado en el océano Atlántico y el puerto de San Cristóbal en el océano Pacífico, un lugar destinado a la recepción y el envío de productos. De igual manera sucede con el Aeropuerto Internacional de Tocumen (Ver figura 8.), que consiste en un hub regional para varias aerolíneas comerciales y de carga.

Figura 7 Panamá Ports Company



Fuente: Autoría propia.

*Figura 8 Aeropuerto Internacional de Tocumen*



Fuente: Autoría propia.

Posteriormente se visitó la empresa DHL (Ver figura 9.), el primer operador mundial de gestión de correspondencia, transporte exprés y servicios logísticos cuenta con 3 características importantes, combinación de transporte, maquinaria especializada y alta calidad y cuidado. También conocimos Zona Farma, una compañía dedicada a las operaciones logísticas de empresas

farmacéuticas, brindando servicios de almacenamiento, despacho, acondicionamiento de productos, etc.

Por su parte, tuvimos la oportunidad de conocer las instalaciones y observar cómo se realiza cada uno de los procesos mencionados anteriormente. Por último, tuvimos la oportunidad de conocer Panamá Pacífico (Ver figura 10.) que consiste en un conglomerado, centro multimodal, área comercial y de vivienda, ofrece unos beneficios especiales para empresas que hacen parte de esta zona como: incentivos fiscales, regulaciones migratorias y laborales especiales, entre otros.

*Figura 9 Compañía DHL*



Fuente: Autoría propia.

*Figura 10 Compañía Panamá Pacífico*



Fuente: Autoría propia.

Finalmente, consideramos que el haber tenido un acercamiento con estas compañías y observar con más detalle cada uno de los procesos que se llevan a cabo nos da la posibilidad tener una visión más amplia de la gestión y de las oportunidades de negocio que se realizan en cada una de ellas. Y comprendiendo principalmente el funcionamiento logístico, los beneficios fiscales y las regulaciones migratorias que se realizan especialmente en Panamá Pacífico.

## **5. Revisión de Literatura**

Para el desarrollo del presente trabajo y con el propósito de entender a fondo los procesos logísticos que se llevan a cabo en clusters, zonas francas, plataformas o parques logísticos, es importante, en primer lugar entender en qué consiste cada uno de estos lugares y poder contextualizar los conceptos que están relacionados al objeto de estudio, además, es importante relacionar estas definiciones a lo que sucede realmente en el conglomerado, con el fin de tener una visión más clara sobre sus aportes al desarrollo logístico del país.

Para comenzar, los clusters son definidos como “concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir” (Poter, 1998).

De acuerdo con lo anterior, los clusters son pilares importantes de la economía mundial, esto le permite a los países tener un mayor desenvolvimiento en el comercio exterior y le ayuda a mejorar sus procesos logísticos para acelerar el crecimiento económico. Fue importante empezar con la revisión de esta definición pues es un abrebocas que deja entrever el núcleo principal en el que se basa el proyecto. Además “Companies in logistics clusters share equipment, lease space to each

other for short-term surges and lulls in activity; and work effectively together when a logistics contract is moved from one provider to another. Cluster companies also have more weight in lobbying the local government, which in the case of logistics clusters the focus is typically on improved infrastructure and regulatory relief” (Rivera, L; Sheffi, Yossi & Welsh, Roy, 2013) lo cual quiere decir que no solo sirven para mejorar procesos y ahorrar costos, sino que sirve para que compañías de un mismo sector o diferentes sectores trabajen de la mano para el beneficio mutuo y puedan compartir conocimiento para fortalecerse en el mercado y asegurar la perdurabilidad.

Por último, para terminar de enfatizar en la importancia de los clusters, se encontró que son muy importantes a la hora de dar valor agregado a los productos y servicios de las compañías, por lo tanto, “offering value added-services increases the competitiveness of logistics establishments. Certainly, it increases the customer “stickiness” and the revenue derived from a given client. In general, is it argued that spatially concentrated firms are more likely to capture greater value in their production process to create new products, materials, and value-adding services” (Starr, M & Sushi, K, 2017)

Asimismo, un país que quiera implementar estrategias, ventajas competitivas y que le permita desarrollarse para competir a nivel internacional debe construir zonas francas, que consiste en áreas, territorios o regiones específicas de un país, donde desarrolla sistemas, servicios de soporte, operaciones de organizaciones y gestión administrativa dentro de las empresas que lo conforman; con el propósito de realizar actividades de producción de bienes y servicios, alta tecnología, servicios logísticos, etc.

El objetivo de una zona franca “es proveer condiciones óptimas de eficiencia operativa y de ventajas comparativas para garantizar a las empresas establecidas niveles elevados de competitividad en los mercados internacionales” (Panama G. T., 2019).

Existen tres tipos de zonas francas en Panamá (Panama G. T., 2019).

1. Privadas: Está conformado por personas naturales, jurídicas, nacionales o extranjeras. El funcionamiento, administración y normas está bajo la responsabilidad del sistema de propiedad privada regidas por la República de Panamá.
2. Estatales: El único inversionista es el Estado, su funcionamiento está a cargo de él o de una entidad privada.
3. Mixtas: La propiedad es compartida entre el estado y los inversionistas nacionales o extranjeros y su funcionamiento estará a cargo de una entidad privada o de la República de Panamá.

Las zonas francas se caracterizan por tener beneficios y exoneraciones en el pago de impuestos, las empresas que hacen parte de estas zonas tienen que pagar solo una parte de los impuestos que exigen.

En el caso de Panamá el gobierno nacional cuenta con una serie de estrategias las cuales consiste en reforzar el mercado interno, poder aumentar la confianza de los inversionistas y reducir los niveles de desempleo. Ahora bien, las zonas francas resultan ser puntos estratégicos para fomentar el comercio antes de impuestos y de tal forma ayudar a comerciantes y usuarios hacer un mejor uso de su capital, adicionalmente sirven como un primer paso para mejorar la eficiencia de los procesos logísticos en todo el país.

Es por esto que considerar APP una zona franca es de vital importancia pues esto fomentará el comercio y será una forma de atraer mayor inversión extranjera y local. También, es una manera de darle valor agregado a todo el proyecto pues además de su alta eficiencia en procesos logísticos brinda beneficios comerciales y económicos para la comunidad.

Adicionalmente, se considera al conglomerado como una plataforma logística, por lo que su definición es importante para la profundización de las conclusiones sobre APP. Según European Association of Freight Villages EURO PLATFORMS define una plataforma logística cómo: “center in a defined area within which all activities relating to transport, logistics and the distribution of goods – both for national and international transit, are carried out by various operators on a commercial basis” (EEIG, 2019).

Es decir, son zonas adecuadas que tienen una infraestructura integrada (capital humano, tecnología, equipos, material y sistemas de información) especializada para realizar actividades como el transporte, almacenamiento y distribución tanto nacional como internacional de mercancía de uno o varios operadores, buscando implementar valor agregado a la cadena de suministro y aumentar la competitividad para alcanzar un mercado global.

En resumen, Panamá Pacífico se puede considerar como una zona libre de comercio, como fue mencionado anteriormente, “Free Trade Zones (FTZ) around the world offer several advantages. These advantages are divided into economic and logistics incentives; economic incentives include preferential tax rates, special corporate and financial rules and preferential labor and immigration conditions” (Rivera, L. 2015) esta condición es un importante incentivo para que el sector sea impulsado por inversión extranjera y cada vez lleguen más empresas a las instalaciones del complejo.

La integración de todos estos servicios dentro de una misma plataforma es lo que busca aportar la administración del proyecto para ser atractivos y competitivos a nivel global, su objetivo es ubicar a Panamá como uno de los países más eficientes en todos sus procesos logísticos. Es decir, el refuerzo y la constante mejora en la plataforma logística ya desarrollada es un deber para continuar con el desarrollo del proyecto.

Estas plataformas tienen una clasificación específica de acuerdo con su complejidad operativa:

1. Plataforma unimodal
2. Plataforma de intercambio modal
3. Plataformas multimodales

De igual manera, otro concepto que es importante para entender cada uno de los procesos logísticos que se realizan y el centro de toda la operación es necesario definir la palabra logística.

Históricamente este concepto era utilizado en las actividades militares siendo la logística “un factor decisivo para el éxito o fracaso de conflictos militares” (Montaño, 2017).

Orientado a obtener respuestas rápidas y facilidad para adaptarse a situaciones cambiantes, de la misma manera como funciona hoy en día en una organización, donde necesitan competir con un gran mercado y atender de la mejor manera a cada uno de los clientes. Es por esto, que ha llegado a las empresas en la actualidad a implementar la gestión de la logística para lograr ser competitivas y convirtiéndola en un valor agregado.

Para complementar lo anterior, el Consejo de Gerencia Logística (Council of Logistic Management – CLM), define la logística como el proceso de planificar, llevar a cabo y controlar, de una forma eficiente y efectiva el flujo y almacenamiento de materias primas, inventarios en proceso, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de satisfacer las necesidades del cliente (Wood, 2019).

Por lo tanto, la logística consiste en un set de actividades que se deben efectuar de manera eficiente con el objetivo de entregar a los clientes los productos o servicios con la calidad, tiempo, precio y cantidad adecuados para satisfacer la demanda con unos costos competitivos y lograr ser el factor diferenciador para el desarrollo y competitividad del país. Estas actividades se realizan por medio un proceso de transporte que aseguran la entrega de mercancía desde su momento de producción hasta la entrega al consumidor final.

De la mano de la definición anterior, también es importante conocer sobre la cadena de suministro, ya que es la base por la cual se rige la logística, en otras palabras, la logística se lleva a cabo con una buena gestión en la cadena de suministro, en consecuencia, Panamá Pacífico debe enfocar sus esfuerzos en mejorar los eslabones de la cadena.

Este proceso Ballou lo define como “un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del Canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor.” (Ballou, Ronald H., 2004).

En otras palabras, la cadena de suministro puede resultar siendo la definición de logística mencionada anteriormente, pues la finalidad de la administración de esta cadena resulta en coordinar las funciones para recoger materia prima, crear o transformar un producto y finalmente, llevarlo hasta el consumidor con algún valor agregado. La administración de la cadena de abastecimiento es de vital importancia para las empresas y Área Panamá Pacífico (APP) lo sabe; por lo que invertir en mantener una buena gestión en la cadena de abastecimiento puede asegurar a la empresa la venta segura de sus artículos, las ganancias deseadas y el flujo de inventario adecuado. Todo eso, para cumplir un objetivo de perdurar y crecer con el tiempo.

Para poder alcanzar esa finalidad, es necesario tener en cuenta la administración de costos y la cadena de suministro ya que puede ser un determinante en el precio de un producto. Las compañías “Hard Discounter” por ejemplo, son impecables en su manejo de la cadena logística y gracias a eso, pueden ser altamente competitivas en el mercado ofreciendo los precios más bajos. Sin embargo, la logística se debe enfocar en añadir valor a sus productos y de acuerdo con Ronald H. Ballou “se añade valor cuando los clientes prefieren pagar más por un producto o un servicio que lo que cuesta ponerlo en sus manos. Por varias razones, para muchas empresas de todo el mundo, la logística se ha vuelto un proceso cada vez más importante al momento de añadir valor.” (Ballou, 2004).

No hay posibilidad de obtener resultados si no se añade valor a los productos, ya sea en diferenciación, valor agregado o costos, pero las organizaciones deben planificar su estrategia de tal forma que puedan suplir las necesidades del cliente sin afectar sus utilidades. Ronald H. Ballou afirma:

“Cuando la administración reconoce que la logística y la cadena de suministros afectan a una parte importante de los costos de una empresa y que el resultado de las decisiones que toma en relación con los procesos de la cadena de suministros reditúa en diferentes niveles de servicio al cliente” (Ronald H. Ballou, 2004).

Con esto, el autor da a entender que está en posición de usar esto de manera efectiva para penetrar nuevos mercados, para incrementar la cuota de mercado y para aumentar los beneficios. Es decir, una buena dirección de la cadena de suministros puede no sólo reducir costos, sino también generar ventas.

Uno de los puntos más importantes de toda la cadena es el transporte, un buen manejo del transporte es la mitad del trabajo logístico y puede dar ventaja a quienes hagan una mejor labor en la planeación y ejecución de este ítem.

La importancia de la gestión de traslado está definida de mejor manera en donde se asegura que “The logistical need to move material, parts, and products into manufacturing, distribution and retail locations creates the (derived) demand for freight transportation. To this end, efficient transportation operations are crucial for efficient logistics since transportation costs are a relevant part of the retail price” (Rivera, L; Sheffi, Yossi & Welsh, Roy, 2013)

Esto quiere decir que la gestión de transporte es una necesidad para suplir todos los pasos de la cadena de suministro, igualmente, afirma que un método de transporte eficiente es crucial para determinar el precio del bien.

También es importante resaltar que conforme avanzan los años, el transporte se vuelve un aliado estratégico para las empresas, antes, se veía como un “mal necesario” algo que no se podía evitar pero que debía manejarse de la mejor manera posible. No obstante, las necesidades del mercado han cambiado y los tiempos de despacho se han vuelto un factor decisivo en la compra de los clientes. Es por esto que dominar este factor logístico es la nueva meta que tienen las empresas para mantener la competitividad en el mercado.

Panamá entendió la nueva lógica con la cual se rigen los mercados y apostó por un proyecto que pudiera fortalecer la logística de las empresas en todos sus puntos, mejor logística para las compañías se traduce en mayores ingresos y mayores ingresos resultan en crecimiento económico para el país.

En el mismo documento sobre logistics agglomeration, los autores concluyen que la globalización resulta en un mayor flujo entre mayores distancias y que la eficiencia del servicio

depende de la capacidad que tienen las empresas para realizar una buena gestión logística. Además, sugieren que el crecimiento económico de los países está directamente relacionado con la inversión en clusters y zonas francas pues estas mejoran todo el comportamiento logístico de un país y, por lo tanto, beneficia en grande escala a todos los actores de la economía.

En consecuencia, Área Panamá Pacífico, tomó todos estos focos logísticos y los unificó para crear un proyecto sustentado en necesidades y oportunidades del mercado. Adicionalmente, buscó impulsar el crecimiento del conglomerado a través del trabajo y mejora constante en los elementos referentes al campo de la planeación logística. Lo que se puede resaltar después de la revisión bibliográfica es que el proyecto encontró una oportunidad de mercado interesante y está implementando de manera acertada todos los componentes primordiales en la industria.

## **6. Discusión**

Una vez revisada la literatura necesaria para comprender las actividades realizadas dentro de Panamá Pacífico, podemos describir con mayor exactitud los procesos que se realizan dentro del complejo, adicionalmente podemos analizar los puntos que favorecen a las empresas y por lo cual resulta atractivo pertenecer al proyecto, y por último, evidenciar las razones por las cuales el país decidió incursionar en este proyecto a largo plazo.

Para poder identificar la importancia de los procesos realizados en la ciudadela encontramos información sobre parques logísticos, transporte, zonas francas, plataformas multimodales y almacenamiento entre otras. Gracias a todas estas definiciones logramos comprender realmente

qué es lo que se hace en las instalaciones de Panamá Pacífico y por qué es tan atractivo para las compañías.

El proyecto a 40 años propuesto por el gobierno busca tener una inversión aproximada de 705 millones de dólares para construir dentro de 1400 hectáreas aproximadamente. El objetivo es usar todo el espacio disponible para habilitar zonas de vivienda, áreas comerciales, hotelería, aeropuerto y parque logístico.

Ahora bien, las empresas pueden encontrar beneficio de todo esto desde diferentes perspectivas, lo cual hace mucho más interesante el objetivo del proyecto. El primer incentivo que obtienen las organizaciones es el trato fiscal especializado que otorga la posibilidad de agilizar todos los procedimientos legales requeridos para establecer un negocio en el país. Además, brinda trato especial para la tramitación aduanera, un régimen laboral especializado y facilidades migratorias para trabajadores extranjeros que lleguen a laborar en el recinto. A todo lo anterior se suman los incentivos tributarios que ayudan a las finanzas de la empresa.

Una de las ventajas claves para este conglomerado es PanAmerica Corporate Center (PCC) que busca la integración de las diferentes actividades de logística de valor agregado para atraer los centros de distribución local y regional de las empresas interesadas en optimizar sus operaciones (Panama L. &, 2019).

Por otro lado, el área especializada está compuesta por diferentes componentes logísticos que optimizan toda la cadena de abastecimiento de una compañía. Área Panamá Pacífico (APP) cuenta con bodegas de almacenamiento, locales comerciales, call centers, puerto, aeropuerto, centro de oficinas y ferrocarril que juntos hacen del manejo logístico mucho más sencillo. Normalmente, las compañías tienen dificultades con su cadena logística por los costos, las distancias y la cantidad innumerable de pasos que tienen que atravesar para recoger materia prima, convertirla en

producto/servicio y llevarla a sus clientes. Sin embargo, el proyecto cuenta con todos los servicios logísticos necesarios en un solo lugar; la administración de Panamá Pacífico les brinda a las empresas el servicio de almacenar todo el inventario extra que tengan, también, les da la posibilidad de tener sus propias bodegas con las especificaciones especiales de cada compañía y les construye si es necesario espacios para hacer el producto en el mismo lugar.

Un ejemplo de una empresa que aprovecha todos los procesos realizados dentro del complejo es 3M. Esta compañía diseña y crea algunos de los productos para Latinoamérica en la ciudadela, adicionalmente, almacena, empaca y distribuye desde el mismo punto. Por último, tiene oficinas que realizan toda la parte administrativa de la compañía en la misma zona especializada.

Esto quiere decir que el área de negocios está preparada para resolver de forma efectiva, eficiente y económica todos los procesos logísticos requeridos para el funcionamiento de una compañía dentro de cualquier industria. Por otra parte, también cuenta con la infraestructura adecuada para distribuir productos a cualquier parte del mundo en el menor tiempo posible pues tiene a su disponibilidad un puerto propio, un aeropuerto, ferrocarril y acceso a la carretera panamericana. A esto se le conoce como transporte multimodal y es la posibilidad de tener muchas opciones de distribución en un mismo lugar, por consiguiente, se puede considerar uno de los factores más importantes dentro de todo el establecimiento.

El hecho de poseer distintas opciones de transporte es altamente positivo porque les permite a las empresas escoger la mejor opción dependiendo de las cualidades de su producto y el presupuesto que tengan. La distribución multimodal está especializada en la importación y reexportación de productos para funcionar como centro de acopio para toda Latinoamérica.

Conectando los procesos logísticos, de ensamblaje y distribución que ofrece el conglomerado empresarial podemos analizar y exponer los beneficios que obtienen las empresas al hacer parte

del proyecto. Además de los incentivos fiscales y tributarios mencionados anteriormente, encontramos más aspectos positivos que pueden resultar atractivos para las organizaciones.

En primera instancia, Área Panamá Pacífico (APP) brinda la posibilidad de que el 15% de su fuerza laboral sea extranjera siempre y cuando la empresa sea multinacional, además otorga beneficios fiscales a aquellas compañías cuya actividad económica esté ligada con la distribución logística o a la manufactura de alta tecnología.

Las instalaciones de alta calidad y de certificación internacional permiten que grandes compañías de diferentes sectores realicen sus labores en esta zona, de forma conjunta, coordinada y colaborativa. Price Smart, por ejemplo, coordina toda la logística de la región desde este punto, existen compañías que se dedican al valor agregado por medio de re envasado y re etiquetado de productos farmacéuticos; Dell comenzó con un call center y hoy tiene más de 2000 empleados y realiza el servicio técnico de las américas; y Lacoste coordina el desarrollo, producción y distribución de todos sus productos para toda América Latina y el Caribe (Panama L. &., 2019) Esas son algunas de las empresas que aprovechan las ventajas logísticas de Panamá Pacífico y nos demuestran como cualquier industria puede sacar provecho del centro multimodal que han creado.

Encontramos que también es un incentivo para las compañías el hecho de ser un tipo de ciudadela que ofrece servicios de educación, ocio, salud, deporte y transporte para los trabajadores y sus familias. Tener disponible dentro del complejo todos estos servicios es un valor agregado del proyecto pues es un atractivo para que las multinacionales traigan extranjeros de altos cargos junto con sus familias y tengan la seguridad de que van a poder cubrir todas las necesidades sin mayor esfuerzo o traslado, en otras palabras, la calidad de vida es uno de los objetivos del proyecto y esto hace de Área Panamá Pacífico (APP) un lugar ideal para atraer intelecto local y foráneo.

Otro de los incentivos que pueden encontrar las compañías son las operaciones 24/7 en todos los servicios ofrecidos, los centros de distribución, medios de transporte, centros de almacenamiento y oficinas del estado están disponibles durante todo el día para que no haya retraso en los procesos, también hay facilidad de visas especiales para los trabajadores y su familia inmediata. Dentro de todo el abanico de beneficios también se ofrece un centro de capacitación especializado para ampliar el conocimiento de quienes trabajan dentro del área especial económica. Por último, los trabajadores pueden encontrarse con un salario mínimo promedio de 1,200 dólares mientras que afuera del complejo es de apenas 650 dólares, adicionalmente pueden escoger su día de descanso y tiene tarifas fijas por horas extra aportando beneficios no solo para las empresas sino para todos los que hacen parte de ellas.

## **7. Conclusiones**

Panamá es un país pequeño, pero con un potencial enorme, su ubicación privilegiada le ha dado la oportunidad de estar en los ojos de inversionistas, compañías y países poderosos con el fin de controlar el paso por el Istmo, sin embargo, después de que Estados Unidos se marchara, el país centroamericano encontró la forma de tomar las riendas del Canal para aprovechar todos los beneficios económicos que dejaba este famoso paso.

Entre tanto, al tener una inversión constante y la administración adecuada, el país logró posicionarse en el puesto más alto de Latinoamérica en desempeño logístico y busca ser uno de los líderes mundiales en este ámbito.

Con el propósito de ser uno de los líderes mundiales en desempeño logístico, el Gobierno panameño junto con London & Regional, decidieron transformar la base Howard en un hub logístico multimodal que potenciará toda la capacidad logística del país. Hoy, más de una década después de su inicio y a tres décadas de su terminación, Panamá Pacífico se ha convertido en un centro de suma importancia para el desarrollo económico y social del país. Durante la misión pudimos observar el avance del proyecto, todas sus características y proyección a futuro.

Por lo tanto, decidimos describir todos los procesos logísticos, de embalaje, de distribución y manufactura de alta tecnología; asimismo analizar los beneficios que obtienen las empresas al hacer parte de la ciudadela; y por último, justificar los beneficios que obtiene el país por invertir en un proyecto a largo plazo de este tamaño. Todo con el fin de demostrar el potencial del proyecto y la importancia de poseer una plataforma logística de dichas características para el crecimiento del país.

Encontramos que Panamá Pacífico posee instalaciones de calidad internacional, bodegas con la mejor calificación y tecnología de punta que se adecua a las necesidades de cada compañía, además, cuenta con puerto marítimo y aeropuerto dispuestos 24/7 para la importación y distribución de los diferentes productos que pasan por las instalaciones del proyecto. Todos los servicios presentes son factores atractivos que pueden interesar mucho a las empresas y teniendo en cuenta la ubicación privilegiada de Panamá junto con los beneficios fiscales y tributarios, Panamá Pacífico es uno de los proyectos con mayor proyección en desempeño logístico del continente. Por lo tanto, las compañías tienen una oportunidad muy grande si llegan a instalarse en el complejo.

Por último, hallamos que un proyecto de dicha magnitud es el ideal para satisfacer las necesidades del canal y de todo el comercio que se genera a raíz de este cruce entre mares. Con la

implementación efectiva de todos los objetivos, Panamá puede encontrar otra fuente de ingreso importante que se complementa con el ya existente canal. Es decir, el proyecto Área Panamá Pacífico (APP) es una herramienta que servirá para posicionar a Panamá como líder mundial en temas logísticos y además, servirá como ejemplo para que otros países copien el modelo y mejoren su cadena de abastecimiento.

## 8. Referencias

- Banco Mundial de Panamá. (2018). Panamá: panorama general. Artículo web recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>. Consultado el 20 de mayo de 2018.
- Ballou, R. (2004). *Logística- Administración de la cadena de suministro*. Artículo web recuperado de [https://ulisesmv1.files.wordpress.com/2015/08/logistica\\_administracion\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_suministro\\_5ta\\_edicion\\_-\\_ronald\\_h\\_ballou.pdf](https://ulisesmv1.files.wordpress.com/2015/08/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h_ballou.pdf). Consultado el 20 de agosto de 2018.
- Consulting, A. (2019). *ALRI CONSULTING*. Artículo web recuperado de <https://www.alriconsulting.com/articulologistica>. Consultado el 20 de agosto de 2018.
- Díaz, D. (2015). *Panama America*. Artículo web recuperado de <https://www.panamaamerica.com.pa/economia/el-impacto-de-la-industria-maritima-en-la-economia-994141>. Consultado el 30 de agosto de 2018.
- Eig, E. (2019). *The European Logistics Platforms Association*. Artículo web recuperado de [http://www.europlatforms.eu/?page\\_id=150%20\[Accessed%209%20Dec.%202018](http://www.europlatforms.eu/?page_id=150%20[Accessed%209%20Dec.%202018). Consultado el 01 de septiembre de 2018.
- Pacífico, P. (2019). *Panama Pacífico*. Artículo web recuperado de <http://www.panamapacifico.com/>. Consultado el 30 de septiembre de 2018.
- Panama, A. P. (2019). *Georgia Tech Panama, Logistics Innovation & Research Center*. Artículo web recuperado de <https://logistics.gatech.pa/es/assets/special-economic-zones/panama-pacifico/infrastructure>. Consultado el 15 de octubre de 2018.

- Panama, G. T. (2019). *Logistics Innovation & Research Center*. Artículo web recuperado de <https://logistics.gatech.pa/es/assets/special-economic-zones/free-zones>. Consultado el 28 de octubre de 2018.
- Panama, L. &. (2019). *International Business Park, Panamá Pacífico, Ciudad de Panamá*. Artículo web recuperado de <http://www.panamapacifico.com/es/area-economica-especial>. Consultado el 20 de noviembre de 2018.
- Pellicer, S. M. (2019). *Gogetit Noticias*. Artículo web recuperado de <https://www.gogetit.com.pa/blog/panama-como-lider-en-logistica/>. Consultado el 15 de noviembre de 2018.
- Poter, M. (1998). *Los Cluster y la Competencia, En una economía globalizada, aunque suene a paradoja, muchas de las ventajas competitivas residen en determinandos factores locales*. Artículo web recuperado de <https://www.academia.edu/2918006/Clusters>. Consultado el 15 de noviembre de 2018.
- Rivera, Liliana. (2015). *Free Trade Zones and Logistics*. Artículo web recuperado de [https://www.worldfzo.org/Portals/0/OpenContent/Files/446/World\\_FZO\\_Bulletin02.pdf](https://www.worldfzo.org/Portals/0/OpenContent/Files/446/World_FZO_Bulletin02.pdf). Consultado el 17 de marzo de 2019.
- Rivera, Liliana; Sheffi, Yossi & Welsh, Roy. (2013). *Logistics agglomerations in the US*. Artículo web recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/4efc/c870cb1a6c5e4a982764af45d943dad22d12.pdf>. Consultado el 19 de marzo de 2019.
- Ronald H. Ballou. (2004). *Logistica- Administracion de la cadena de suministro*. Artículo web recuperado de [https://www.academia.edu/16236982/Logistica\\_Administracion\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_suministro\\_5ta\\_Edicion\\_-\\_Ronald\\_H.\\_Ballou](https://www.academia.edu/16236982/Logistica_Administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_Edicion_-_Ronald_H._Ballou). Consultado el 20 de noviembre de 2018.
- Starr, M; Sushil, K. (2017). *The Routledge Companion to Production and Operations Management*. Estados Unidos, Routhledge.
- Wood, D. F. (2019). *Encyclopedia Britannica*. Artículo web recuperado de <https://www.britannica.com/topic/logistics-business#ref528537>. Consultado el 15 de noviembre de 2018.

Zhao, H. (2016). Revista *Dinero*. Artículo web recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/desempeno-logistico-de-colombia-es-pobre/225744>. Consultado el 10 de noviembre de 2018.