

**PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN CLUSTER LOGÍSTICO PARA UN
CORREDOR LOGÍSTICO NACIONAL E INTERNACIONAL
COMPETITIVO EN COLOMBIA**

ERICK MAURICIO GARAVIZ NORIEGA

**PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAGISTER EN
DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS**

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2009

**PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN CLUSTER LOGÍSTICO PARA UN
CORREDOR LOGÍSTICO NACIONAL E INTERNACIONAL
COMPETITIVO EN COLOMBIA**

ERICK MAURICIO GARAVIZ NORIEGA

**PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL TITULO DE MAGISTER EN
DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN EN INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Director de Tesis

ANDRÉS MAURICIO CASTRO F.

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2009

Dedicatoria:

Dedico este trabajo de grado a Dios por la gracia divina de la inspiración, por la fuerza, a América Noriega Catalán y Luis Enrique Garaviz Cadena, mis padres, que han estado conmigo en los momentos más trascendentales de mi vida. Dedico esto también a mis más grandes amigos, los que siempre han estado ahí con y sin dinero, dispuestos siempre a la retórica de las palabras y, finalmente, también a mi país por quien escribí este documento, porque creo en él, porque creo en la gente que pueda leer este documento y mejorarlo, profundizar en muchos temas relacionados con lo que aquí se expone, con el único fin de seguir, de construir un mañana mejor y así sentirnos más orgullosos de ser colombianos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme ser parte de esta aventura que se llama vida y que nos da las posibilidades de conocer las distintas puertas que podemos elegir, y fue ahí, en esas puertas, donde hallé a las personas que incondicionalmente me brindaron su apoyo. A la Universidad del Rosario por haberme acogido en su Aula Mater, a Andrés Mauricio Castro por ser mi director de Tesis, al Doctor Ferez Said por sus consejos en logística internacional. Agradezco a mis profesores y compañeros de maestría por ser parte importante en mi formación y comprensión. Agradezco sin lugar a dudas a mis padres por traerme al mundo, ya que sin ellos esto no sería posible, también por su constante e incondicional apoyo, por sus esfuerzos para ayudarme a tener lo que he querido, por estar a mi lado cada vez que los necesito.

Agradezco a Oscar Arango por ese banquete de retórica y conversaciones en donde me presentó a Fernando Pessoa a través de su “Tabaquería” que ha sido inspiración para escribir el deseo de lo soñado, para continuar cada día con la esperanza de que en el hoy podemos hacer algo que contribuya al cambio del mañana y ser parte de la construcción de mi devenir del devenir del que lee este trabajo de grado, así como del devenir de todos los colombianos, porque sencillamente he decidido no ser más el que habita en la buhardilla para salir de ella.

*(...) ¡En todos los manicomios hay locos perdidos con tantas convicciones!
Yo, que no tengo ninguna convicción, ¿soy más convincente o menos convincente?
No, ni en mí...*

*¿En cuántas buhardillas y no buhardillas del mundo no hay en estos momentos genios-para-sí-mismos soñando?
¿Cuántas aspiraciones altas y nobles y lúcidas – sí, verdaderamente altas y nobles y lúcidas -,
y quién sabe si realizables, no verán nunca la luz del sol verdadero ni encontrarán quién les preste oídos?
El mundo es para quien nace para conquistarlo y no para quien sueña que puede conquistarlo, aunque tenga razón.
He soñado más que lo que hizo Napoleón.
He estrechado contra el pecho hipotético más humanidades que Cristo,
he pensado en secreto filosofías que ningún Kant ha escrito.
Pero soy, y quizás lo sea siempre, el de la buhardilla, aunque no viva en ella;
Seré siempre el que no ha nacido para eso;
Seré siempre el que tenía condiciones;
Seré siempre el que esperó que le abriesen la puerta al pie de una pared sin puerta y cantó la canción del infinito en un gallinero, y
oyó la voz de Dios en un pozo tapado.
¿Creer en mí? No, ni en nada.
Derrámeme la naturaleza sobre mi cabeza ardiente
su sol, su lluvia, el viento que tropieza en mi cabello,
y lo demás que venga si viene, o tiene que venir, o que
no venga. (...)*

Fragmento del poema: “Tabaquería” de Fernando Antonio Nogueira Pessoa

Y por último agradezco a un personaje importantísimo y vital que este trabajo fuera realidad, a mí.

Contenido

PRELIMINARES	1
0	INTRODUCCIÓN
.....	13
1	LA COMPETITIVIDAD GLOBAL Y LAS IMPLICACIONES EN LA LOGÍSTICA
.....	18
1.1	Competitividad.18
1.2	Competitividad en el Marco de Referencia Mundial21
1.3	Competitividad desde el Comercio Exterior e Internacional.....25
2	LOGISTICA
.....	30
2.1	Historia de la Logística y su evolución30
2.2	La Logística Empresarial: Supply Chain y Supply Chain Management.....31
2.3	Cómo está Colombia en el Mundo: Dentro de un Marco de Competitividad Comercial y Logística.....34
2.4	Infraestructura y Logística en Colombia34
3	ANÁLISIS COMERCIAL Y LOGÍSTICO EN COLOMBIA: UNA APROXIMACIÓN A LA PROBLEMÁTICA.....
.....	39
3.1	Oportunidades para Colombia.44
4	COMPONENTES PARA UN CORREDOR LOGÍSTICO
.....	47
4.1	Sistema Logístico Nacional.....47
4.2	Plataformas logísticas.....48
•	Nodo de abastecimiento/mayorista49
•	Centros de transporte terrestre.....49
•	Área logística de distribución49
•	Centros de carga aérea49
•	Zonas de actividades logísticas portuarias (ZAL):.....49
•	Puertos secos:50

• Zonas logísticas multimodales:	50
• Servicios a la carga:	50
• Servicios a los vehículos:	50
• Servicios a las personas y las empresas:	50
• Servicios generales:	51
5¿QUE POSEE COLOMBIA ACTUALMENTE?	52
6COLOMBIA CON MIRAS AL 2032	56
6.1 Cómo avanza Colombia	57
7 DIAGNOSTICO COMPETITIVO PARA UN CORREDOR LOGISTICO EN COLOMBIA	60
7.1 Elementos Integrantes del Corredor Logístico Competitivo	60
7.2 Análisis PEST del Macro-Entorno Colombiano	62
7.2.1 Político.....	63
7.2.2 Económico.....	64
7.2.3 Social.....	65
7.2.4 Tecnológico	65
7.3 Análisis DOFA.....	66
7.3.1 Debilidades (Aspectos Internos)	66
7.3.2 Oportunidades (Aspectos Externos).....	67
7.3.3 Fortalezas (Aspectos Internos).....	68
7.3.4 Amenazas (Aspectos Externos).....	68
8ANALISIS ESTRATEGICO PARA UN CORREDOR LOGISTICO	71
8.1.1 Estrategias FO.....	71
8.1.2 Estrategias DO	72
8.1.3 Estrategias FA.....	78

8.1.4	Estrategias DA	79
9	Clúster: Estrategia para potencializar el corredor logístico.	82
9.1	La estrategia de la cooperación.....	84
9.2	Efectos Positivos de los Clúster sobre la Competencia Logística en Colombia	85
9.3	Estrategia de la Ubicación	88
9.3.1	<i>Desde la Ubicación Geográfica de Colombia</i>	89
9.3.2	<i>Desde identificación de los puntos de mayor impacto para la ubicación estratégica de las Plataformas Logísticas</i>	91
9.4	Estrategia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación	92
10	MODELO DE CLÚSTER PARA UN CORREDOR LOGÍSTICO COMPETITIVO EN COLOMBIA	94
11.	CONCLUSIONES.....	104
12.	RECOMENDACIONES.....	107
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	108

Lista de Gráficos

Grafica 1: Países más Competitivos en Comercio. Índice de comercio que permite encontrar la etapa de desarrollo	28
Grafica 2: Ranking Suramericano-LPI 2007	40
Grafica 3: Índice de Infraestructura de América Latina frente a las Principales Referencias Asiáticas y Europeas	41
Grafica 4: Calidad de Infraestructura-Colombia frente a la principal referencia Suramericana y de la UE.....	41
Grafica 5: Índice de Desempeño Logístico*	42
Grafica 6: Tiempo para Importar y Exportar en 2007	43
Grafica 7: Atracción de Inversión Colombia frente a la Principal Referencia Suramericana.	45
Grafica 8: Calidad de la Infraestructura en Colombia	45

Grafica 9: Ámbito Logístico en Colombia	52
Grafica 10: Corredores Logísticos Funcionales en Colombia	53
Grafica 11: Sistema de Plataforma Logística en Colombia.....	55
Grafica 12: Redes de Apoyo de la Comisión Nacional de Competitividad	57
Grafica 13: Elementos Integrantes para un Corredor Logístico Competitivo	60
Grafica 14: Diamante de Competitividad para Corredor Logístico Competitivo en Colombia	80
Grafica 15: Ubicación Estratégica Colombiana para las Rutas y el Transporte Logístico	88
Grafica 16: Clúster para un “Corredor Logístico Competitivo en Colombia”	94

Lista de Tablas

Tabla 1: Índice de Competitividad Global Ranking 2009-2010 en comparación con Ranking 2008-2009.....	23
Tabla 2: Índice de Competitividad Global Ranking 2009-2010 en comparación con Ranking 2008-2009.....	24
Tabla 3: Top 10 de las economías más fuertes en Materia de comercio mundial	29
Tabla 4: Índice General- Atracción para la inversión privada en infraestructura para Latinoamérica en 2007	44
Tabla 5: Plataformas logísticas de Colombia	54
Tabla 6: Estrategias Matriz DOFA.....	69
Tabla 6: (Continuación Pág. 60): Estrategias Matriz DOFA.....	70

GLOSARIO

ASLOG: Asociación Francesa para la Logística

ATPDEA: Ley de Preferencias Arancelarias Andinas de Estados Unidos.

Banco Mundial (World Bank): El Banco Mundial es una fuente vital de asistencia financiera y técnica para los países en desarrollo de todo el mundo. Su misión es combatir la pobreza con pasión y profesionalismo para obtener resultados duraderos.

CIA Factbook: *The World Factbook* (literalmente, "Libro Mundial de Hechos") es una publicación anual de la Agencia Central de Inteligencia (CIA) de los Estados Unidos con información básica tipo almanaque acerca de diversos países del mundo. El Factbook da un resumen de 2 a 3 páginas de la demografía, ubicación, capacidad de telecomunicaciones, gobierno, industria, capacidad militar, etc. de todos los países del mundo.

CLM: Council of Logistics Management

COMIFAL: Comité para la Facilitación de la Logística del Comercio y el Transporte

CONPES: Consejo Nacional de Política Económica y Social

CPC: Consejo Privado de Competitividad.

CSCMP: Council of Supply Chain of Management Professionals

CSI: Container Security Initiative

DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

DOFA: Indicadores del Micro-entorno como Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

DPN: Departamento Nacional de Planeación.

Europlatforms: Asociación Europea de Centros de Transporte de Mercancías

Foro Económico Mundial (World Economic Forum): es una fundación sin fines de lucro con sede en Ginebra, conocida por su asamblea anual en Davos, Suiza. Allí se reúnen los principales líderes empresariales, los líderes políticos internacionales y periodistas e intelectuales selectos para analizar los problemas más apremiantes que enfrenta el mundo; entre ellos, la salud y el medioambiente.

FUCE: Formulario Único de Comercio Exterior.

Global Competitiveness Report, the: Reporte Global de Competitividad que realiza el Foro Económico Mundial.

Global Enabling Trade Report: Reporte Global de Comercio habilitado que realiza el Foro Económico Mundial.

LPI: (Logistics Performance Index) índice de desempeño logístico realizado por el Banco Mundial.

MiPyme: Microempresas, Pequeñas Empresas y Medianas Empresas.

MUISCA: Modelo Único de Ingresos, Servicios y Control Automatizado. Es un sistema de la DIAN, a través del cual el Gobierno busca determinar estándares que permitan, por ejemplo, encontrar evasores de impuestos.

PEST: Indicadores del macro entorno políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

PIB: Producto Interno Bruto.

Proexport: Entidad que promueve las exportaciones de Colombia.

SNC: Sistema Nacional de Competitividad.

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

TLC: Tratado de Libre Comercio.

UNASUR: Unión de Naciones Suramericanas.

VUCE: Ventanilla Única de Comercio Exterior.

VUR: Ventanilla Única de Registro.

Resumen

Este trabajo es una "***Propuesta para el desarrollo de un cluster logístico para un Corredor Logístico Nacional e Internacional competitivo en Colombia***"; en esa medida, comienza por ser un recuento de información, cifras y datos, que desnuda el presente de Colombia, y reconoce las deficiencias existentes en materia de competitividad logística nacional frente al mundo, así como los riesgos que existen para la economía nacional al no tener la suficiente preparación para aprovechar las oportunidades comerciales del presente siglo, ni para enfrentar las amenazas que esto mismo trae consigo. Es por ello que adoptar un modelo de Clúster a la Logística Nacional adaptable a cualquier corredor logístico del país, será un frente de desarrollo potencial en la búsqueda de la competitividad logística colombiana, generando así mismo un beneficio colateral en materia de comercio exterior e internacional.

Palabras claves

Corredor Logístico, Comercio Exterior e internacional, Globalización, Internacionalización, competitividad, Infraestructura, sistema logístico nacional, Plataforma Logística.

Abstract

This work is a "***Proposal for the development of a Logistic Cluster for a National and International competitive logistics corridor in Colombia***". In this way, It begins to be an information review and details that show the present of Colombia and how deficient is his National Logistic Competitiveness, having as a reference the competitiveness in the world. Besides, it is kept in mind the risk involved in not being prepared to take advantage of commercial opportunities in present century or knowing to move meets the threat. That is why it is necessary adapting a cluster model to the national logistic adaptable to any logistic corridor in country, it will be a potential development front looking for the logistic competitiveness in Colombia, causing a collateral benefit in foreign and international trade.

Keyboards

Logistics Corridor, Foreign and International trade, Globalization, Internationalization, Competitiveness, Infrastructure, National Logistics System, Logistics Platform.

0 INTRODUCCIÓN

De cara al futuro y bajo la Política Nacional de Logística en Colombia, publicada el 27 de octubre mediante el CONPES 3547 y, con seguimiento en el CONPES 3527, los distintos actores que hacen parte del Sistema Nacional de Competitividad (SNC), que involucra tanto al sector público como al privado, buscan interactuar de manera conjunta y coordinada en pro de la sinergia y con el objetivo de contribuir de forma directa en la articulación de estrategias de corto, mediano y largo plazo, que permitan lograr mejoras significativas en el nivel de competitividad de Colombia en el marco de referencia global.

A su vez tienen como misión posicionar a la competitividad como una variable prioritaria para el crecimiento y bienestar del país, convirtiéndose en un referente obligado para el sector privado, el gobierno, la academia y los organismos multilaterales en temas de competitividad y de definición de políticas públicas.

En los últimos años el comité para la facilitación de la logística del comercio y el transporte – COMIFAL, la DIAN, la Alta Consejería para la Competitividad y las Regiones, el Ministerio de Transporte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Proexport, el Departamento Nacional de Planeación, las universidades y el Consejo Privado de Competitividad se han venido reuniendo, dejando consigo informes basados en estudios de la situación nacional por sector y proyectando metas, ya que hoy el Gobierno colombiano tiene como visión al año 2032 ser el país más competitivo de Latinoamérica.

No obstante, estos estudios de ambicioso carácter no deben de ser un sueño exclusivo del Gobierno o del sector privado, sino que además deben convertirse en un compromiso de cada ciudadano íntegro, estudiante comprometido o investigador basado en el orden del método científico y filosófico, que aporte con estudios serios a la iniciativa competitiva para acelerar este proceso en cada sector por separado.

En un mundo globalizado el comercio exterior es pieza fundamental para alcanzar la internacionalización de todos los aspectos que conforman un país, que abarcan tanto las relaciones diplomáticas, socio-culturales y socio-políticas, como militares, comerciales,

institucionales, públicas y privadas. Hoy en día Colombia no puede ser ajena a ello, sino que debe encontrar modelos que le permitan permanecer vigente y actual a las exigencias del mercado internacional.

Sin duda, hoy en la misma complejidad de las relaciones existen causas y efectos colaterales que pueden llevar al colapso de las mismas y es cuando se debe tener un plan de contingencia que pueda restablecer las relaciones, si es permitido, pero más importante aún, que exista otra alternativa de relaciones distinta a la que pende de un hilo o que colapsa. Es tan claro como lo ocurrido el 3 de marzo de 2008 cuando Quito rompió relaciones diplomáticas con Bogotá y Venezuela el martes 4 de 2008 cerró sus fronteras con Colombia (Crisis que hoy en día se ha venido incrementando más con Venezuela y atenuando con Ecuador).

La ruptura de estas relaciones diplomáticas fue desencadenada, en principio por una instancia militar, posteriormente política y sin duda afectó al comercio, ya que, según cifras de ProExport, históricamente los vecinos representan un 21 % del destino de las exportaciones que realiza Colombia. Sin embargo la complejidad de la crisis ha tenido variaciones significativas, con consecuencias tan favorables como desfavorables, si se tiene en cuenta que las relaciones comerciales con Ecuador han tenido progresos en los últimos dos años. En 2008 a raíz de dicha crisis diplomática la venta a ese mercado se redujo en 12,5% (Según cifras del DANE para el 2008) en contraste, con Venezuela para ese año las ventas crecieron por encima del 74%, pero hoy el panorama es totalmente distinto, las exportaciones colombianas en febrero de 2010 tuvieron un aumento de 48.7% a Estados Unidos y 25.8% a Ecuador, como resultado de las relaciones que se congelaron desde Julio de 2009 con Venezuela y que provocaron una caída del 73.2% de las exportaciones a dicho país, por eso Colombia tomó cartas en el asunto, normalizar sus relaciones con Ecuador desde noviembre de 2009, buscar aliados comerciales significativos que reemplacen las rupturas comerciales con el vecino país,

Gracias a esto Colombia recuperó, con ventas a China, el 40% del mercado que perdió con la congelación del comercio con Venezuela, especialmente en alimentos y confecciones, según afirmó el Vicepresidente colombiano, Francisco Santos en abril de 2010. Igualmente lo respaldan las declaraciones del Ministro de Comercio, Industria y

Turismo, Luis Guillermo Plata, quien en una entrevista para el Foro de Reuters sobre inversión en América Latina, destacó que las exportaciones de Colombia subieron un 19,4% en el primer trimestre de 2010, especialmente por los mayores precios y volúmenes despachados de petróleo y sus derivados, y la importancia que ha significado tener a la Comunidad Europea como un aliado comercial.

Por estas razones Colombia debe encaminar sus políticas comerciales a un aspecto más competitivo internacionalmente hablando, ya que no debe reaccionar cuando las circunstancias adversas muestran lo desnudo que está el país, sino que debe estar preparado cuando esas circunstancias lo ataquen, y tener alternativas que solventen la carencia de otras, preparado principalmente para las exigencias de mercados nuevos. Lamentablemente es tan solo cuando aparecen las oportunidades que se pueden vislumbrar las flaquezas. Por ejemplo, Cartagena actualmente es reconocido como uno de los tres principales hubs para las navieras en el Caribe, según la Revista Suplemento Logístico de Legis, pero según el Dr. Álvaro Ángel V., economista y experto en logística internacional, aunque la ciudad desplazó a Puerto Cabello en Venezuela, no estaba preparada para ello, sin embargo la inversión frente a la oportunidad expuesta significó una gran mejora, por lo que actualmente se está adecuando, amenazando con ser el principal competidor de la carga de transbordo de los puertos panameños.

Pero no basta con ser competitivos simplemente en puertos marítimos, las políticas de mejoras para la competitividad del comercio internacional colombiano deben abarcar un amplio margen que signifique la optimización, la competitividad y la idoneidad de los corredores logísticos internacionales. Las cifras que señala el Banco Mundial, el Foro Económico Mundial, el CONPES y el Consejo Privado de Competitividad no son para nada alentadoras frente a los vecinos, frente a toda América Latina ni frente al mundo, ya que no se puede mejorar en un solo aspecto mientras que los restantes están deficientes, eso no agiliza para nada la eficiencia de los corredores, y por consiguiente muestra a Colombia como un país en desventaja.

El informe de Infraestructura y Logística del CPC del 2007 destaca que *'la infraestructura es, quizás, la variable que explica en mayor grado el rezago de Colombia en competitividad. En efecto, diferentes indicadores muestran que la infraestructura en Colombia se encuentra por debajo del promedio de países latinoamericanos, los cuales,*

a su vez, están rezagados con respecto a los países emergentes que han logrado insertarse exitosamente en la economía global (...)”. Además, el artículo destaca que seguramente Colombia se está enfocando mucho hacia el comercio internacional, lo cual es bueno, pero lo negativo del asunto es que al hacer esto las presiones sobre infraestructura van a ser mayores y no se cuenta con la infraestructura adecuada (la cual depende del Estado), no hay competitividad suficiente, y al ser así las actividades logísticas en general tendrán un impacto que se verá representado en los costos de las empresas.

Por otro lado, la falta de planeación ha dejado en evidencia los principales cuellos de botella de la infraestructura sobre el aparato productivo (sector transporte: infraestructura vial, falta de accesos terrestres y fluviales a los principales puertos, falta de infraestructura multimodal; servicios de logística: escaso desarrollo de zonas de actividad logística, falta de desarrollo en puertos secos, mayor inversión en los puertos marítimos y aéreos de carga, entre otros aspectos).

Por ende, la búsqueda de ese crecimiento competitivo es la búsqueda hacia la competitividad estratégica de un país en cualquier materia, es un trabajo conjunto y directamente correspondiente entre el Estado y el sector privado, ambos dependen de sí para el desarrollo común, en virtud de las necesidades demandadas a nivel nacional e internacional y que permiten su progreso económico y, sin lugar a dudas, esta propuesta de investigación propone un tema en particular y desafortunadamente el más atrasado es el concerniente a infraestructura y logística (cabalmente demostrable en las cifras que arrojan el Banco Mundial, Foro Económico Mundial, CONPES y el CPC en sus informes anuales), y las consecuencias son evidentes en los costos logísticos, ya que Colombia está muy atrasada en corredores multimodales, infraestructura vial, tiempos para las operaciones de comercio exterior, entre otros.

Es por ello que es importante establecer estrategias que permitan la investigación, el desarrollo y el diseño de un Corredor Logístico Nacional e Internacional competitivo acorde con la necesidad nacional y la demanda internacional, que se vea reflejado en componentes como la infraestructura física en materia de corredores viales, modernización de puertos y de puestos fronterizos; adaptación de los mercados logísticos en materia de desarrollo de un clúster de operadores logísticos, mercado

abierto internacionalmente, promoción de la logística y facilitación del comercio; aduanas sin papeles, automatización de las mismas, legislación acorde; Tecnologías de la Información y la Comunicación, en cuestión de infraestructura de telecomunicaciones confiables para el flujo de información, además de adquisición, adaptación y desarrollo de nuevas tecnologías eficientes para la automatización, control y monitoreo.

1 LA COMPETITIVIDAD GLOBAL Y LAS IMPLICACIONES EN LA LOGÍSTICA

1.1 *Competitividad*

Este estudio tiene como referencia la dinámica mundial y la complejidad de los distintos frentes que inciden en la competitividad de un país, especialmente en materia logística. De igual forma, tiene en cuenta la reacción de las naciones frente al impacto que la dinámica mundial produce en ellas y que las define como competitivas o las encamina a enfocar sus esfuerzos en la búsqueda de un ideal de competitividad. Bajo este marco, este documento diagnostica la realidad colombiana en torno a la competitividad, lo que a la vez permite reconocer dentro del tema, el ámbito de la logística nacional empresarial, que al final resulta vital y de altísima responsabilidad para la economía de un país.

Para hablar de competitividad hay que contextualizarla en un marco global, el cual tanto empresas privadas como públicas, gobiernos y naciones han acogido para ceñirse a tal definición como punto de referencia, y como tal, ésta debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización (cualquiera que sea ella) de conseguir y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar un determinado estatus/posición en el entorno socioeconómico.

Aunque este término originalmente suele asociarse con el medio empresarial, su evolución ha permitido adoptar esos principios y modelos que muchos autores han desarrollado para aplicarlos en campos mucho más complejos que involucran políticas, economías, gobiernos y naciones, al fin y al cabo toda organización sea cual sea, goza de los privilegios y las responsabilidades que la administración le concede y por ende tiende a ser una empresa en su medida y guardando la proporción.

En esa medida cada país, nación o república es una organización que para ser destacada y diferenciada de otras depende de sus ventajas comparativas o competitivas, que tienen su origen en sus habilidades, recursos, conocimientos, atributos, entre otros, los cuales deben ser bien administrados.

Esta realidad, fruto del modelo capitalista, implica necesariamente la búsqueda constante de la excelencia, acompañada de la eficiencia, la eficacia y la efectividad y, hoy en día, también del término calidad, pues son todos estos factores los que hacen posibles las relaciones comerciales entre países a través de la oferta y demanda de productos que se rigen bajo la misma filosofía (comercio internacional), y que vuelven a unos productores/proveedores y a otros consumidores/compradores.

Lo verdaderamente cierto en todo este asunto es que en las ventajas competitivas se encuentra el dinamismo y éste en su misma complejidad implica mercados cambiantes, ya sea por exigencia o necesidad, (que dependen del clima socio-cultural, económico, político, diplomático, etc. del momento); es allí donde está la delicada e importante relación que rige la necesidad de invertir en mantenerlas, renovarlas y/o alcanzar otras significativamente nuevas pues, de no ser así, tarde o temprano se corre el riesgo de perderlas o, en el peor de los casos, quedar aislados.

Michael Porter afirmaba que *“la competitividad está determinada por la productividad”*¹, y la medición de la productividad es necesaria para el desarrollo de cualquier actividad económica, para el progreso de cualquier organización, empresa, gobierno o nación. Cullinane, Song, y Ji and Wang² (2004) señalan que *“los indicadores de productividad desempeñan un papel esencial en la evaluación de la producción porque pueden definir no solamente el estado actual de los procesos sino que además son útiles para proyectar el futuro de los mismos”*³. La medición de su funcionamiento es una buena ayuda porque permite orientar el rumbo de la actividad en la dirección más deseada. Sin embargo, advierten que *“aunque bien cuantificados pero mal definidos,*

¹ Porter, M. (1990) "The Competitive Advantage of Nations"

² **Kevin Cullinane**, Facultad de Ciencias Marinas y Tecnología de la Universidad de Newcastle; **Dong-Wook Song**, Centro de Planificación Urbana y Gestión Ambiental de la Universidad de Hong Kong; **Ping Ji**, Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, la Universidad Politécnica de Hong Kong; **Teng-Fei Wang**, Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, la Universidad Politécnica de Hong Kong.

³ "An Application of DEA windows Analysis to Container Port Production Efficiency": Es una crítica a los diversos análisis tradicionales de la eficiencia de los puertos de contenedores (o terminales) de producción utilizando Data Envelopment Analysis (DEA) sobre la base de datos de corte transversal. Cuando el tiempo no es considerado, la eficiencia de los resultados obtenidos mediante este método puede no ser imparcial. Para superar este problema, este documento aplica el análisis de las ventanas de la DEA, utilizando datos de panel, a una muestra de puertos de contenedores más importantes del mundo para deducir su eficacia relativa. Los resultados sugieren que las estimaciones de la eficiencia de contenedores del puerto fluctúan con el tiempo. El documento concluye que los métodos de programación existentes para la estimación de la eficiencia son insuficientes para capturar a largo plazo una mayor eficiencia y competitividad que se derivan de importantes inversiones.

*algunos indicadores pueden producir una mala orientación, induciendo a la alta dirección a tomar el camino incorrecto” (Wang, Song and Cullinane, 2002).*⁴

Así mismo, Porter define la productividad como “*el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital*”. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

El ser competitivo hoy en día significa tener *características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es **diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas*** (Michael Porter, “Ventajas Competitivas de las Naciones” 1990).⁵

Asimismo, **Michael Porter** establece cuatro factores que pueden ser determinantes en la **competitividad**:

1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

2. La naturaleza de la Demanda Interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes

⁴ "The Applicability of Data Envelopment Analysis to Efficiency Measurement of Containers Port": Investigación que describe como la economía de la producción constituye una parte muy importante de una gama enorme de la teoría económica y donde los puertos de producción no son la excepción. Este documento proporciona una revisión crítica de los enfoques para la medición del rendimiento y proporciona un examen de la aplicabilidad del Análisis Envolvente de Datos (DEA) de medición de la eficiencia de los puertos de contenedores. Dos conceptos similares, pero diferentes - la eficiencia y la productividad -, así como su aplicación a la industria portuaria, se estudian en este trabajo. La conclusión que se desprende del documento es que, con algunas salvedades muy importantes, la DEA es un método potencialmente poderoso para la evaluación del rendimiento de los puertos en general y comparar la eficiencia de los puertos diferentes con la misma función de producción.

⁵ Porter, M. (1990) "The Competitive Advantage of Nations"

exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

3. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente; una estructura que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada en insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

1.2 Competitividad en el marco de referencia mundial

En la década de los noventa Porter deja establecido un modelo para determinar las ventajas competitivas de una organización como herramientas básicas para calificar la competitividad entre las mismas. Dichas herramientas son claves en investigaciones más recientes en las cuales él, junto a un sinnúmero de investigadores ha servido de apoyo en su labor investigativa y que califican a los países y naciones para así clasificarlas según un ranking el cual determina su competitividad global en un reporte anual otorgado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum)⁶.

Para el desarrollo del Reporte Global de Competitividad (The Global Competitiveness Report)⁷ fue necesario establecer 12 pilares de calificación (cada uno con una serie de indicadores) divididos en tres grupos que establecen el comportamiento y determinan la

⁶ El **Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF)** es una fundación sin fines de lucro con sede en Ginebra, conocida por su asamblea anual en Davos, Suiza. Allí se reúnen los principales líderes empresariales, los líderes políticos internacionales y periodistas e intelectuales selectos para analizar los problemas más apremiantes que enfrenta el mundo.

⁷ Reporte desarrollado y publicado por el WEF desde 1979, el cual es calculado utilizando información pública disponible y la Encuesta de Opinión Ejecutiva, una encuesta realizada por el Foro Económico Mundial en conjunto con una red de institutos asociados (que incluye instituciones líderes en investigación y organizaciones de negocios) en los países incluidos en el informe. En 2008 fueron entrevistados más de 12.000 líderes de negocios en los 134 países incluidos este año. La encuesta es diseñada para capturar un amplio rango de factores que afectan el clima de negocios dentro de la economía de un país.

competitividad en cada uno de las distintas naciones (que hoy en día se hace sobre 134 países/naciones) sobre dichos pilares que son:

REQUERIMIENTOS BÁSICOS

- Instituciones
- Infraestructura
- Estabilidad macroeconómica
- Salud y educación primaria

POTENCIADORES DE EFICIENCIA

- Educación superior y preparación
- Eficiencia de los bienes del mercado
- Eficiencia del mercado laboral
- Sofisticación del mercado financiero
- Preparación tecnológica
- Tamaño de los mercados

FACTORES DE INNOVACIÓN Y SOFISTICACIÓN

- Sofisticación de los negocios
- Innovación

Estos pilares ponen al descubierto las principales debilidades y fortalezas de los países y determinan la situación actual de los mismos, con el fin de que cada país identifique los aspectos en los cuales debe enfatizar y que deberían ser sujetos a nuevas reformas políticas para el mejoramiento ya que, para bien o para mal, esto afecta el clima de negocios dentro de la economía de un país.

Mediante una calificación se totalizan los distintos resultados en un ranking de los países y el mejor calificado competitivamente hablando, es potencialmente un país que tendrá la capacidad de enfrentarse a un mundo globalizado, bajo el rigor y las exigencias macroeconómicas que éste le requiere pues en teoría se encontraría mejor preparado, con la intención de adquirir idoneidad para moldearse a la compleja dinámica del mercado internacional y además se convierte automáticamente en la mira potencial para la inversión extranjera.

**Tabla 1: Índice de Competitividad Global
Ranking 2009-2010 en comparación con Ranking 2008-2009**

Country/Economy	GCI 2009-2010		GCI 2008-2009		Country/Economy	GCI 2009-2010		GCI 2008-2009	
	Rank	Score	Rank*			Rank	Score	Rank*	
Switzerland	1	5.60	2		Cyprus	34	4.57	40	
United States	2	5.59	1		Estonia	35	4.56	32	
Singapore	3	5.55	5		Thailand	36	4.56	34	
Sweden	4	5.51	4		Slovenia	37	4.55	42	
Denmark	5	5.46	3		Bahrain	38	4.54	37	
Finland	6	5.43	6		Kuwait	39	4.53	35	
Germany	7	5.37	7		Tunisia	40	4.50	36	
Japan	8	5.37	9		Oman	41	4.49	38	
Canada	9	5.33	10		Puerto Rico	42	4.48	41	
Netherlands	10	5.32	8		Portugal	43	4.40	43	
Hong Kong SAR	11	5.22	11		Barbados	44	4.35	47	
Taiwan, China	12	5.20	17		South Africa	45	4.34	45	
United Kingdom	13	5.19	12		Poland	46	4.33	53	
Norway	14	5.17	15		Slovak Republic	47	4.31	46	
Australia	15	5.15	18		Italy	48	4.31	49	
France	16	5.13	16		India	49	4.30	50	
Austria	17	5.13	14		Jordan	50	4.30	48	
Belgium	18	5.09	19		Azerbaijan	51	4.30	69	
Korea, Rep.	19	5.00	13		Malta	52	4.30	52	
New Zealand	20	4.98	24		Lithuania	53	4.30	44	
Luxembourg	21	4.96	25		Indonesia	54	4.26	55	
Qatar	22	4.95	26		Costa Rica	55	4.25	59	
United Arab Emirates	23	4.92	31		Brazil	56	4.23	64	
Malaysia	24	4.87	21		Mauritius	57	4.22	57	
Ireland	25	4.84	22		Hungary	58	4.22	62	
Iceland	26	4.80	20		Panama	59	4.21	58	
Israel	27	4.80	23		Mexico	60	4.19	60	
Saudi Arabia	28	4.75	27		Turkey	61	4.16	63	
China	29	4.74	30		Montenegro	62	4.16	65	
Chile	30	4.70	28		Russian Federation	63	4.15	51	
Czech Republic	31	4.67	33		Romania	64	4.11	68	
Brunei Darussalam	32	4.64	39		Uruguay	65	4.10	75	
Spain	33	4.59	29		Botswana	66	4.08	56	

Fuente: Índice Global de Competitividad-Informe Anual de Competitividad-FEM.

**Tabla 2: Índice de Competitividad Global
Ranking 2009-2010 en comparación con Ranking 2008-2009**

Country/Economy	GCI 2009-2010		GCI 2008-2009		Country/Economy	GCI 2009-2010		GCI 2008-2009	
	Rank	Score	Rank*			Rank	Score	Rank*	
Kazakhstan	67	4.08	66		Pakistan	101	3.58	101	
Latvia	68	4.06	54		Suriname	102	3.57	103	
Colombia	69	4.05	74		Benin	103	3.56	106	
Egypt	70	4.04	81		Guyana	104	3.56	115	
Greece	71	4.04	67		Ecuador	105	3.56	104	
Croatia	72	4.03	61		Bangladesh	106	3.55	111	
Morocco	73	4.03	73		Lesotho	107	3.54	123	
Namibia	74	4.03	80		Uganda	108	3.53	128	
Vietnam	75	4.03	70		Bosnia and Herzegovina	109	3.53	107	
Bulgaria	76	4.02	76		Cambodia	110	3.51	109	
El Salvador	77	4.02	79		Cameroon	111	3.50	114	
Peru	78	4.01	83		Zambia	112	3.50	112	
Sri Lanka	79	4.01	77		Venezuela	113	3.48	105	
Guatemala	80	3.96	84		Ghana	114	3.45	102	
Gambia, The	81	3.96	87		Nicaragua	115	3.44	120	
Ukraine	82	3.95	72		Côte d'Ivoire	116	3.43	110	
Algeria	83	3.95	99		Mongolia	117	3.43	100	
Macedonia, FYR	84	3.95	89		Ethiopia	118	3.43	121	
Argentina	85	3.91	88		Malawi	119	3.42	119	
Trinidad and Tobago	86	3.91	92		Bolivia	120	3.42	118	
Philippines	87	3.90	71		Madagascar	121	3.42	125	
Libya	88	3.90	91		Tajikistan	122	3.38	116	
Honduras	89	3.86	82		Kyrgyz Republic	123	3.36	122	
Georgia	90	3.81	90		Paraguay	124	3.35	124	
Jamaica	91	3.81	86		Nepal	125	3.34	126	
Senegal	92	3.78	96		Timor-Leste	126	3.26	129	
Serbia	93	3.77	85		Mauritania	127	3.25	131	
Syria	94	3.76	78		Burkina Faso	128	3.23	127	
Dominican Republic	95	3.75	98		Mozambique	129	3.22	130	
Albania	96	3.72	108		Mali	130	3.22	117	
Armenia	97	3.71	97		Chad	131	2.87	134	
Kenya	98	3.67	93		Zimbabwe	132	2.77	133	
Nigeria	99	3.65	94		Burundi	133	2.58	132	
Tanzania	100	3.59	113						

El Informe 2008-2009 presento 134 países, este año esa casilla esta vacia ya que Moldova no presento los suficientes informes para el presente año

Fuente: Índice Global de Competitividad-Informe Anual de Competitividad-FEM.

1.3 Competitividad desde el comercio exterior e internacional

Las relaciones comerciales de un país contenidas en el comercio exterior⁸ y comercio internacional⁹ son importantísimas para la sostenibilidad de una nación, para su economía, crecimiento y desarrollo, y las cuales para su prosperidad son centradas en las ventajas comparativas ya mencionadas y aplicadas al comercio internacional hace muchísimos años por David Ricardo¹⁰ y que se conocen como las Ventajas Comparativas del Modelo Ricardiano¹¹.

Este modelo se centra en la ventaja comparativa y es probablemente el concepto más importante en la teoría del comercio internacional. En el modelo Ricardiano los países se especializan en producir lo que mejor hacen. A diferencia de otros modelos predice que los países se especializarán completamente en lugar de producir una amplia gama de mercancías. No considera las dotaciones de factores, como las cantidades relativas de trabajo y capital disponibles en un país. Sin embargo su trabajo fue en gran medida criticado pues muchas veces no contaba con la suficiente fundamentación y hoy en día, a pesar de su gran aporte, no es un modelo bien aceptado, pues por sus incoherencias tiende al afán de capitalizar aquellos países desarrollados y desacreditar aquellos en vías de desarrollo.

Como alternativa al modelo Ricardiano de ventaja comparativa aparece la teoría de Heckscher-Ohlin,¹² en la cual explica cómo funcionan los flujos del comercio Internacional exponiendo que éste resulta del hecho de que los distintos países tienen diferentes dotaciones de factores: *“así como existen países con abundancia relativa de capital, existen otros con abundancia relativa de trabajo y explica de manera clara que los más ricos en capital exportan bienes intensivos en capital (se utiliza relativamente más capital que trabajo para producirlos) y los países más ricos en trabajo exportan*

⁸ intercambio de bienes y servicios entre dos bloques o regiones económicas

⁹ al intercambio de bienes, productos y servicios entre dos países (uno exportador y otro importador)

¹⁰ **David Ricardo** (18 de abril de 1772 - 11 de septiembre de 1823) fue un economista inglés, miembro de la corriente de pensamiento clásica, nacido y fallecido en Londres. También fue un hombre de negocios, especulador exitoso y amasó una considerable fortuna.

¹¹ Modelo de ventaja comparativa, que defiende las ventajas del comercio internacional y en esencia es una ampliación de la división del trabajo propuesta por Adam Smith y opuesta a las teorías proteccionistas.

¹² Formulado por el economista sueco Bertil Ohlin (Klippan, Kristianstad, Suecia, 23 de abril de 1899 – Estocolmo, 3 de agosto de 1979), ganador del Premio Nobel de Economía en 1977 por sus aportaciones teóricas al comercio y las finanzas internacionales. Su nombre se asocia al modelo de comercio internacional conocido como modelo Heckscher-Ohlin.

bienes intensivos en trabajo (se utiliza relativamente más trabajo que capital para producirlos)”.

A su favor esta teoría predice que los países exportan aquellos bienes o servicios de los cuales tienen y hacen uso intensivo localmente de manera abundantes e importan bienes o servicios que necesitan de manera intensiva y que son localmente escasos. A pesar de su gran complejidad esta teoría no ha probado otros apartes de sus predicciones, sin embargo, desde el punto de vista teórico brinda una elegante solución incorporando el mecanismo neoclásico de precios en la teoría del comercio internacional.

A pesar de las falencias en dichas teorías, sus enunciados son vitales y esenciales para nuevas propuestas que llevan implícitos sus fundamentos o principios para ser adaptadas a un mundo más complejo, dinámico, globalizado y competitivo, ya que no por nada, aun después de casi dos siglos se sigue hablando de ventaja comparativa bajo nuevos esquemas y preceptos. Con todos estos argumentos en la búsqueda de esa competitividad de la que tanto se habla, la complejidad y la dinámica soportada en la misma globalización para alcanzar un nivel de precisión necesario que permite determinar oportunidades y riesgos y es precisamente el Modelo Gravitacional del Comercio que brinda un análisis más empírico de los patrones de comercio.

Este modelo al igual que la Ley de la Gravedad de Newton considera la distancia y el tamaño físico entre dos objetos, en el caso en cuestión, significa que considera la distancia entre dos países y la interacción del tamaño de sus economías. Este modelo ha sido empíricamente comprobado mediante el análisis econométrico utilizando una serie de variables tales como, PIB, población, nivel de ingreso, las relaciones diplomáticas entre países, e incluso las políticas comerciales son incluidas.

De manera similar y como lo expone la teoría original, mayores masas inducen mayor atracción entre los dos países y por lo tanto mayor comercio, mientras que mayor distancia implica mayores costos de transporte y por ende menores flujos comerciales. Esto es crucial y determinante en la aplicación de relaciones comerciales, lo que hace a unos países comparativamente más atractivos que otros y su ventaja comparativa los hace más convenientes que otros.

En síntesis, encontramos varios factores que determinan a las naciones como competitivas a nivel mundial, lo cual a su vez establece un punto de referencia para reconocer sus ventajas comparativas, sin embargo existen muchas variables que son tomadas en cuenta por los países para determinar riesgos y oportunidades que se ven reflejadas en los modelos comerciales más complejos. Si bien esto es una pauta, algo que está intrínsecamente ligado al comercio en general, es todo lo referente a logística e infraestructura ya que el desarrollo de la eficiencia y la efectividad de este aspecto hacen de un país más productivo, y esa misma eficiencia y efectividad está directamente relacionada a los costos y a las tarifas que hacen que la logística nacional e internacional de cada país establezca su competitiva logística.

Esto quiere decir que si un país no establece políticas y acciones en materia de competitividad logística, su productividad significará poco o nada y su beneficio no podrá ser sostenible dentro del mercado internacional, perdiendo así participación y produciendo un estancamiento de la producción nacional.

Así cómo es medida la competitividad de los países, de igual manera sucede al calificar la competitividad del comercio en general a través de un informe que presenta una clasificación actualizada del índice de comercio desarrollado por el FEM en colaboración con expertos en comercio internacional, los líderes de la logística y la industria del transporte que determinaron los siguientes pilares:

ACCESO A MERCADOS

- Acceso a mercados domésticos y extranjeros

ADMINISTRACIÓN DE FRONTERAS

- Eficiencia de la administración de aduanas
- Eficiencia en los procedimientos de importación y exportación
- Transparencia en la administración de fronteras

INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN Y TRANSPORTE

- Disponibilidad y calidad de la infraestructura de transporte

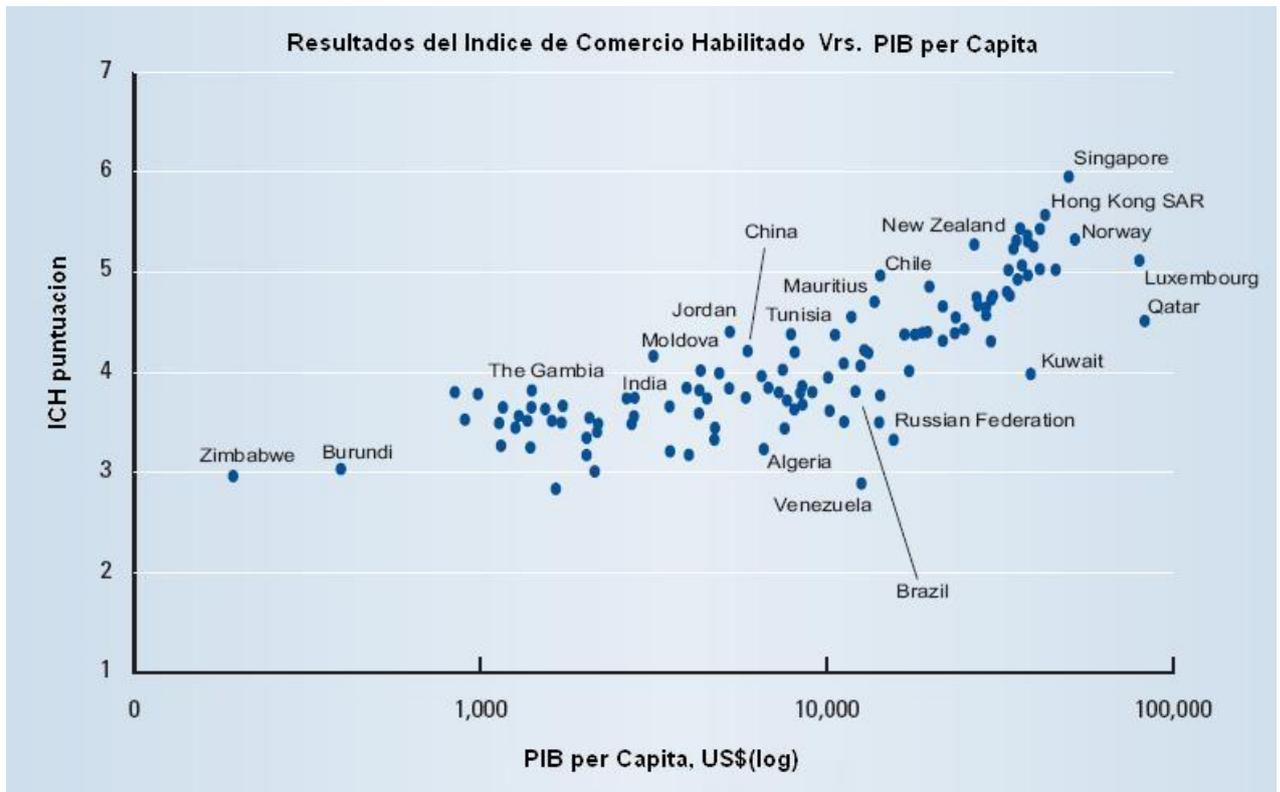
- Disponibilidad y calidad del servicio de transporte
- Disponibilidad y uso de las TIC

MARCO DE NEGOCIOS

- Marco regulador
- Seguridad Física

Bajo estos nueve pilares (cada uno con una serie de indicadores) el Reporte Global de Comercio Habilitado (Global Enabling Trade Report) mide y analiza las instituciones, políticas y servicios que permitan el comercio de las economías nacionales en todo el mundo, destacando los puntos fuertes para que los responsables políticos de un país sepan los retos que deben abordarse.

Grafica 1: Países más competitivos en comercio
Índice de comercio que permite encontrar la etapa de desarrollo.



Fuente: Reporte Global de Comercio habilitado 2009, FEM.

Este marco de referencia nos da una visión de cómo está el mundo hoy en día en materia de comercio mundial, donde las económicas de Asia oriental como Singapur y

Hong Kong, ocupan las dos primeras posiciones del ranking, seguidas por Suiza, Dinamarca, Suecia y cerrando con Canadá, Noruega, Finlandia, Austria y los Países Bajos quienes cierran el top 10 de este ranking, siendo estas economías un modelo a seguir bajo los rigores y los mejoramientos que sean necesarios y en los que ellos aun son mucho más fuertes que otros países.

Tabla 3: Top 10 de las economías más fuertes en materia de comercio mundial

País/Economía	Sub-índice									
	Índice General		Acceso a Mercados		Administración de fronteras		Infraestructura de Transporte y Comunicación		Entorno de Negocios	
	Rank	Punt.	Rank	Punt.	Rank	Punt.	Rank	Punt.	Rank	Punt.
Singapore	1	5.97	2	5.63	1	6.49	3	5.64	3	6.13
Hong Kong SAR	2	5.57	20	4.75	7	5.89	5	5.57	4	6.08
Switzerland	3	5.44	38	4.48	10	5.80	9	5.49	6	6.01
Denmark	4	5.44	86	3.81	3	6.31	8	5.50	2	6.15
Sweden	5	5.44	88	3.81	2	6.41	4	5.63	7	5.90
Canada	6	5.35	13	4.96	12	5.64	17	5.27	17	5.52
Norway	7	5.33	21	4.72	18	5.47	20	5.11	5	6.02
Finland	8	5.33	78	3.84	9	5.80	16	5.37	1	6.29
Austria	9	5.29	84	3.81	6	5.92	6	5.55	8	5.89
Netherlands	10	5.27	87	3.81	4	6.04	2	5.64	15	5.59
Colombia	84	3.61	48	4.16	74	3.55	76	3.13	103	3.58

Fuente: Reporte Global de Comercio habilitado 2009, FEM.

2 LOGISTICA

2.1 *Historia de la logística y su evolución*

El fenómeno del consumismo ha incrementado en proporciones inimaginables y muy complejas a demanda mundial de toda clase de productos, lo cual ha determinado la creación y uso de procedimientos cada vez más eficientes para la satisfacción de quien requiera productos y servicios. Como todo, esta evolución ha tenido su origen en la misma necesidad, necesidad que se remonta a los orígenes de las principales civilizaciones humanas, cuando lo que era necesario para el consumo no estaba disponible en el momento preciso. Eran épocas primitivas y el hombre tenía que desplazarse a los lugares de producción y se consumía simplemente lo necesario, pues la producción era bastante pequeña.

Esto se debía a la falta de **vías de comunicación entre territorios**, a la inexistencia del **transporte** adecuado, y al desconocimiento de técnicas avanzadas de **almacenamiento** y movimiento de los productos. Esa necesidad del hombre en una forma primitiva le ayudó a generar sistemas logísticos, y por ende a mejorar el consumo y la producción, consiguiendo así que esta última fuera separándose geográficamente. El comercio ayudó a que las regiones se especializaran en lo que mejor podían producir, de igual forma los excesos se pudieron enviar de forma rentable a otras regiones y los artículos que no se fabricaban en la zona se podían importar, y es aquí donde la logística en su forma más primitiva fue el primer componente aliado y de valor agregado dentro del comercio y el comercio regional, exterior, mundial o como se le quiera llamar.

Aunque fueron las formas más primitivas de comercio y logística, fueron básicas y siempre estuvieron evolucionando, cada vez que las sociedades se desarrollaban en reinos, países o repúblicas más sofisticadas y modernas. Sin embargo, la logística moderna tiene su origen en el ámbito de la ingeniería militar que se ocupa de la organización del movimiento de las tropas en campaña, su alojamiento, transporte y

avituallamiento. El Barón de Jomini¹³, teórico militar que sirvió al ejército de Napoleón I y del Zar de Rusia a principios del siglo XIX, elevó la logística al rango de las tres ramas principales del arte de la guerra junto a la estrategia y la táctica, según establecía en su obra "Compendio del Arte de la Guerra: De las Principales Combinaciones de la Estrategia a La gran Táctica y la Gran Política Militar (1838)" (*Précis de l'Art de la Guerre: Des Principales Combinaisons de la Stratégie, de la Grande Tactique et de la Politique Militaire*).

Luego de la Segunda Guerra Mundial, los profesionales que habían gestionado la logística militar se incorporaron al mundo empresarial y las técnicas logísticas evolucionaron rápidamente, trayendo consigo nuevas teorías y propuestas para construir un nuevo modelo de logística competitiva a nivel empresarial.

2.2 La logística empresarial: supply chain y supply chain management

Para el profesor Ronald H. Ballou la logística empresarial es «*todo almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un coste razonable*»¹⁴.

Por su parte, el profesor Lambert integra el término logística en otro más general y la define como (...) *la parte de la gestión de la cadena logística (Supply Chain Management (SCM)) que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores*¹⁵(...).

¹³ Antoine-Henri de Jomini (6 de marzo de 1779 - 24 de marzo de 1869) fue un general nacido en Payerne, en el cantón de Vaud (Suiza). Sirvió en el ejército francés, así como en el ejército imperial ruso. Alcanzó la fama como escritor y tratadista de estrategia militar, analizando el arte de la guerra de la etapa napoleónica y elaborando numerosos postulados teóricos. Sus obras tenían un carácter predominantemente didáctico, y sus teorías solían detallarse utilizando un vocabulario muy técnico y de carácter geométrico, usando así expresiones tales como "líneas estratégicas", "puntos clave" o "bases".

¹⁴ Ballou, Ronald H. (1999). Business Logistics Management, Cuarta edición, Upper Saddle River (Nueva Jersey, EE.UU.): Prentice-Hall International, Inc. ISBN 0-13-081262-5.

¹⁵ D.M. Lambert, M. Cooper, J. D. Pagh, 'Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities, The International Journal of Logistics Management. Vol.9, nº 2, pp 1-19, 1998.

Según el Council of Supply Chain of Management Professionals, CSCMP (anteriormente conocido como, Council of Logistics Management, CLM) «La logística es aquella parte de la gestión de la cadena de abastecimientos que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores»¹⁶.

Otra acepción utilizada por la Asociación Francesa para la Logística (ASLOG)¹⁷ la define como "el conjunto de actividades que tienen por objeto colocar, al mínimo coste, una cantidad determinada de producto en el lugar y momento que es demandada".

En entrevista con el Dr. Ferez Said, experto en logística en Colombia, afirma que el campo de aplicación de la logística es amplio y multidisciplinar, cabe tanto dentro de lo administrativo como dentro de lo militar, pero define a la logística como una disciplina que comparte los procesos y que reconoce que son iguales tanto para el ejército como para las empresas, pero los procedimientos son distintos, los clientes son distintos, así como el teatro de la oferta y de la demanda, puesto que dependen de la complejidad del campo del contexto.

El Dr. Ferez se expresa como Lambert frente al Supply Chain, afirmando que es la estructura mientras que la logística es una parte del Supply Chain Management y, por lo tanto, son dos cosas totalmente diferentes, ya que este último más que una cadena de suministros debe ser una cadena productiva que sea a su vez una red de valor, y en si una red logística mas no una cadena de valor pues aunque en teoría la cadena de valor pueda ser lo mismo, esto tan solo nos concede una mente encadenada que no ve más allá.

La gente logra confundir Supply Chain, afirma el Dr. Ferez, con inventarios, transporte, almacenamiento y distribución, pero eso, y como quedó establecido en el marco

¹⁶ Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP. «Definición de Gestión Logística» (en inglés). 4 de septiembre de 2008.

¹⁷ La Asociación francesa para la logística es una organización que reúne en Francia desde 1972 a todos los actores de la "Supply chain". Tiene por vocación promover la logística en todas las actividades humanas www.aslog.org.

conceptual del Documento Conpes¹⁸ 3547¹⁹, la logística es la manipulación de bienes y servicios que requieren o producen las empresas o los consumidores finales, mediante las funciones de transporte, almacenaje y aprovisionamiento y/o distribución de mercancías²⁰.

Mientras tanto y, como lo establece el mismo documento, la cadena logística o cadena de abastecimiento es la expresión que define la secuencia de agentes, funciones y actividades que intervienen en el flujo de bienes, servicios y de información relacionada entre dos o más puntos y finaliza destacando que la logística abarca, además del transporte de mercancías, la planificación y organización de la carga en toda la cadena de valor como elemento de calidad.

En síntesis Supply Chain es la organización de la red de valor que se modela y diseña, mientras el Supply Chain Management es la forma en que se administran las relaciones con los clientes para así dirigir la demanda. Por su parte, una red logística busca construir y articular todas aquellas organizaciones federadas inclusive para obtener y administrar relaciones, no sólo comerciales, con los proveedores. Este sistema de logística soporta todas las relaciones y, al mismo tiempo, proporciona estrategias corporativas y logísticas, en donde lo importante es trabajar siempre en función de hacer realidad estas relaciones, generando todos los procesos de sinergia que en ellas puedan ocurrir.

¹⁸ Son una serie de documentos desarrollados con el consejo nacional de política económica y social, la república de Colombia y el departamento nacional de planeación junto con las distintas entidades estatales y ministerios de Colombia para el desarrollo de políticas nacionales de interés económico y social.

¹⁹ Conpes 3547 publicado el 27 de Octubre de 2008 es el documento que establece las Políticas Nacionales de Logística en Colombia por primera vez y que contiene las estrategias para el desarrollo del sistema logístico nacional y su apoyo efectivo al incremento de competitividad y productividad definida en el Conpes 3527.

²⁰ Centrales e infraestructura para la movilidad y las actividades logísticas-CIMALSA. Empresa pública de la Generalitat de Catalunya (España) encargada de la promoción de infraestructura logística especializada.

2.3 ¿Cómo está Colombia en el mundo: dentro de un marco de competitividad comercial y logística?

Las cifras para nada son alentadoras, el Banco Mundial y el Foro Económico Mundial califican la competitividad entre un total de 133/134²¹ países, ocupando Colombia el puesto 69²², pero, aun cuando esto no signifique mucho, lo realmente aterrador es que se encuentra aun muy por debajo de la media mundial, incluso dentro de la misma media con la que se miden los países de Latinoamérica y el Caribe.

Juan David Mejía, gerente de estrategia de Exxe Logística, señala que países como Vietnam, le llevan la delantera a Colombia en materia de comercio exterior dentro del panorama logístico, lo cual es algo negativo y le resta aun más competitividad al país, afirmando además que Colombia no invierte en redes de distribución primarias, vías y manejo de contenedores, entre otros aspectos. Esto sumado a una serie de variables negativas, que no deben ser vistas como un ataque directo, si no como puntos estratégicos para la mejora en la búsqueda de la competitividad, si y solo si, se trabaja para alcanzarlo²³.

2.4 Infraestructura y logística en Colombia

El Banco Mundial en su Reporte de Infraestructura Logística atiende a las tendencias globales de las cadenas de abastecimiento y de los sistemas internacionales de transporte, este aspecto debe ser tenido en cuenta en Colombia si se pretende generar una cultura de mejoramiento logístico desde el sector público, para incrementar la rentabilidad, estimular la inversión y aumentar la competitividad del país, dejando en claro que las prácticas empresariales deben representar un importante margen de acción que puede hacer más rentables los beneficios potenciales de los tratados comerciales vigentes y futuros, entendiendo además que lo netamente complementario

²¹ Dependiendo del año que se hable, pues para el último año el país 134 que era Moldavia no proporcionó la suficiente información para ser evaluado.

²² Global Competitiveness index 2009-2010

²³ Opinión del empresario y gerente de Exxe Logística, Juan David Mejía para un artículo "Plan Nacional de Logística: Una necesidad sentida por los empresarios" escrita por Paola Ramírez Leaño para la Revista Suplemento de Logística, Edición Número 3, agosto-noviembre 2008.

a los resultados de esta competitividad se ve reflejado en la calidad de los productos a exportar²⁴.

Este boom actual por las aperturas comerciales ha generado competencia en todo sentido y la ferviente fijación por alcanzar altos estándares competitivos. Colombia en referencia con la actual crisis que vive el mundo, acompañada de los recientes conflictos políticos y diplomáticos con sus principales vecinos comerciales (Venezuela y Ecuador), tiene el deber no solamente de buscar nuevas alternativas comerciales y tratados de libre comercio, si no hacerlos productivos en función de sus exportaciones más que a sus importaciones, será la alternativa para hacer mayores aprovechamientos por parte de la economía nacional en desarrollo de la oportunidad de integrarse al aprovisionamiento global y aumentar las exportaciones que, por cierto, requieren adecuar la gestión de la red logística.

En el mismo documento el Banco Mundial señala que la integración de Colombia al mercado mundial es relativamente reducida en proporción al tamaño de su economía, esto implica que existe un potencial para aprovechar las ventajas de una mayor integración económica, y tener planes de contingencia cuando las integraciones actuales se vean amenazadas, se rompan o las que simplemente se están negociando no se produzcan. Tal es el caso estratégico de su expansión por Centroamérica como lo es el Tratado de Libre Comercio con el triángulo del norte de Centroamérica (Guatemala, Honduras y Salvador). El comercio entre las tres naciones centroamericanas y Colombia alcanzó en el 2006 los 275 millones de dólares, con las exportaciones colombianas tomando la mayor parte con cerca de 250 millones de dólares. Las exportaciones de los países centroamericanos a Colombia rondaron los 25 millones de dólares. Según el diario El Tiempo en su versión para Internet²⁵.

"Estos países son un socio comercial muy importante para Colombia", dijo el Ministro de Comercio, Luis Guillermo Plata, en una entrevista radial en esa época. "Es un mercado que es muy apto para nuestra industria, especialmente para las medianas y pequeñas empresas colombianas... será más fácil para esas empresas competir con compañías

²⁴ Documento del Banco Mundial: "Infraestructura logística y de calidad para la competitividad de Colombia", departamento de finanzas, sector privado e infraestructura de América Latina y el Caribe, reporte N°35061-CO enero 24, 2006.

²⁵ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3673360#>

de esos países que con las europeas o estadounidenses". En el mes de octubre se reafirmó de manera más estrecha el TLC con Guatemala que entró en vigencia total en noviembre de 2009 sin embargo, y a pesar de esto, Colombia está sintiendo el golpe de la actual crisis y estas oportunidades están siendo medianamente aprovechadas, pero se espera que la industria privada se incentive internacionalizando su mercado a ésta tan estratégica e importante región centroamericana.

La más grande batalla que tiene Colombia en su lucha expansiva comercial es con Estados Unidos, de ser completamente posible y basado en investigaciones por especialistas y mediciones bajo el modelo gravitacional que, como bien se dijo, es el instrumento empírico más exitoso para predecir los flujos comerciales entre países, dejando por postulado que mayores masas inducen mayor atracción entre dos países y por lo tanto mayor comercio, mientras que mayor distancia implica mayores costos de transporte y por ende menores flujos comerciales.

Este estudio hecho en 2004 por Mauricio Cárdenas S. y Camilo García J. en cooperación con FEDESARROLLO establece que, en promedio, es posible afirmar que la firma de un TLC entre Colombia y Estados Unidos generaría un aumento de más de 40% en los volúmenes de comercio bilateral, sin hablar de la implicación de grandes ganancias de las mejoras en regulación e infraestructura, pero advierte que de no lograrse y perderse las preferencias arancelarias ATPDEA que Estados Unidos ha otorgado a Colombia, el comercio caería en 58% respecto a la actualidad observada.

Chile, México y Brasil incrementan más esta oportunidad comercial para Colombia. No obstante, este último posee una ventaja competitiva relativa por su ubicación favorable respecto de las rutas globales de transporte, que le permiten acceder a costos de transporte más bajo ya que es uno de los pocos países con proximidad al flujo principal de tráfico de navíos de línea (Liner) que posee la condición de ser un país bi-oceánico a la vez, tal y como lo muestra el Banco Mundial en el informe.

Sin embargo el problema, según afirma el Banco Mundial en el mismo informe, siguen siendo las condiciones geográficas de Colombia, las mismas que lo hacen un país rico en bio-diversidad y ecosistemas son una desventaja y no por el hecho de la geografía

en sí, el principal factor tiene que ver con el hecho de que los principales centros motores de la actividad económica se encuentran al centro del país, concentrados en la región andina, relativamente alejada de los puertos y que generan un alto impacto para la logística desde la estructura de costos de las empresas exportadoras.

Según cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá, la capital representa el 80% de la industria nacional, empresarial y financiera y, según las cifras del Banco Mundial, en la región andina se genera el 75% del valor agregado indispensable para el comercio exterior (eje Bogotá-Medellín-Cali), mientras que la costa Atlántica produce el 15% y el restante 10% se genera en el resto del territorio.

Lo que resulta de esto es que al ser Bogotá-Medellín-Cali una mayor atracción de actividad debido al mayor tamaño relativo de sus mercados y capacidad de compra, es beneficioso hacia el interior, pero en ese mismo sentido la geografía juega un papel fundamental en los costos logísticos, lo cual hace al país poco atractivo y poco competitivo en materia de comercio exterior e internacional, ya que hay un uso intensivo del transporte marítimo y es bien sabido que los puertos no se localizan cerca de este eje y, por ende, esta mayor distancia explica mayores costos logísticos para las exportaciones.

Estas distancias, según el Banco Mundial, comparado el puerto más cercano (trazando una línea recta y con una media ponderada por población) es de 271 Kms., lo cual quiere decir que es 3.2 veces más lejano comparando con Chile; 3.6 veces con Brasil; 8 veces con Argentina; 5.3 veces con Malasia; 7.5 veces con China; y 18 veces con Tailandia. Este comparativo se realizó dentro del contexto de las tres principales ciudades bajo el supuesto que éstas son también centros industriales.

Si bien la idea de competitividad está regida bajo las mismas condiciones ambientales para todos los participantes, éstas afectan a unos en mayor proporción que a otros, en especial a las pequeñas y medianas empresas ya que, si bien para las grandes industriales nacionales y multinacionales estos costos son elevados, ¿qué será de aquellas empresas que son de menor tamaño?, los costos logísticos son muy sensibles al tamaño de las empresas, el Banco Mundial reveló en 2006 que para las pequeñas

firmas, con ventas inferiores a US\$1 millón anual, el promedio de costos logísticos es del 26.4%; del valor de sus ventas, por lo que normalmente enfrentan estructuras de costos 2 ó 3 veces superiores en su distribución y abastecimiento que las empresas de mayores dimensiones. Las firmas multinacionales y las grandes empresas nacionales han adoptado rápidamente prácticas de logística moderna, pero hay clara evidencia de que las pequeñas y medianas de los países en desarrollo encuentran dificultades para hacerlo y las dificultades para adoptar estas prácticas se intensifican especialmente en firmas con facturación reducida. Maldonado y Sardi (2004).

3 ANÁLISIS COMERCIAL Y LOGÍSTICO EN COLOMBIA: UNA APROXIMACIÓN A LA PROBLEMÁTICA

Según datos de la Comunidad Económica Europea, el valor del sector logístico ascendió al 13,8% del Producto Interno Bruto - PIB mundial en el año 2005, representando entre un 10% y un 15% del costo final de un producto elaborado²⁶. A nivel internacional, y teniendo en cuenta su importancia en el entorno económico mundial, la logística ha sido ampliamente usada como una de las variables que define el nivel de competitividad de un país en el momento de insertar sus productos en mercados globalizados.

En Colombia la productividad del país ha experimentado en la última década una aceleración importante, pasando de un comportamiento recesivo en los últimos años de la década del 90 a tasas de crecimiento reales positivas y crecientes a partir del año 2000. Como resultado de esta tendencia, en los últimos años el crecimiento real del PIB colombiano ha sido incluso mayor que el promedio de América Latina.

Por otro lado, y como una explicación a lo anterior, en los últimos 10 años, el comercio exterior colombiano de bienes medido como porcentaje del PIB, ha incrementado su participación pasando del 24,2% en 1997 al 34,6% en 2007²⁷.

Todas estas tendencias, como se ha venido relatando, merecen su importancia en las negociaciones que adelanta actualmente el Gobierno Nacional, donde no solamente se juega por el intercambio de bienes y servicios competitivos, si no que se busca generar las condiciones y la estabilidad jurídica para atraer a la inversión extranjera y en lo cual más adelante se detallará cómo ha sido el impacto recibido por parte de los inversionistas.

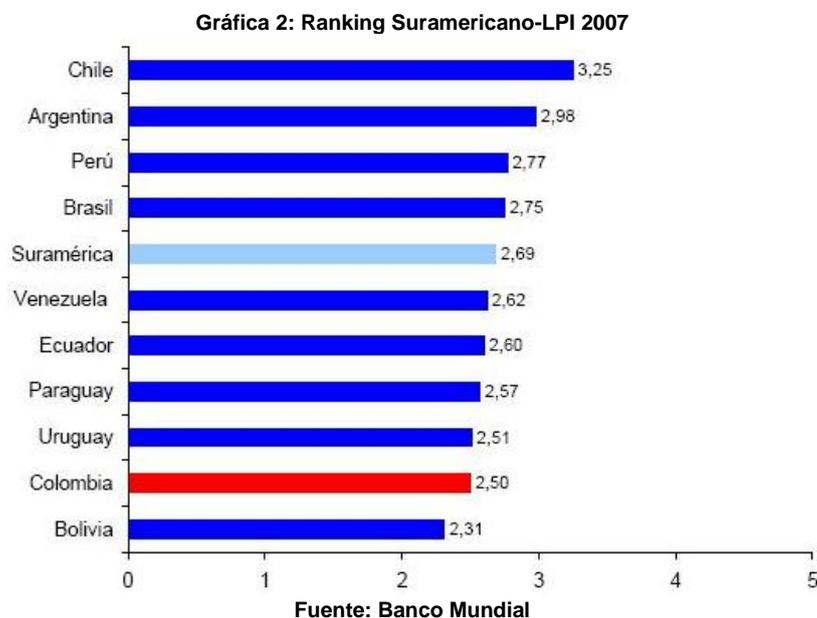
En esa medida, esto que se ve como oportunidad, pretende movilizar grandes cantidades de comercio hacia y desde destinos internacionales, lo cual genera una

²⁶ La logística del transporte de mercancías en Europa – La clave para la movilidad sostenible. Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, 2006.

²⁷ El total del comercio exterior colombiano pasó del 35,5% al 50,2% del PIB para el mismo periodo.

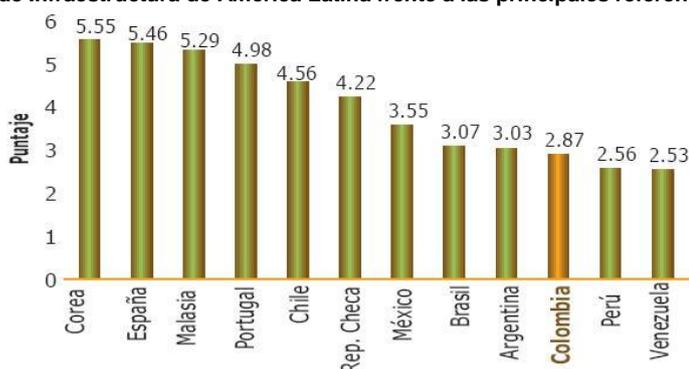
importantísima presión del sistema logístico nacional, y lo cual, como se ha venido diciendo, es determinante para la competitividad de la economía colombiana.

Aunque las condiciones están dadas, el Banco Mundial en el Índice de Desempeño Logístico (Logistics Performance Index –LPI 2007), que evalúa el comportamiento de la logística de comercio exterior, ubicó a Colombia en el puesto 82 entre una muestra de 150 países, no obstante, la cifra resulta más penosa cuando se observa el ranking suramericano (incluso de Latinoamérica y el Caribe), Colombia ocupa el penúltimo lugar.



Ese año (2007) Colombia también tuvo la peor calificación en la encuesta del Foro Económico Mundial en infraestructura. Para ese año en el índice general Colombia ocupó también el puesto 69 entre 131 países, mientras que en infraestructura se ubicó en el puesto 86.

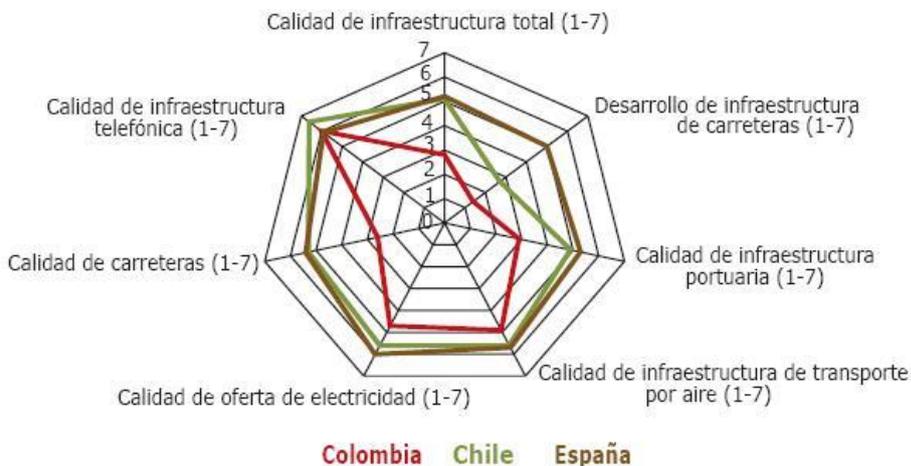
Gráfica 3: Índice de Infraestructura de América Latina frente a las principales referencias asiáticas y europeas



Fuente: Foro Económico Mundial-2007

La infraestructura es uno de los principales factores que explica el rezago de Colombia en competitividad, tal y como lo describe el Consejo Privado de Competitividad en su informe anual de 2007-2008, y también la principal razón de los sobrecostos en su desempeño logístico. Pero, tal y como lo muestra el Foro económico Mundial en su informe de 2007, Colombia exactamente está rezagada en la calidad de la infraestructura (ferroviaria, portuaria, de carreteras).

Gráfica 4: Calidad de Infraestructura-Colombia frente a la principal referencia Suramericana y de la UE



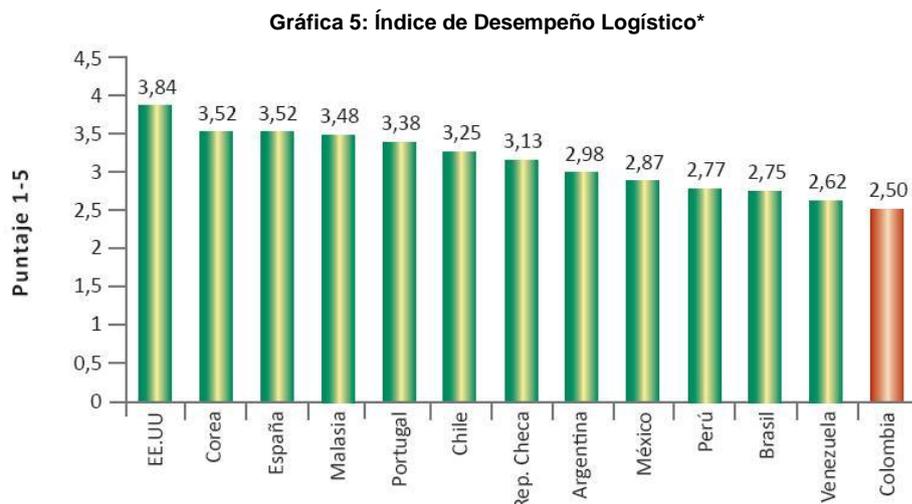
Fuente: Foro Económico Mundial-2007

Se preveía para ese entonces que sin políticas correctivas para 2010 el porcentaje de la red vial en mal o regular estado llegaría al 46%, con un costo de reparación de US\$800 millones, según señalaba el Consejo Privado de Competitividad en su Informe anual 2007-2008, sin embargo el 27 de octubre de 2008 se publica el Conpes 3547 que establece la Política Nacionales de Logística, que se complementa haciéndole

seguimiento al año siguiente con el Conpes 3568 del 16 de febrero de 2009, que junto a los Informes Anuales del Consejo Privado de Competitividad enmarcan una pauta y una visión a seguir para fortalecer, como en este caso, la competitividad nacional en materia logística y lograr que Colombia sea uno de los tres países más competitivos de América Latina hacia el 2032.

Esto evidencia que el desarrollo no es posible sin que el Estado ponga manos en el asunto, ya que la economía y la logística nacional de alta competitividad dependen de las infraestructuras, que quedan en manos del papel que juega el Estado en el desarrollo de proyectos de alto impacto que, en materia vial, minimicen además los tiempos para el desplazamiento, ya que el transporte carretero moviliza el 80% de la carga y el 84% de los pasajeros en el país, tan sólo el 15% de la red vial (25 mil Km.) se encuentra pavimentada, y de éste porcentaje solo 560 Km. tienen doble calzada (cifras para 2007 según el informe del Consejo Privado de Competitividad).

El informe del Consejo Privado de Competitividad del 2008-2009 tradujo en cifras un deplorable desempeño logístico para Colombia, el cual se compone de siete subíndices como son: infraestructura, aduanas, costos logísticos, trazabilidad, comercio exterior, idoneidad logística y justo a tiempo.



Fuente: CIA Factbook, UNFPA, Ministerio de Transporte, DANE, Consejo Privado de Competitividad 2008-2009, COMPES 3574 – 27 de Octubre de 2008

**El Índice de Desempeño Logístico se compone de siete subíndices: infraestructura, aduanas, costo logístico local, trazabilidad, comercio exterior, idoneidad logística y justo a tiempo*

Según ese informe, del total de los costos logísticos en Colombia, el 52,2% son de transporte, una proporción demasiado alta ya que el costo de transporte por tonelada-Km es 20% superior al de Argentina, 38% al de México y 13% al de Brasil, tres países donde los kilómetros recorridos por vehículos son semejantes, y por ende, como ya se dijo son demasiados sensibles al tamaño de las empresas.

Aunque ha habido avances especialmente para el caso de los costos para la exportación e importación, estos aun no son suficientes, en 2007 el tiempo para exportar eran 24 días (comparado con 2005 que eran 38 días), pero a países como Irlanda este proceso les lleva siete días, a España nueve, Argentina 16, México 17, Chile 21, en comparación con el tiempo para importar los progresos han sido mejores (en 2005 importar algo a Colombia llevaba 48 días) en 2007 pasó a 20 días comparado con España que le lleva 10 días, Irlanda 12, Portugal 16, Argentina 20, Chile 21, y Brasil 22.

Gráfica 6: Tiempo para importar y exportar en 2007



Fuente: Banco Mundial (Doing Business, 2008)

Algo importante para tener en cuenta con Colombia en el tiempo de las exportaciones es que el 82% de éstas se realizan por puertos marítimos, el 72% utilizan contenedores como medio de transporte y, además, vale recalcar que la problemática del tráfico de narcóticos influye en la demora de los procesos. A pesar que Sri Lanka o Nigeria inspeccionan rutinariamente todos los contenedores, Colombia e Indonesia lo hacen aleatoriamente. Pero es posible disminuir los costos de inspección si se implementan metodologías en análisis de riesgo, como hacen España o Alemania, aunque hoy en día Cartagena logró el reconocimiento SCI, lo cual implica utilización de los mejores equipos

de inspección no intrusiva (NII), sistema de análisis de riesgos y avanzados sistemas de comunicación.

Y aunque los costos para importar y exportar en Colombia siguen siendo muy altos, son aptos para proponer estrategias más convenientes que permitan, de una forma conveniente, reducir estos mismos. Aunque la inversión sea alta, se verá correspondida con resultados que disminuirán costos y, en consecuencia, será más productivo lo cual será para beneficio para el país y por ende para su comercio internacional (Estado, empresarios e industriales).

3.1 Oportunidades para Colombia

Como oportunidad y según la evaluación comparativa de atracción para la inversión privada nacional en infraestructura Latinoamericana, estudio presentado por el Foro Económico Mundial en 2007, Colombia ocupa el tercer lugar como oportunidad para la inversión, esto es algo alentador frente a los aspectos observados anteriormente, como los altos costos y la muy deficiente infraestructura vial que se ven reflejados en la falta de competitividad logística nacional.

Tabla 4: Índice General- Atracción para la Inversión Privada en Infraestructura para Latinoamérica en 2007

Rank	Country	Score
1	Chile	5.4
2	Brazil	4.4
3	Colombia	4.3
4	Peru	4.2
5	Mexico	4.0
6	Uruguay	4.0
7	El Salvador	4.0
8	Guatemala	3.6
9	Argentina	3.4
10	Venezuela	3.4
11	Bolivia	3.3
12	Dominican Rep.	3.3

Fuente: Foro Económico Mundial (Benchmarking National Attractiveness for Private Investment in Latin American Infrastructure, 2007)

Comparativamente hablando Chile es el ejemplo a seguir y el punto suramericano de referencia, pues actualmente es el país mejor evaluado en los últimos años en la gran mayoría de los aspectos, y en esta evaluación comparativa para la inversión no es la excepción Colombia, sin embargo, aun tiene muchas falencias que a la vez son oportunidades en este estudio para el análisis y la inversión.

Gráfica 7: Atracción de inversión Colombia frente a la principal referencia suramericana.



Fuente: Foro Económico Mundial (National Attractiveness for Private Investment in Latin American Infrastructure, 2007)

En la gráfica a continuación Colombia enseña la gran brecha que existe para la calidad de su infraestructura y muestra los apartes que son más significativos para el desarrollo del país, y que coinciden con una de las tantas necesidades que requiere la logística nacional para alcanzar la competitividad necesaria.

Gráfica 8: Calidad de la infraestructura en Colombia



Fuente: Foro Económico Mundial (Benchmarking National Attractiveness for Private Investment in Latin American Infrastructure, 2007)

Curiosamente Colombia es un país competitivo en la industria energética, pero su red eléctrica no ofrece lo que la demanda requiere, y no porque no tenga la capacidad, sino por falta de infraestructura y pocos proyectos de desarrollo para la cantidad de poblaciones y veredas que la requieren.

Como segundo aspecto, Colombia carece de suficiente red vial apta para el transporte de carga que ofrezca las ventajas y garantías, además de no tener vías de acceso suficientes que interconecten todo el país de una manera amplia y eficaz, pues debido a su geografía se requieren proyectos sofisticados que implican una alta inversión. Estos proyectos de alta inversión significarían a largo plazo una sustancial disminución de los costos logísticos a nivel nacional, y como consecuencia, la industria nacional y extranjera se vería beneficiada en sus costos comerciales e incrementaría las exportaciones e importaciones además del comercio interno, activaría la funcionalidad de los puertos y se podría aprovechar al máximo la ventaja de ser el único país suramericano con vista a los dos océanos, ventaja nunca aprovechada por el país a través de su historia.

4 COMPONENTES PARA UN CORREDOR LOGÍSTICO

El Documento Conpes 3547 que establece la Política Nacional de Logística define un corredor logístico como aquel que articula de manera integral orígenes y destinos en aspectos físicos y funcionales como la infraestructura de transporte, los flujos de información y comunicaciones, las prácticas comerciales y de facilitación del comercio²⁸. En Colombia, los corredores logísticos que unen los principales centros de producción con los de consumo interno y/o con los nodos de transferencia de comercio exterior (puertos, aeropuertos y pasos de frontera), y por donde se distribuye actualmente la gran mayoría de la carga tanto de comercio exterior como interno, están estrechamente relacionados con el patrón de desarrollo vial, aunque incluyen los diferentes modos de transporte.

Para que su funcionamiento sea el más eficiente, estos corredores dependen muy estrechamente del funcionamiento de su sistema logístico a nivel nacional y que posea una plataforma logística adecuada.

4.1 *Sistema logístico nacional*

El sistema logístico nacional puede ser definido como la sinergia de todos y cada uno de los involucrados en la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de mercancías y el control de las mismas, así como todo el flujo de información asociado a través del cual se logra encauzar rentabilidad presente y futura en términos de costos y efectividad en el uso, prestación y facilitación de servicios logísticos y de transporte²⁹.

En primer lugar, está el sector productivo en general, el cual demanda servicios de gestión y movilización de los bienes que produce, sus necesidades están enfocadas a contar con una oferta de servicios acorde a su productividad y que a precios razonables contribuya con la inserción de los productos en sus mercados objetivos.

²⁸ Infraestructura logística y de calidad para la competitividad de Colombia. Banco Mundial, 2006.

²⁹ Ferrel O.C., Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Franklin B. Enrique, Organización de Empresas.

En cuanto a los prestadores de servicios tales como transporte, almacenamiento, inventariado, etc, son los encargados de proveer los servicios de calidad en condiciones razonables de rentabilidad, mediante la innovación y adopción de mejores prácticas.

Por su parte, el Estado³⁰ tiene la función de crear el entorno regulatorio para optimizar el funcionamiento de las relaciones entre los diversos actores de la logística y el transporte, de promover mecanismos óptimos para el control de las mercancías que faciliten y promuevan el comercio exterior colombiano, así como facilitar y proveer infraestructura de transporte y tecnologías de la información y las comunicaciones – TIC, con la calidad y capacidad (actual y futura) para soportar las expectativas del crecimiento de los flujos de intercambio de bienes.

4.2 Plataformas logísticas

La expresión territorial más común de la cadena de abastecimiento es el conjunto de instalaciones inmobiliarias³¹, y el transporte físico de mercancías entre los diversos agentes³², en donde se involucra totalmente a la infraestructura de transporte como medio de conexión entre ellos. De estas instalaciones las plataformas logísticas se constituyen en la infraestructura especializada que permite acoger la actividad logística y organizar el transporte en las condiciones óptimas para los operadores, la movilidad y el territorio.

La evolución de la logística está marcada por la necesidad de disponer de plataformas de distribución con el fin de estructurar de forma racional y óptima la cadena de abastecimiento de las empresas. Las plataformas logísticas son genéricamente puntos o áreas de ruptura de las cadenas de abastecimiento en las cuales se realizan operaciones logísticas o bien funciones básicas técnicas y actividades de valor agregado sobre la mercancía.

³⁰ Entre las entidades gubernamentales que participan en los procesos logísticos están: Ministerios de Comercio, Industria y Turismo; Minas y Energía; Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial; Transporte; Protección Social; Relaciones Exteriores; Agricultura; Defensa; Hacienda y Crédito Público y Cultura; las Superintendencias de Industria y Comercio y de Vigilancia y Seguridad Privada; Incoder; ICA; Ingeominas; Invima; Indumil; Dirección Nacional de Estupefacientes y el Fondo Nacional de Estupefacientes; Policía Nacional con Antinarcóticos, Fiscal Aduanera y de Carreteras; Dimar; Inco; Invías; Cormagdalena; Aerocivil.

³¹ Bodegas, plantas de producción, etc.

³² Proveedor, fabricante, distribuidor, minorista, consumidor, entre otros.

La definición de plataforma logística establecida por la Asociación Europea de Centros de Transporte de Mercancías (Europlatforms) es: “Zona delimitada, en el interior de la cual se realizan, por parte de diferentes operadores, todas las actividades relativas al transporte, a la logística y a la distribución de mercancías, tanto para el tránsito nacional como internacional”.

Las plataformas logísticas se clasifican a nivel internacional según sean monomodales, de intercambio modal o multimodales:

- **Nodo de abastecimiento/mayorista:** Su ámbito acostumbra a ser metropolitano o municipal, adoptando generalmente una funcionalidad básica de servicio a la distribución urbana de mercancías, que permite eliminar la circulación de vehículos pesados por el centro de las ciudades y las empresas de transporte, reorganizando el tráfico interno de mercancías en la ciudad.
- **Centros de transporte terrestre:** Son plataformas de servicios al transporte de carácter local o metropolitano, o bien de soporte al tránsito interurbano de media y larga distancia por carretera. Cuentan con servicios a la carga, al vehículo y al transportador.
- **Área logística de distribución:** Son plataformas logísticas de carácter regional, con todos los servicios y equipamientos necesarios para llevar a cabo actividades de almacenamiento y distribución.
- **Centros de carga aérea:** Centros logísticos intermodales aéreo-carreteros vinculados a grandes terminales de carga aérea, con sus correspondientes instalaciones para la conexión terrestre y habitualmente dotadas de infraestructura aduanera y controles de comercio exterior.
- **Zonas de actividades logísticas portuarias (ZAL):** Plataformas logísticas vinculadas a puertos, que acogen actividades de segunda y tercera línea portuaria³³, generalmente dedicadas a actividades logísticas de mercancías

³³ Las actividades de primera línea portuaria son aquellas directamente relacionadas con los procesos específicos de intercambio tierra-mar, tales como desembarque, carga, descarga. Las actividades de segunda línea portuaria comprenden todas aquellas actividades no estrictamente necesarias para que se produzca el intercambio modal, pero que complementan a aquellas y contribuyen a mejorar el servicio, tales como almacenaje y depósito, desembalaje y empaquetado, servicios de reparación, suministro y mantenimiento de barcos. Las actividades de tercera línea portuaria se refieren a aquellas funciones relacionadas con

marítimas. Su implantación responde a los requerimientos de manipulación y distribución de mercancía marítima hacia y desde el hinterland³⁴ portuario.

- **Puertos secos:** Plataformas logísticas especializadas en el intercambio modal férreo-carretero (también puede ser ferroviario-marítimo) y en el tratamiento de mercancía ferroviaria. Se trata de un puerto seco cuando la terminal intermodal de mercancías está situada en el interior y conecta a través de la red férrea o carretera con el puerto de origen o destino.
- **Zonas logísticas multimodales:** Las terminales ferroviarias intermodales pueden combinarse con los centros de transporte conformando grandes plataformas logísticas intermodales (especialmente ferrocarril-carretera) con una mayor complejidad funcional.

Los servicios que ofrecen típicamente las plataformas logísticas dependen de aspectos como los modos de transporte que queden articulados en la misma, la orientación de mercado, el nivel de desarrollo de los operadores logísticos instalados, etc. Dichos servicios, comprenden, de manera esquemática:

- **Servicios a la carga:** recepción, almacenaje y despacho; consolidación/desconsolidación, picking³⁵, packing³⁶, etiquetado, preparación de pedidos, armado de kits; conservación en condiciones de temperatura y humedad apropiadas; desaduanaje; inspecciones fronterizas, fitosanitarias y de seguridad.
- **Servicios a los vehículos:** patios de maniobra, aparcamientos, gasolinera, taller, venta de repuestos, concesionario.
- **Servicios a las personas y las empresas:** hotel, restaurantes, banco, oficinas de empleo, centros de convenciones, transporte público, servicios de tecnologías de la información y las comunicaciones, electricidad, y agua, recolección y reciclaje de residuos.

los servicios del puerto y la industria, centros de logística y de distribución. Gustavo Anschütz – Asociación Internacional de Profesionales de Puertos y Costas, 2007.

³⁴ Zona de influencia 17

³⁵ Proceso de selección y recogida de las mercancías de sus lugares de almacenamiento y su transporte posterior a zonas de consolidación con el fin de realizar la entrega del pedido efectuado por el cliente.

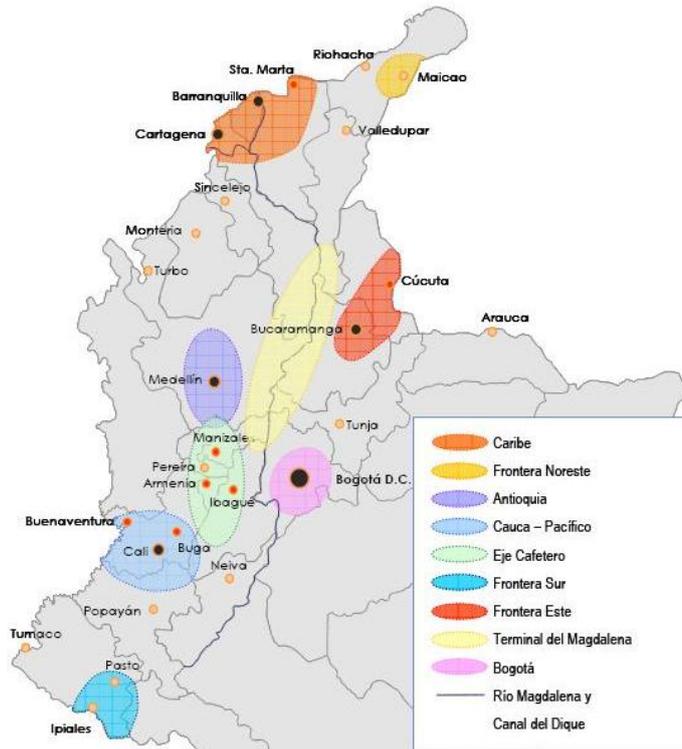
³⁶ Proceso de embalaje

- **Servicios generales:** vigilancia 24 horas, predios cerrados, circuito cerrado de comunicación, accesos controlados, centro de recepción de visitantes.

5 ¿QUÉ POSEE COLOMBIA ACTUALMENTE?

Actualmente en Colombia se identifican nueve zonas principales de alto impacto comercial, donde de manera estratégica se pueden focalizar las inversiones y potencialmente sirven para el desarrollo logístico en el país.

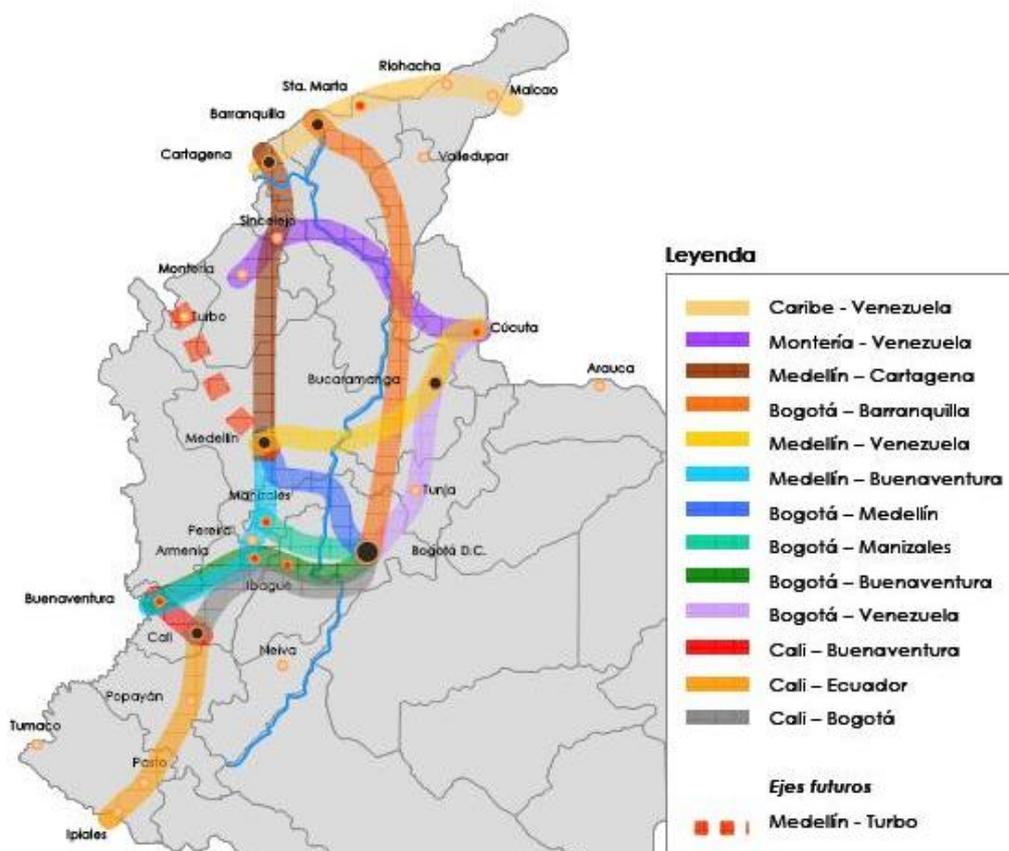
Gráfica 9: Ámbito Logístico en Colombia



Fuente: CONPES 3574 – 27 de Octubre de 2008

Además de lo anteriormente descrito, en Colombia se identifican 14 corredores funcionales en los cuales se distribuye la producción nacional y que agrupa 10 familias productivas con relevancia y características logísticas similares.

Gráfica 10: Corredores logísticos funcionales en Colombia



Fuente: CONPES 3574 – 27 de octubre de 2008

Además, soportados de una serie de plataformas logísticas, algunas recientemente entregadas, otras aún como propuestas y otras vienen desde antes y se están mejorando.

Esta serie de propuestas y realidades constituyen una serie de estrategias actuales para promover el desarrollo de plataformas logísticas y generar condiciones propicias para su adecuada implementación, para la facilitación del intercambio comercial y del desarrollo de la logística en el país, sin embargo éstas no son ni serán los únicos proyectos tenidos en cuenta, pues la idea es integrar este tipo de desarrollo con toda la infraestructura del país entero, para alcanzar ese estándar de competitividad e incentivar el comercio en otros sectores del país.

Tabla 5: Plataformas logísticas de Colombia

Plataformas Logísticas
Área logística de distribución urbana en Bogotá
Área logística de distribución urbana en Medellín
Área logística de apoyo en frontera de Cúcuta
Centro de carga aérea de Bogotá
Centro de carga aérea de Medellín
Zona de actividad logística portuaria (ZAL) de Cartagena
Puerto Seco de Buga
Área logística de distribución urbana de Cali
Área logística de apoyo de frontera de Ipiales
Área logística de consolidación de cargas en Manizales
Centro de carga aérea de Barranquilla
Zona de actividad logística portuaria (ZAL) de Buenaventura
Zona de actividad logística portuaria (ZAL) de Barranquilla
Plataforma multimodal de Barrancabermeja
Área logística de distribución urbana de Bucaramanga
Área logística de apoyo de frontera de Maicao
Área logística de consolidación de cargas en Montería
Zona de actividad logística portuaria (ZAL) de Santa Marta
Zona de actividad logística portuaria (ZAL) de Turbo
Plataforma multimodal de Puerto Berrío
Parque Logístico Industrial del Tolima
Zona Internacional Logística del Caribe-ZILCA
Centro Logístico de Bosconia

Fuente: CONPES 3574 – 27 de octubre de 2008 y CONPES 3568 – 16 de febrero de 2009

Y éste es el panorama con el cual, en esta primera década del siglo XXI, se vería el país en materia de plataformas logísticas.

Gráfica 11: Sistema de plataforma logística en Colombia



Fuente: CONPES 3574 – 27 de octubre de 2008

6 COLOMBIA CON MIRAS AL 2032

Mucho se ha hablado últimamente de las proyecciones de Colombia para el 2032 en cuestión de competitividad, y como se ha venido diciendo a lo largo de este documento, la logística es uno de los pilares a resolver y en los que se debe invertir con mayor proporción para lograr el desarrollo del país, como lo hace ver Luis Daniel Vargas M. en su artículo de *“Colombia 2032: una nación Competitiva”, para la Revista de Logística en su quinta edición*³⁷, la cual resalta el propósito de lograr un sistema logístico articulado y enfocado a la competitividad, y en donde el Gobierno creó el Plan Nacional de Logística. En él se identifican las principales debilidades y se dan diferentes tareas y recomendaciones para la consecución de un país competitivo, en donde las plataformas logísticas se constituyen en la “punta de lanza” de dicho objetivo.

En este artículo se resalta cómo, mediante diferentes acciones, el Gobierno Nacional, a través del Plan Nacional de Logística, busca crear un entorno institucional de acciones coordinadas, generar información logística, corredores logísticos articulados, promover la facilitación del comercio exterior y el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y fomentar la provisión de servicios de calidad en logística y transporte.

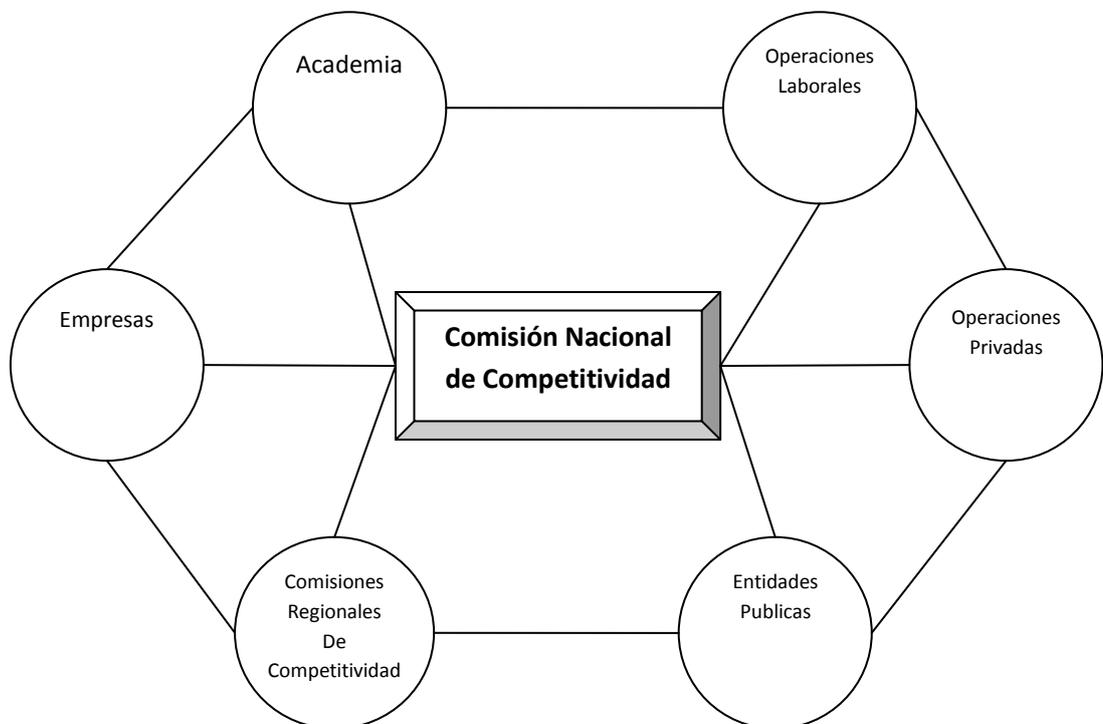
Además, hace un recuento de varios años y cómo el Gobierno ha desarrollado políticas en torno al tema logístico, teniendo en cuenta la tendencia de mercados transnacionales y de una economía global, y que en conjunto con el sector privado y la sociedad civil han venido adelantando proyectos que buscan hacer de Colombia un país más competitivo. Por ello se creó el decreto 2828 de 2006, por el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad (SNC) y el CONPES 3439 del mismo año, con el que se consideró prioritario realizar ajustes institucionales basados en la organización del SNC, cuyo eje central es la Comisión Nacional de Competitividad (CNC), integrada tanto por la sociedad civil como por el sector público. Finalizando con el CONPES 3527 de 2008 que manifiesta que “en 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía

³⁷ Revista de Logística de Legis, Quinta Edición, mayo-agosto 2009

exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera”.

Resalta la importancia que representan la logística y el transporte dentro del intercambio comercial y en factores como el precio de los bienes o servicios comercializados, lo cual es evidente ya que, según datos de la Comunidad Europea, la logística representa entre el 10% y el 15% del precio final de un producto elaborado, incluso en el caso de países en desarrollo hasta más del 20%, por lo que es un factor de gran relevancia. En Colombia existen instituciones comprometidas con el desarrollo competitivo nacional y que sirven de apoyo a la Comisión Nacional de Competitividad (Ver Gráfica 12).

Gráfica 12: Redes de Apoyo de la Comisión Nacional de Competitividad



Fuente: Revista de Logística de Legis, Quinta Edición, mayo- agosto de 2009

6.1 Cómo avanza Colombia

La carrera por alcanzar estos estándares de competitividad es bastante dura, y nada fácil, pero si se trabaja de manera organizada, resulta menos complicado alcanzar el objetivo, pues si bien se entiende, según el “Logistic Performance Index” (LPI) del Banco Mundial, en los últimos años Colombia ha venido escalando puestos (entre 150

países), ya que en 2007 ocupó el lugar 82, en 2008 el 66 y este año el 53, lo que apunta a una mejora en términos de competitividad y de logística ya que los factores evaluados para el ranking son: El pago de impuestos, el comercio transfronterizo, el cumplimiento de contratos y registro de propiedades. En cada uno de ellos se tienen en cuenta factores como la duración en días y el costo (Que aún es el talón de Aquiles de Colombia).

Por otra parte, según René Cortés, Director de Infraestructura y Energía Sostenible del Departamento Nacional de Planeación (DNP), (...)“*los costos logísticos como porcentaje de las ventas en Colombia son alrededor del 18 ó 19%, estando por encima del promedio de la región andina, de Estados Unidos y de Centroamérica; le ganamos a los países del Mercosur y Chile que aunque están más cerca de los puertos están más lejos de países como Estados Unidos o China y eso hace que los índices varíen*”(…).

(...)“*Hay unos elementos de ese 18 ó 19% en donde los componentes más fuertes son el transporte local y el transporte internacional, y ahí es donde toca pegarle para que ese 18% baje. Si no estoy mal, de ese 18%, el 37% es transporte interno y el 32% es transporte internacional. Ya con que le peguemos ahí bajaríamos ese 18% a un 15 ó 13%. Por ejemplo, en los países desarrollados el ideal es que los costos logísticos estén entre un 8% y 10%, esa es la nota a la que tenemos que llegar*”(…), señala Cortés.

Una de las principales herramientas que se han desarrollado con el fin de mejorar en logística y competitividad son las plataformas logísticas. Estos escenarios son, de acuerdo al documento, (...)“*la infraestructura que permite acoger la actividad logística y organizar el transporte en las condiciones óptimas para los operadores, la movilidad y el territorio*”(…).

Actualmente se busca que, a través del decreto de Zonas Francas, se reglamente uno de los artículos para que haya ‘Zonas Francas Logísticas’, es decir, que tenga el sello de plataformas logísticas con los beneficios de las Zonas Francas y así motivar a los inversionistas del sector privado a invertir.

De acuerdo con René Cortés, se está desarrollando el decreto y la reglamentación de éste, en donde las plataformas logísticas gocen de beneficios tributarios al igual que las Zonas Francas. (...)“*Hemos trabajado con el Ministerio de Comercio, con Presidencia,*

con la DIAN y el DNP. Ya hay un avance bastante bueno y creemos que saldrá pronto el decreto como tal, pero en resumidas cuentas son más o menos los mismos beneficios tributarios que tiene una Zona Franca” (...).

El Gobierno, según Cortés, ha realizado estudios que identifican por lo menos 20 puntos críticos en donde se deberían ubicar plataformas logísticas dependiendo su tipo, si es un puerto, un aeropuerto, un puerto seco, de distribución urbana o de paso de frontera, y según el movimiento de carga que hay en el país; tanto de la carga que entra como la que sale y la de consumo interno. (...) *“Esta es una visión macro y lo que queremos ahora es ayudarlo a dos plataformas logísticas que fueron establecidas dentro de esas 20 para llegar un poco más a lo micro, y desarrollar un estudio de pre-factibilidad única y exclusivamente en dos de ellas. Para eso nos hemos reunido con las cámaras de comercio, con el ente local y con las demás entidades del gobierno nacional para ver en cuáles de esas dos podemos seguir avanzando”(...), señaló.*

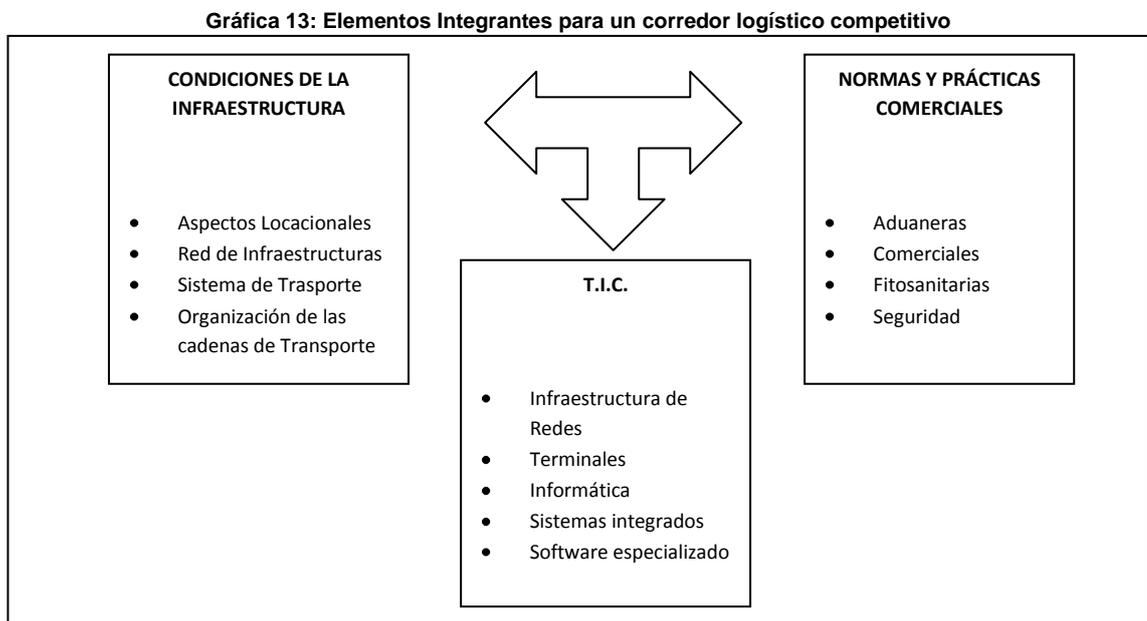
Para el tema de aduanas, que tiene que ver con puertos, aeropuertos y pasos de frontera, ahora existe una guía para la unificación de criterios. Mediante un manual toda la carga es inspeccionada una sola vez y se utiliza el mismo formato por parte de todas las autoridades. Esto ya fue puesto en marcha a través de una circular que salió a comienzos de este año en la DIAN y el Ministerio de Comercio.

En cuanto a infraestructura, carreteras, puertos, aeropuertos, ferrocarriles y ríos, se han invertido cerca de \$55 billones, una cifra nunca antes vista para inversiones de este tipo.

7 DIAGNÓSTICO COMPETITIVO PARA UN CORREDOR LOGÍSTICO EN COLOMBIA

7.1 Elementos integrantes del corredor logístico competitivo

Como mencionamos, un corredor logístico depende de su sistema logístico nacional y de sus plataformas logísticas en función al desarrollo del comercio interno y el comercio externo.



Fuente: Erick Mauricio Garaviz Noriega

Siendo estos los principales elementos que conforman un corredor logístico, sabemos que hay aspectos externos y de políticas internas que le dan fuerza y vitalidad, pero que además dan crecimiento a los corredores logísticos, ya que sin estos, no habría espacio para alcanzar esa competitividad. Entre ellos destacamos:

- El comercio exterior e internacional
- Los Acuerdos Comerciales (TLC USA, Canadá, U.E, C.A, Chile, Triángulo del Norte de Centroamérica,...)
- Inversión extranjera
- Política de zonas francas
- Políticas de plataformas logísticas

Es importante destacar el desarrollo de instalaciones al servicio logístico , pues al hacer las mejoras correspondientes, los desarrollos respectivos se deben integrar con las tecnologías de la información y la comunicación, para el intercambio electrónico de datos, el desarrollo y operación de terminales interiores de carga y la creación de empresas para la prestación de servicios logísticos en Colombia en tiempo real. Esto incluye la adopción de las disposiciones legales y administrativas necesarias para la viabilidad de los servicios propuestos y la facilitación del transporte.

- **Desarrollo de un mercado de servicio logístico:** lamentablemente en Latinoamérica la integración, entendiéndose como el beneficio mutuo, no es tan factible, pues prima la competencia salvaje que no se escapa al concepto tradicional de capitalismo; sin embargo, la prestación de servicios logísticos es un componente importante para el desarrollo del comercio, aunque es clave llegar a un concepto de mayor competitividad, que permita formar y fortalecer el mercado de servicios logísticos a manera de clúster o aglomerado empresarial de operadores logísticos, para que así se pueda desarrollar un mercado de empresas que presten de forma integrada los servicios de transporte, consolidación y almacenamiento, correduría aduanera y suministro de información comercial, todo esto con el fin de que se disminuyan los costos, se aumente la rapidez y seguridad de las operaciones y la alta rivalidad de los distintos grupos, lo cual aumentará la competitividad de cada uno para mantenerse en el mercado, pues de esta forma tendrán que hacer diferenciación en las innovaciones tecnológicas que implementen, usen o desarrollen.

Con un panorama , de servicios logísticos como el presentado anteriormente, se traerán beneficios colaterales al desarrollo del país en materia de competitividad logística, pues a medida que haya competencia interna, exigirá al aglomerado de empresas a aumentar la competitividad en torno a su propio beneficio, beneficiando al cliente y al desarrollo del proyecto del país.

- **La seguridad** hace parte también de los riesgos y las razones por las cuales los costos se aumentan, el cual depende de los conflictos internos y la inversión que

el Gobierno haga en sus políticas para fortalecer este aspecto. De este modo, en la medida que la seguridad se incrementa se disminuyen, sin lugar a dudas, los costos logísticos.

- **Investigación y desarrollo por parte de la aduana nacional y la academia:** invertir en educación con el fin de unificar y modernizar los antiguos métodos y conceptos, y se cree un compromiso de investigación y desarrollo a todo nivel (con impacto económico, comercial, financiero, tecnológico, administrativo, político, social y ecológico) que permita optimizar los procesos presentes y así mismo sea un preámbulo hacia la innovación.
- **Infraestructura e Implementación de las TIC:** Hacer una integración administrativa, política, económica y comercial de una plataforma automatizada y fácilmente utilizable, que permita el óptimo funcionamiento de aduanas en línea (Muisca), soportadas en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), donde el flujo de la información sea en tiempo real, anti-corruptible, transparente e igualmente fiable para el control y el monitoreo las 24 horas del día. Y además sea bidireccional, es decir, ofreciendo soporte de información y consulta para la industria y de igual manera la Aduana tenga acceso al consulta sobre la industria nacional.

7.2 Análisis PEST del macro-entorno colombiano

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender la situación actual, en este caso, del clima colombiano en materia de comercio y logística internacional y nacional, ya que mide el macro entorno, el cual está compuesto por las iniciales de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

7.2.1 Político

- Desarrollo de la Política Nacional de Logística en CONPES 3547 del 27 de octubre de 2008.
- Seguimiento a la Política Nacional de Logística en CONPES 3568 del 16 de febrero de 2009.
- Políticas de incremento de la competitividad y productividad en CONPES 3527.
- A futuro se pretende implementar políticas para las plataformas logísticas en Colombia que, al igual que las políticas de zonas francas, permitirán que gocen de beneficios tributarios.
- Políticas que faciliten el mejoramiento de áreas críticas que redundarán en menores costos, menor tiempo y menores trámites para los empresarios.
- Se debe fortalecer la capacidad política del estado en el desarrollo estructural.
- Política de Seguridad Democrática.
- Tratados de Libre Comercio: Negociación de Políticas que beneficien a la bilateralidad de los países con que Colombia hace tratados para eliminar las fronteras arancelarias.
- Conflictos diplomáticos, políticos, comerciales y militares entre Colombia, Venezuela, Ecuador, incluyendo las diferencias notorias con Nicaragua y Bolivia, a raíz de los incidentes que rompieron relaciones con Ecuador por el ataque a Raúl Reyes en un campamento ubicado en territorio ecuatoriano, además del acuerdo de cooperación militar de Estados Unidos con Colombia.
- Propuesta de Cooperación Regional (UNASUR) en temas de seguridad regional y narcotráfico.
- El manejo de la política monetaria, caracterizada por aumentos consecutivos de las tasas de interés bancarias, que empezaron a revertirse, ya que en mayo de 2006 la DTF era 5,9%, en diciembre de 2008 llegó a 10,1% pero en agosto de 2009 se redujo a 5,1%.

7.2.2 Económico

- Colombia lleva tres años liderando, en el ámbito regional, la implementación de reformas en la regulación para facilitar el entorno empresarial, lo cual deja al país en un escenario más que positivo para atraer capitales extranjeros.
- El sector industrial es el más afectado con la actual crisis mundial.
- Los TLC son las ventanas de oportunidades de los empresarios grandes y pequeños, ya que hay espacio de competencia con países muy fuertes y acuerdos como el propuesto con el Triángulo del Norte es supremamente conveniente para las miPymes colombianas.
- Tendencia descendente del empleo en Colombia, según el Informe Económico 04 otorgado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de octubre de 2009.
- La variabilidad del dólar causa muchos estragos a la economía de exportación e importación, pues su inconstancia genera mucha incertidumbre y poca confiabilidad.
- La revaluación del peso frente al dólar es el reflejo de la devaluación de este último frente a casi todas las monedas del mundo, todo ello debido a la incertidumbre frente al comportamiento de la economía de Estados Unidos, debido a su alto déficit comercial y fiscal, y a la expansión monetaria para combatir la recesión.
- Teniendo presente la crisis económica internacional, la reducción de los productos básicos, la tendencia decreciente de la inflación mundial y nacional, la desaceleración de la economía y de la demanda interna en Colombia, el Banco de la República decidió reducir en forma continua la tasa de intervención desde finales de 2008, hasta ubicarlas en 4% en septiembre de 2009 con el objetivo de contribuir a la reactivación de la demanda.
- A marzo del 2004 la deuda externa total representaba el 33,2% del PIB y paulatinamente fue bajando hasta ubicarse en 19,1% en diciembre de 2008.
- Esta tendencia cambió durante el 2009 ya que el endeudamiento externo alcanzó el 21,1% del PIB en junio. El mayor incremento se registró en la deuda externa pública, que equivalía al 12,2% del PIB en diciembre del 2008 y se ubicó en 14,1% en junio de 2009.

- En términos nominales el saldo de la deuda externa total fue US\$46.509 millones, de los cuales el 66,8% correspondió a endeudamiento público.

7.2.3 Social

- Falta de garantías y de políticas a las poblaciones más vulnerables, lo cual incrementa la posibilidad de inseguridad y delincuencia, aspecto que no conviene en ningún caso al turismo (rama fuerte del comercio internacional) ni mucho menos al desarrollo de las regiones del país.
- La tendencia de los jóvenes por estudiar en el extranjero o encontrar oportunidades de trabajo fuera del país, son acontecimientos de la falta de empleo que se vive.
- La corrupción que aun se vive en las instituciones.
- La intención por incrementar los estudios en carreras técnicas en el país, haría más competitivo el mercado nacional.
- La contratación de personal muchas veces no idóneo en materia de comercio exterior, aduanas y operadores logísticos trae consecuencias económicas, administrativas y comerciales o incluso se refleja en la falta de planeación que trae iguales o peores consecuencias.
- Negligencia por parte de funcionarios genera demora en las operaciones e incrementa costos.
- Robo de mercancías por parte del personal se une a la corrupción, lo que repercute en invertir mucho dinero y tiempo en seguridad externa e interna.

7.2.4 Tecnológico

- Implementación del modelo básico de la Ventanilla Única de Registro (VUR) como un servicio de internet que consolida toda la información para poner a disposición de los notarios.
- Implementación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior que cuenta con tres módulos que son importaciones, exportaciones y formulario único de comercio exterior-FUCE.

- Implementación y fortalecimiento del Sistema MUISCA, para declarar y pagar impuestos.
- Adaptación de tecnologías de los bancos que pusieron a disposición de sus clientes el pago de todos los impuestos a la nación por medios electrónicos.
- Impacto de la implementación de la Firma Digital.
- Educación virtual para formación de profesionales, técnicos y tecnólogos.
- Infraestructura de redes y telecomunicaciones, plataformas tecnológicas.

7.3 *Análisis DOFA*

Este análisis busca enfocarse hacia los factores claves para el éxito de concebir un Corredor Logístico Competitivo en Colombia. El cual debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las mismas oportunidades y amenazas claves en el entorno.

7.3.1 Debilidades (aspectos internos)

- Costos logísticos elevados
- Negligencia de funcionarios aduaneros
- Corrupción por parte de algunos funcionarios (Personas inescrupulosas).
- Falta de control.
- Falta de colaboración entre empresas que se desempeñan en las mismas actividades logísticas o estrechamente relacionadas con esta área.
- No se informa a tiempo al operador logístico que el despacho de la mercancía llegó al puerto.
- Escaso nivel de estudio y/o de especialización en temas de logística.
- Contratación de personal no idóneo.
- Demora de contenedores en puerto.
- Insuficiencia en infraestructura logística y portuaria.
- Incumplimiento de transportadores
- Incremento del almacenamiento en temporadas.
- Inexactitud de los inventarios de la mercancía almacenada, ya sea por robo, o que se haya dado salida a mercancía y no haya sido registrada.

- Congestión en bodegas por almacenamiento de material inservible.
- Falta de planeación.
- Falta de desarrollo e impulso de las áreas de influencia.
- El no aprovechamiento estratégico de la posición geográfica de Colombia.
- Las terminales terrestres de carga como proyecto inmobiliario, y no como proyecto de plataforma logística de terminales terrestres.
- Cuellos de botella
- Escases de I&D e Innovación tecnológica (mano de obra nacional)

7.3.2 Oportunidades (aspectos externos)

- Inversión por parte del capital extranjero.
- La internacionalización de las empresas.
- Aprovechamiento de la posición geográfica colombiana que le permite al país ser un punto estratégico.
- Enfocar la visión de las terminales terrestres en cuanto a su verdadera función.
- Políticas nacionales e internacionales.
- El desarrollo de puertos secos estratégicos sería una alternativa para descongestionar los marítimos.
- Mejoramiento y desarrollo de las áreas de influencia.
- Impulsar el desarrollo de las ZAL portuarias en Colombia.
- Inversión, mejoramiento y modernización de la infraestructura
- TLC
- Terminales de carga en los alrededores de las zonas metropolitanas.
- Avances tecnológicos.

7.3.3 Fortalezas (aspectos internos)

- El Aeropuerto Internacional Eldorado es una plataforma estratégica para el comercio exterior de Bogotá y Cundinamarca y ocupa el primer puesto en carga en Latinoamérica.
- El carbón mineral y combustible aportan el 75% del volumen del comercio exterior en toneladas y el 18% en valor.
- Primer proveedor de flores de Estados Unidos.
- Exporta energía eléctrica.
- Exporta gas natural.
- Ubicación geográfica
- El Gobierno está proactivo en la búsqueda de nuevos mercados y tratados.
- Colombia se ha venido perfilando como un escenario óptimo para la inversión extranjera.
- Escalamiento positivo en los últimos años en términos de competitividad y logística en el ranking del LPI del Banco Mundial.
- Gran empuje de los avances tecnológicos y las TIC.

7.3.4 Amenazas (aspectos externos)

- Al no ser aprobado el TLC con Estados Unidos y perderse en definitiva las preferencias arancelarias ATPDEA, habrá una caída del comercio alrededor de un 50% ó 60%.
- La dependencia de sostener las más fuertes relaciones comerciales con Venezuela y Ecuador son una amenaza potencial y significativa para Colombia, si no se buscan alternativas en otros mercados.
- La crisis económica afecta las exportaciones y las importaciones.
- Las crisis diplomáticas de Colombia con Venezuela y Ecuador hacen al país vulnerable en la región.
- La tensión militar que se vive con Venezuela.
- Fortalecimiento del peso frente al dólar.

Tabla 6: Estrategias Matriz DOFA.

COMPONENTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>El Aeropuerto Internacional Eldorado es una plataforma estratégica para el comercio exterior de Bogotá y Cundinamarca y ocupa el primer puesto en carga en Latinoamérica.</p> <p>El carbón mineral y combustible aporta el 75% del volumen del comercio exterior en toneladas y el 18% en valor.</p> <p>Primer proveedor de flores de Estados Unidos.</p> <p>Exporta energía eléctrica.</p> <p>Exporta gas natural.</p> <p>Ubicación geográfica</p> <p>El Gobierno esta proactivo en la búsqueda de nuevos mercados y tratados.</p> <p>Colombia se ha venido perfilando como un escenario óptimo para la inversión extranjera.</p> <p>Escalamiento positivo en los últimos años en cuanto a términos de competitividad y logística en el ranking del LPI del Banco Mundial.</p> <p>Gran empuje de los avances tecnológicos y las TIC</p>	<p>Costos logísticos elevados</p> <p>Negligencia de funcionarios aduaneros</p> <p>Corrupción por parte de algunos funcionarios (personas inescrupulosas).</p> <p>Falta de control.</p> <p>Falta de colaboración entre empresas que se desempeñan en las mismas actividades logísticas o en actividades estrechamente relacionadas.</p> <p>No se informa a tiempo al operador logístico que el despacho de la mercancía llegó al puerto.</p> <p>Escaso nivel de estudio y/o se especialización en temas de logística</p> <p>Contratación de personal no idóneo.</p> <p>Demora de contenedores en puerto.</p> <p>Insuficiencia en infraestructura logística y portuaria.</p> <p>Incumplimiento de transportadores</p> <p>Incremento del almacenamiento en temporadas.</p> <p>Inexactitud de los inventarios de la mercancía almacenada, ya sea por robo, o que se haya dado salida a mercancía y no haya sido registrada.</p> <p>Congestión en bodegas por almacenamiento de material inservible.</p> <p>Falta de planeación.</p> <p>Falta de desarrollo e impulso de las áreas de influencia.</p> <p>El no aprovechamiento estratégico de posición geográfica de Colombia.</p> <p>Las terminales terrestres de carga como proyecto inmobiliario, y no como proyecto de plataforma logística de terminales terrestres.</p> <p>Cuellos de botella</p> <p>Escases de I&D e Innovación tecnológica (Mano de Obra Nacional)</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>Inversión por parte del capital extranjero.</p> <p>La internacionalización de las empresas.</p> <p>Aprovechamiento de la posición geográfica colombiana que le permite ser un punto estratégico.</p> <p>Enfocar la visión de las terminales terrestres en cuanto a su verdadera función.</p> <p>Políticas nacionales e internacionales.</p> <p>El desarrollo de puertos secos estratégicos sería una alternativa para descongestionar los marítimos.</p> <p>Mejoramiento y desarrollo de las áreas de influencia.</p> <p>Impulsar el desarrollo de las ZAL portuarias en Colombia.</p> <p>Inversión, mejoramiento y modernización de la infraestructura</p> <p>TLC</p> <p>Terminales de carga a los alrededores de las zonas metropolitanas.</p> <p>Avances tecnológicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y modernización de la infraestructura en materia de plataformas y puertos: El Aeropuerto Internacional Eldorado, terminales terrestres, puertos marítimos, zal, puertos secos, pasos de fronteras, Etc. • Generar políticas para las plataformas logísticas de Colombia que, al igual que las zonas francas, gozan de beneficios tributarios. • Gestionar las nuevas oportunidades en los mercados internacionales como oportunidad para las grandes empresas al igual que las miPymes para competir en mercados extranjeros, incentivando así la exportación, la importación y la internacionalización de las empresas. • Implementación de la TIC a nivel nacional e internacional en conformidad con las buenas prácticas para sistematizar, automatizar y agilizar los procesos en red y en tiempo real. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de clúster para potencializar la función de un corredor logístico. • Desarrollo y modernización de la infraestructura en materia de vías y accesos a nivel nacional: Túnel de la Línea, vías férreas y carreteras óptimas para el transporte logístico, infraestructura fluvial. • Desarrollo de la infraestructura vial de interés internacional, conveniente para los países fronterizos con salida a los océanos. • Desarrollo de transporte multimodal en competencia con una red vial adecuada a la medida y necesidad de las plataformas logísticas. • Diseño de políticas de desarrollo urbano, social y comercial que impulsen el progreso en las áreas de influencia (Hinterlands, Forelands, Waterfronts) con el fin de fortalecer la competitividad de los puertos (del Caribe y del Pacífico). • Desarrollo de (un) hub(s) portuario(s) competitivo(s) de alto impacto (del Caribe y el Pacífico). • Diseño, proyección y desarrollo de ciudades puertos (del Caribe y el Pacífico). • Replantear la idea y la concepción de las terminales terrestres de carga como alternativa de solución para descongestionar la ciudad de vehículos pesados, y que permitirá preservar la malla vial para así facilitar el reparto de carga y generar desarrollo urbano. • Aprovechamiento de los convenios regionales en la medida que convenga a los intereses nacionales, aprovechando la posición geográfica del país y los beneficios que se pueden obtener para ser completivos en la demanda comercial y logística del mercado internacional. • Cultura de I&D para el diseño, mejoramiento y la innovación tecnológica (aplicable, comerciable y exportable). • Invertir, diseñar e implementar una gran infraestructura tecnología y de telecomunicaciones (Plataforma para las TIC)

Fuente: Erick Mauricio Garaviz Noriega

Tabla 6 (Continuación Pág. 60): Estrategias Matriz DOFA.

COMPONENTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>El Aeropuerto Internacional Eldorado es una plataforma estratégica para el comercio exterior de Bogotá y Cundinamarca y ocupa el primer puesto en carga en Latinoamérica.</p> <p>El carbón mineral y Combustible aportan el 75% del volumen del comercio Exterior en Toneladas y el 18% en valor.</p> <p>Primer Proveedor de Flores de Estados Unidos.</p> <p>Exportamos Energía Eléctrica.</p> <p>Exportamos Gas Natural.</p> <p>Ubicación geográfica</p> <p>El Gobierno esta proactivo en la Búsqueda de Nuevos Mercados y Tratados.</p> <p>Colombia se ha venido perfilando como un escenario optimo para la inversión extranjera.</p> <p>Escalamiento Positivo en los Últimos años en cuanto a términos de competitividad y logística en el Ranking del LPI del Banco Mundial.</p> <p>Gran empuje de las TIC</p>	<p>Costos logísticos elevados</p> <p>Negligencia de funcionarios aduaneros</p> <p>Corrupción por parte de algunos funcionarios (personas inescrupulosas).</p> <p>Falta de control.</p> <p>Falta de colaboración entre empresas que se desempeñan en las mismas actividades logísticas o en actividades estrechamente relacionadas.</p> <p>No se informa a tiempo al operador logístico que el despacho de la mercancía llego al puerto.</p> <p>Escaso nivel de estudio y/o se especialización en temas de Logística</p> <p>Contratación de personal no idóneo.</p> <p>Demora de contenedores en puerto.</p> <p>Insuficiencia en infraestructura logística y portuaria.</p> <p>Incumplimiento de transportadores</p> <p>Incremento del almacenamiento en temporadas.</p> <p>Inexactitud de los inventarios de la mercancía almacenada, ya sea por robo, o que se haya dado salida a mercancía y no haya sido registrada.</p> <p>Congestión en Bodegas por almacenamiento de material inservible.</p> <p>Falta de planeación.</p> <p>Falta de Desarrollo e impulso de las Áreas de Influencia.</p> <p>El no aprovechamiento estratégico de posición geográfica de Colombia.</p> <p>Las terminales terrestres de carga como proyecto inmobiliario, y no como proyecto de plataforma logística de terminales terrestres.</p> <p>Cuellos de Botella</p> <p>Escases de I&D e Innovación tecnológica (Mano de Obra Nacional)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>Al no ser aprobado en definitiva el TLC con Estados Unidos y perderse en definitiva las preferencias arancelarias ATPDEA habrá una caída del comercio alrededor de un 50% o 60%.</p> <p>La dependencia de sostener las más fuertes relaciones comerciales con Venezuela y Ecuador, son una amenaza potencial y significativa para Colombia, si no buscamos alternativas en Otros mercados.</p> <p>La crisis Economía afecta las Exportaciones y las Importaciones.</p> <p>Las crisis diplomáticas de Colombia con Venezuela y Ecuador, nos hace vulnerables en la región.</p> <p>La tensión militar que se vive con Venezuela</p> <p>Fortalecimiento del peso frente al dólar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir TLC con EEUU. • Búsqueda de mercados variados y convenientes (y nuevos TLC), fuera de los fuertemente establecidos con EEUU, Venezuela y Ecuador. • Fortalecer el comercio con los países fronterizos. • Reactivar e incrementar las relaciones comerciales con los vecinos países de Ecuador y Venezuela, sin tener que depender de estos mercados. • Distensionar el clima en la región. • Estrategias de regulación financiera como emisión y venta de bonos en dólares para favorecer a los exportadores y regular el fortalecimiento del peso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la formación, especializaciones, investigación y el desarrollo en materia de comercio internacional y logística internacional encaminada a la búsqueda de soluciones. • Desarrollar políticas de control y anticorrupción que midan y regulen la idoneidad de las funciones concernientes al comercio y la logística nacional e internacional. • Políticas de contrataciones justas de personal idóneo. • Fortalecimiento de las entidades de control y aduana. • Mejoramiento de la gestión de los procesos de la red logística: Planeación, Cadena de abastecimiento, cadena productiva, red de valor, JIT.

Fuente: Erick Mauricio Garaviz Noriega

8 ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA UN CORREDOR LOGÍSTICO

8.1.1 Estrategias FO

La mejor estrategia siempre es potencializar al máximo las grandes virtudes propias, sin dejar de lado la incertidumbre y dinámica globalizante, ni sentir temor a los nuevos retos y oportunidades, al contrario, se debe trabajar en un continuo fortalecimiento y, más aun, estar preparado frente a los cambios, ya que al ser vistos como un país de atractivo para el capital extranjero es una gran vitrina para el desarrollo de nuevos mercados, negocios e infraestructura competitiva. La búsqueda de nuevos y variados mercados y tratados permitirán tanto a las grandes empresas como a las miPymes competir en mercados extranjeros, incentivando así la exportación, la importación y la internacionalización de las empresas.

Además de lo anterior es importante generar políticas idóneas y especialmente para las plataformas logísticas de Colombia que, al igual que las zonas francas, gocen de beneficios tributarios, esto incentivará más aun el comercio nacional y el comercio exterior. Pero las políticas no son suficientes, también es necesaria la adecuación de la infraestructura en las plataformas para el desarrollo y permanencia en el mercado internacional, como por ejemplo El Aeropuerto Internacional Eldorado, plataforma estratégica para el comercio exterior de Bogotá y Cundinamarca ya que ocupa el primer puesto en carga en Latinoamérica, por eso es vital su modernización para estar al nivel de los grandes aeropuertos mundiales.

Es por ello que las estrategias más relevantes son:

- **Desarrollo y modernización de la infraestructura en materia de plataformas y puertos:** El Aeropuerto Internacional Eldorado, terminales terrestres, puertos marítimos, ZAL, puertos secos, pasos de fronteras, etc.
- **Generar políticas para las plataformas logísticas de Colombia que al igual que las zonas francas que gozan de beneficios tributarios.**

- **Gestionar las nuevas oportunidades en los mercados internacionales como oportunidad para las grandes empresas al igual que las miPymes para competir en mercados extranjeros, incentivando así la exportación, la importación y la internacionalización de las empresas.**
- **Implementación de la TIC a nivel nacional e internacional en conformidad con las buenas prácticas para sistematizar, automatizar y agilizar los procesos en red y en tiempo real.**

8.1.2 Estrategias DO

Si Colombia quiere ser competitiva debe estar a la altura de la demanda mundial. Es bien sabido que geográficamente es un país afortunado, pero él no aprovechamiento estratégico de esta ventaja hace al país frágil ante la potencialidad de otros que solo cuentan con acceso a un océano, teniendo en cuenta además que el desarrollo marítimo y portuario es vital para la economía de todos los países, pues es su ventana con el mundo y Colombia, que cuenta con acceso a los dos océanos puede ser un punto de paso marítimo que posibilita la disminución de los costos del transporte de mercancía. Es por esto que es necesario que se incremente la infraestructura en material vial, portuaria y logística en Colombia dejándola más cerca que la mayoría de proveedores de los mercados internacionales.

Para este desarrollo es fundamental e importante ser atractivos tanto para la inversión como para el intercambio de mercados, así como para las alianzas, integraciones económicas y acuerdos comerciales, no solo para el fortalecimiento de viejos negocios y la generación de nuevos, sino además para el desarrollo interno del país y la internacionalización de las empresas en mercados más exigentes, así como imantar la inversión extranjera, de modo tal que encuentren en Colombia un gran atractivo de desarrollo sostenible. Ahora bien, potencializando la posición geográfica y el fortalecimiento de los puertos marítimos, es igualmente indispensable trabajar en el desarrollo de las áreas de influencia (Hinterlands, Forelands, Waterfronts) con el fin de impulsar la

competitividad de los puertos para permitirles un progreso potencial y comercial como Hub portuarios y/o ciudades puertos.

- Desarrollo de los Hinterland: Territorio que se comunica con un puerto, sirviéndole como vía comercial y que se considera dentro de su área de influencia terrestre. Hoy en día está el concepto de Hinterland de la globalización, que es el externo, y hace parte de la etapa de apertura comercial y de globalización de las relaciones económicas, y estos se denominan así gracias a que dejan de ser cerrados y se desarrollan a partir de la integración, creando la posibilidad de que las terminales marítimas se conviertan principalmente en nodo de transferencia de flujos hacia y desde las regiones interiores. Actualmente este concepto no tiene una limitación definida, por lo cual es muy importante que Colombia pueda desempeñarse en función de sus Hinterlands (Buenaventura, Cartagena y Barranquilla, principalmente, posteriormente todos los demás puertos, pues solo así se reactiva de una manera proactiva la económica de estos).
- Desarrollo de los Forelands: En contraste con el Hinterland, constituye el espacio marítimo desde el puerto al exterior y está definido por las vías de comunicación generadas por los tráficos marítimos vigentes y potenciales, incluyendo sus conexiones o puertos de transbordo, y por lo tanto se consideran dentro de su área de influencia marítima. Es importante para un país fortalecer sus relaciones y comercio intrarregional.
- Waterfronts: Constituyen los espacios urbanos asociados a los frentes de aguas de las ciudades costeras portuarias, lo cual sería interesante implantar en Colombia, ya que promueve la inversión, el turismo y el comercio.
- Hub portuarios: Son aquellos puertos que aglutinan una gran cantidad de contenedores, unos para ser distribuidos a sus zonas de influencias (hinterlands, forelands, waterfronts) mediante buques feeder, y otros para su posterior distribución mediante buques oceánicos a los puertos

de destino final. También se le atribuye el nombre de puerto de transbordo, atractor de servicios de largo recorrido y distribuidor de servicios feeder (servicios de enlace, generalmente de media y corta distancia).

En este aspecto son determinantes la situación geográfica (buenos accesos terrestres, fluviales o aéreos), el hinterland (que definen la existencia de mercado y servicios que puedan satisfacer), la multimodalidad nacional e internacional, calidad y rapidez en los servicios con unos costos competitivos, economías de escala (traspaso de mercancías de buques madre a buques feeder para distribuir carga) y servicios de valor añadido (mercado logístico).

También es importante automatizar y sistematizar los puertos, para tener mayor control y eficiencia sobre ellos, para la disminución de riesgos asociados al tráfico y el terrorismo, para agilizar la movilidad (tal y como sucede con Cartagena que es un puerto CSI-Container Security Initiative³⁸).

- Desarrollo de ciudades puertos: Para un desarrollo ecológico entre lo industrial, lo natural y lo urbano-metropolitano y a través de la administración portuaria, desarrollar nuevas facilidades que le permitan movilizar mayor número de mercancías, incrementando así sus ingresos. La ciudad, en la óptica de los urbanistas, busca mejoras substanciales para el conjunto urbano, tendientes a crear nuevas condiciones de vida y la generación de empleo.

Cartagena y Santa Marta serían buenos ejemplos a mejorarse y desarrollarse en este entorno, igual ocurre con Barranquilla que sería un punto potencialmente vital y estratégico para el comercio nacional e internacional, ya que su desarrollo es una iniciativa para incentivar el

³⁸ CSI-Container Security Initiative: iniciativa del contenedor seguro, orientada a la protección de los riesgos asociados al terrorismo con base en el sistema global de comercio en contenedores (container security initiative 2006), la iniciativa es identificar los contenedores de alto riesgo, revisar y evaluar los contenedores antes de ser embarcados hacia puertos de EEUU, y usar tecnología que garantice que el análisis pueda hacerse rápidamente y sin afectar el movimiento de carga.

comercio fluvial por el Río Magdalena. Por otro lado los puertos de Pacífico no son un buen ejemplo, pues en ellos el Gobierno Nacional debería tomar medidas tendientes a cambiar la perspectiva que se tiene sobre ellos.

Además de lo anterior, impulsar el desarrollo de puertos secos estratégicos sería una alternativa para descongestionar los marítimos. Estos son una terminal intermodal de mercancías situadas en el interior de un país y disponen de un enlace directo con el puerto marítimo. Consta de un área intermodal ferrocarril/carretera, como área funcional principal que pueden tener asociadas otras aéreas funcionales (distripark, servicios aduaneros, etc.).

Aprovechar el máximo las nuevas alternativas de plataformas logísticas (no olvidar el desarrollo de las ZAL portuarias en Colombia) es una ventaja competitiva, que se verá reflejada en costos logísticos y por eso es importante permitir que éstas gocen de beneficios tributarios.

Por otro lado, el desarrollo y la modernización de toda la infraestructura vial y la modernización del transporte son complementos indispensables y que deben ser parte de las políticas estatales; esto contribuye a la eficiencia con la que se desempeña la logística en Colombia, fundamental además para un corredor logístico competitivo, que agilizaría todos los procesos idealmente expuestos en el *Just in Time*, beneficiando a toda la cadena logística. Además, poner en ejecución la iniciativa del proyecto del Río Magdalena sería una muy buena oportunidad para el comercio interno, y sin duda para los costos logísticos.

No obstante, las terminales terrestres de carga se han convertido en una gran debilidad pues no han podido cumplir su principal función ya que muchos empresarios hicieron de éstos unos proyectos inmobiliarios, sin tener en cuenta que una plataforma logística no puede ser un proyecto inmobiliario. En esa medida, si se replantea la idea y la concepción de las terminales terrestres de carga se convierte en una gran solución para descongestionar la ciudad de

vehículos pesados, se puede preservar la malla vial, se facilita el reparto de carga y se genera desarrollo urbano, como es la idea original del proyecto.

Otra falencia a analizar es la falta de colaboración entre empresas que se desempeñan en las mismas actividades logísticas o estrechamente relacionadas para beneficiarse de las acciones que se emprenden en conjunto. Por eso de esta propuesta es fundamental crear una iniciativa de clúster, ya que su formación potencializaría la función de un corredor logístico.

Otro aspecto que estas estrategias buscan atacar es la negligencia de funcionarios aduaneros y la corrupción por parte de algunos de ellos, lo anterior dado que hace falta más control para identificar estos casos puntuales, lo cual imposibilita la transparencia, la sincronía y la alta competitividad de un corredor logístico, del mismo comercio exterior y, por ende, del comercio local.

Existen otras variables críticas, como las demoras ocasionadas por el hecho de no informar a tiempo al operador logístico que el despacho de la mercancía llegó al puerto, retrasos de contenedores en puerto ya sea por negligencia de funcionarios, o por demoras relacionadas con los permisos que otorga el Gobierno, la congestión de puertos, o incluso el robo de mercancías en las bodegas de almacenamiento, ocasionando inexactitud de los inventarios, ya sea por lo anterior o por que se haya dado salida a mercancía y no haya sido registrada.

De otro lado, los cuellos de botella, la congestión en bodegas por almacenamiento de material inservible, la falta de planeación, el incumplimiento de los transportadores, el incremento del almacenamiento en temporadas altas, son factores que obligan a que se contraten outsourcing de bodegajes (tercerizando el proceso, incrementando por ende costos). Estos son algunos de los casos que suceden cuando hay mala gestión, deficiente o insuficiente infraestructura pero, por sobre todo, la no idoneidad de los actores, siendo algo muy crítico lo cual se presta para corrupción y deficiencia del trabajo logístico.

Es por ello que es importante que además se invierta en una infraestructura tecnológica y que se incremente la investigación y el desarrollo, la participación de la academia y las escuelas de formación técnica en materia de comercio exterior y principalmente logística, ya que es un porcentaje muy pequeño en la población que estudia y/o se especializa en temas de logística como profesional, técnico o tecnólogo, lo cual repercute en contratación de personal no idóneo, o que su capacitación generará costos elevados por parte de las entidades.

Es por ello que las estrategias más relevantes son:

- Formación de clúster para potencializar la función de un corredor logístico.
- Desarrollo y modernización de la infraestructura en materia de vías y accesos a nivel nacional: Túnel de la Línea, vías férreas y carreteras óptimas para el transporte logístico, infraestructura fluvial.
- Desarrollo de la infraestructura vial de interés internacional, conveniente para los países fronterizos con salida a los océanos.
- Desarrollo de transporte multimodal en competencia con una red vial adecuada a la medida y necesidad de las plataformas logísticas.
- Diseño de políticas de desarrollo urbano, social y comercial que impulsen el progreso en las áreas de influencia (Hinterlands, Forelands, Waterfronts) con el fin de fortalecer la competitividad de los puertos (del Caribe y del Pacífico).
- Desarrollo de (un) Hub(s) portuario(s) competitivo(s) de alto impacto (del Caribe y el Pacífico).
- Diseño, proyección y desarrollo de ciudades puertos (del Caribe y el Pacífico).
- Replantear la idea y la concepción de las terminales terrestres de carga como alternativa de solución para descongestionar la ciudad de vehículos pesados, y que permitirá preservar la malla vial para así facilitar el reparto de carga y generar desarrollo urbano.
- Aprovechamiento de los convenios regionales en la medida que convenga a los intereses nacionales, aprovechando nuestra posición geográfica y los beneficios que podemos obtener para ser completivos en la demanda comercial y logística del mercado internacional.

- Cultura de I&D para el diseño, mejoramiento y la innovación tecnológica (aplicable, comerciable y exportable).
- Invertir, diseñar e implementar una gran infraestructura tecnología y de telecomunicaciones y una plataforma que potencialice la funcionalidad de las TIC aplicadas al comercio exterior y la logística internacional.

8.1.3 Estrategias FA

Estas estrategias buscan combatir las amenazas a corto, mediano y largo plazo. Se deben generar, no solo planes correctivos, sino además un plan preventivo, alternativo, los planes B fundamentales para las proyecciones y las planificaciones de todo, incrementar la prospectiva en pro del desarrollo del país.

Si bien nos encontramos fortalecidos en algunos aspectos, en los que somos altamente y medianamente competitivos (minería, energía, café, flores, entre otros) y debemos fortalecernos en los demás, en los que somos medianamente y bajamente competitivos, trabajar constantemente por conseguir y hacer funcionales los acuerdos comerciales (TLC) con países potencias, y con países y regiones en vía de desarrollo (el cual es el principal foco de las miPymes, para desarrollarse internacionalmente, para ganar experiencia en la internacionalización, y crecer con miras para competir en un futuro en los grandes mercados).

La dependencia de sostener las más fuertes relaciones comerciales con Venezuela y Ecuador, son una amenaza potencial (por el ambiente político, diplomático y militar actual que se vive en la región a causa de los acuerdos militares con Estados Unidos, y las consecuencias producto de la lucha antiterrorista de Colombia) y significativa para Colombia, para lo cual no debemos desistir de reactivarlas (como está ocurriendo con Ecuador), porque son fundamentales, así como tampoco debemos desconocer que una gran amenaza es, que al no ser aprobado en definitiva el TLC con Estados Unidos y perderse, en definitiva, las preferencias arancelarias ATPDEA habrá una caída del comercio alrededor de un 50% o 60%, por eso es que este esfuerzo no debe

ser en vano o sería catastrófico para la economía nacional. Así que es siempre oportuno buscar alternativas en otros mercados, buscar otros TLC con potencias igualmente significativas, incrementar relaciones comerciales con otros países, entre otras acciones.

Es por ello, que las estrategias más relevantes son:

- Conseguir TLC con Estados Unidos.
- Búsqueda de mercados variados y convenientes (y nuevos TLC), fuera de los fuertemente establecidos con Estados Unidos, Venezuela y Ecuador.
- Fortalecer el comercio con los países fronterizos.
- Reactivar e incrementar las relaciones comerciales con los vecinos países de Ecuador y Venezuela, sin tener que depender de estos mercados.
- Distensionar el clima en la región.
- Estrategias de regulación financiera como emisión y venta de bonos en dólares para favorecer a los exportadores y regular el fortalecimiento del peso.

8.1.4 Estrategias DA

Estas estrategias están encaminadas a romper la vulnerabilidad de la realidad nacional, las grandes deficiencias, que no permiten el progreso de la económica, del comercio en general y hacen que muchos asuntos sean fácilmente corruptibles, buscan establecer un control y una regulación, con el fin de permitir la viabilidad, la implementación y el buen funcionamiento de de las estrategias anteriores.

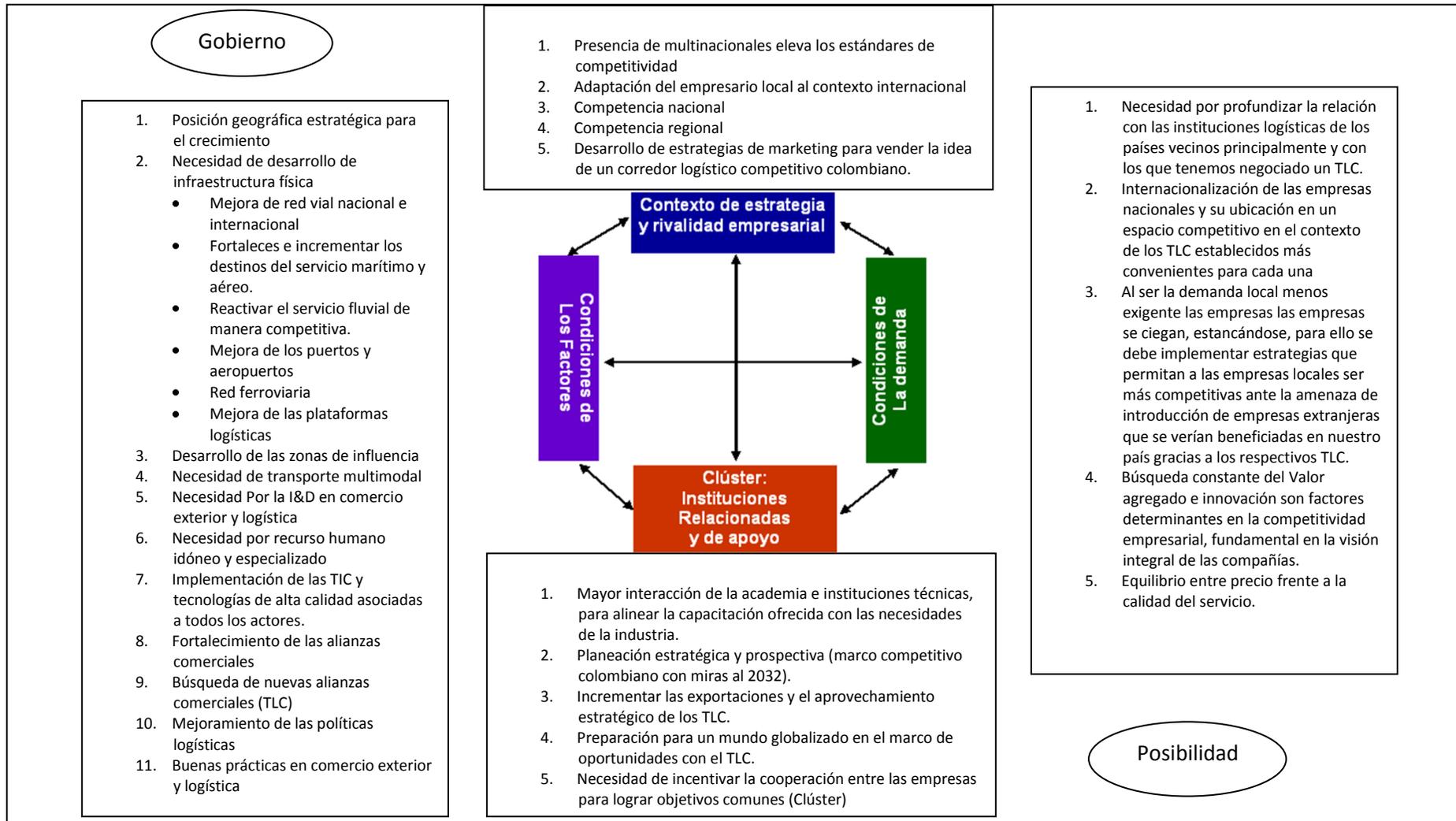
Es por ello, que las estrategias más relevantes son:

- Incrementar la formación, especializaciones, investigación y el desarrollo en materia de comercio internacional y logística internacional, encaminada a la búsqueda de soluciones.
- Desarrollar políticas de control y anticorrupción que midan y regulen la idoneidad de las funciones concernientes al comercio y la logística nacional e internacional.
- Políticas de contrataciones justas de personal idóneo.
- Fortalecimiento de las entidades de control y aduana.

- Mejoramiento de la gestión de los procesos de la red logística: Planeación, cadena de abastecimiento, cadena productiva, red de valor, JIT.

Estas estrategias deben ser de apoyo a los cuatro elementos que reflejan las cuatro fuentes de ventaja competitiva que se derivan de la ubicación de las empresas en el sector logístico, que interactúan en el modelo de diamante de Porter, ya que son determinantes para lograr el éxito competitivo en el sector logístico al cual lo estamos aplicando, además de lo que queremos alcanzar e implementar a futuro como lo es una propuesta de modelo de clúster para un corredor logístico competitivo en Colombia y para lo cual el diamante nos da una óptica más acertada a lo que queremos llegar y cómo hacerlo. (Ver Gráfica 14).

Gráfica 14: Diamante de competitividad para corredor logístico competitivo en Colombia



Fuente: Erick Mauricio Garaviz Noriega-basado en el diamante de competitividad de Porter

9 Clúster: Estrategia para potencializar el corredor logístico

Dentro del análisis de las estrategias propuestas para el desarrollo de un corredor logístico competitivo en Colombia, no se pueden dejar de lado las alternativas propuestas por otros proponentes públicos y privados, ya que se encuentran puntos de vista muy similares al del presente documento, ya por ser muy generales y básicos de resolver; aunque también hay otros que tiene opiniones diferentes a la manifestada en este texto. En ese sentido, como como valor agregado en el presente documento demostramos las diferencias que existen en torno a la propuesta estratégica de un clúster para el desarrollo competitivo de un corredor logístico, estrategia producto de las debilidades/oportunidades de Colombia.

Si nos vamos a la literatura económica, administrativa y empresarial, desde hace un poco mas de 50 años y hasta finales de la década de los 90's muchos autores y el mundo en sí, habían dejado relegada la importancia que juega la ubicación de las empresas ya que, en un amague óptico, si se puede decir, las revoluciones de la informática, la comunicación, la tecnología de los transportes y características de la globalización (y que no dejan de ser importantes), distrajeron la atención en la ubicación de las organizaciones, y por ende ha perdido importancia. Porter (1999).

De este modo, Porter considera que la ubicación de las organizaciones radica buena parte en la ventaja competitiva de las mismas y dice que el concepto de clúster es una nueva manera de ver las economías nacionales, regionales y metropolitanas, donde las distintas organizaciones se pueden interrelacionar y beneficiar en el rol de sus funciones y en el cual pueden encontrar nuevas funciones para las mismas, los poderes públicos y demás instituciones que están interesadas en mejorar la competitividad (Porter, 1999).

Tal vez clúster como palabra sea un concepto nuevo y revolucionario en las últimas décadas, sin embargo los antecedentes intelectuales de la teoría de los clúster se remontan incluso a Alfred Marshall, y podemos hacer un recuento de historia donde hallaríamos varios eslabones fundamentales a las teorías formalizadas, pasando por Weber, Hirschman, Lloyd y Dicken, Storper, Henderson, Scott, Fukuyama, entre otros autores.

Estos conceptos, de un sinnúmero de autores y de intelectuales en la materia, volvieron a despertar la duda y el interés de la importancia de la dimensión territorial, y esto que sencillamente es un redescubrimiento y, como lo señala Escorsa, (1996), “al observarse que el desarrollo industrial y las innovaciones continúan produciéndose en unas zonas y no en otras”, aun después de tantos años y hoy en día en un mundo tan globalizado.

De igual forma, ciñéndonos a los autores, Escorsa define a los clúster como un “conjunto de industrias y entidades relacionadas que forman un sistema de relaciones verticales (compradores y vendedores) y horizontales (clientes, tecnología, comercio exterior, canales comunes), que se apoyan mutuamente y representan ventajas competitivas en el ámbito industrial para un país” ³⁹(Escorsa, 1996), donde para él los conceptos de industria y clúster son prácticamente equivalentes.

Sin embargo, otro concepto que llama igualmente la atención, complementario al concepto de Escorsa y es que clúster se entiende como el lugar de la integración de la manufactura de muchos fabricantes que se apiñan en una determinada zona y que producen, entre otros, artículos de un mismo sector o subsector, como el de Porter (1999), donde dice que los distritos industriales⁴⁰ son un caso especial de los clúster.

Es bien importante entender que los clúster deben representar el desarrollo de una organización (para el caso de este estudio, la organización es Colombia), y el sector expuesto a la competencia y la competitividad es el sector logístico en pro del desarrollo de un corredor logístico competitivo y que reúna las características de un clúster y que, además, aproveche la importancia de su ubicación geográfica como estrategia fundamental y que integre como tal al Gobierno y a las instituciones (universidades, institutos, centros de investigación y desarrollo), a los empresarios (grandes corporaciones, Mipymes y nuevos empresarios) y los grupos de soporte.

³⁹ Plan desarrollado por el Gobierno Vasco y sus expertos en 1993, al elaborar el plan tecnológico industrial 1993-1996.

⁴⁰ Becattini (1994) define distrito industrial como una entidad socioterritorial caracterizada por la presencia activa de una comunidad de personas y de una población de empresas en un espacio geográfico e histórico dado.

Pero debemos entender que en el marco de competitividad de un clúster existen aspectos que se deben entender para aprender a jugar en el entorno, ya que la productividad y prosperidad de un lugar no depende de los sectores en que compiten las empresas allí situadas, sino de cómo compiten. La productividad a su vez está influida por la calidad del entorno económico, para incrementar la productividad se deben mejorar los factores en eficiencia, calidad y fundamentalmente en especialización para determinadas áreas.

En pocas palabras lo que Porter trata de explicar es que el éxito de un Clúster depende de la existencia de sinergia de quienes lo conforman, pues son un sistema de empresas e instituciones interconectadas en el cual el todo es mayor que la suma de las partes. Los clúster representan una forma nueva y complementaria de entender la economía, de organizar el desarrollo y de determinar la política pública, (Porter, 1999).

9.1 La estrategia de la cooperación

En el contexto colombiano, pues la cultura es determinante para aclarar el panorama y visualizar el éxito o fracaso de alguna propuesta, el término Clúster es igualmente competitivo, pues culturalmente hace falta un enorme proceso para entender que es posible trabajar articuladamente dentro de un mismo sector para ser más competitivos. Es así como en el caso de Colombia, en el marco del desarrollo de un corredor logístico competitivo, todo apuntaría a adquirir siempre viejos modelos, a seguir los viejos paradigmas y no a abarcar nuevos retos, no romper los paradigmas y beneficiarse siempre, sin importar el otro pues, culturalmente, la desconfianza siempre lleva a creer que el otro quiere la mayor rebanada y, por ser así, cada uno va por una mejor.

Andrés Guillermo Hernández Martínez (2007) habla de un concepto de competencia y cooperación en su trabajo "Estrategia y cooperación: una visión de la gestión desde el paradigma de la colaboración interfirmas", y aunque aclara que estos conceptos son claramente antagónicos, concurrentes y necesariamente complementarios, caben dentro de lo que Morin (1977) llama pares dialógicos. Es un llamado a la mutua necesidad, la complementariedad, la mutua referencia y es lo que cabría o se debería esperar dentro del concepto de clúster, para que éste fuera

verdaderamente pleno y exitoso, ya que lo que no se busca es reemplazar, ni sustituir, ni opacar a la relación que se genera con la competencia individual, con el fin de producir cooperación mutua, sin dejar de competir (pues la competencia es lo que genera efectos positivos sobre la calidad y el desempeño, Andrés G. Hernández, 2007)..

El autor aclara que la cooperación actúa donde la competencia se ve limitada en su significado y sus posibilidades, nutriendo la dinámica de los mercados con una forma alternativa de participación y de interacción entre las firmas. Es de considerar que para el éxito de estas cooperaciones las relaciones de largo plazo entre las empresas son posibles en el escenario de la cooperación vertical, horizontal y transversal, ya que así permiten y facilitan el crecimiento conjunto de los actores, puesto que el desarrollo eleva el nivel de investigación y el aprendizaje, además que permite el intercambio y la sustitución de capacidades.

Pero este camino de cooperación podemos decir que en nuestra realidad no está libre de obstáculos, así que es indispensable trabajar en modelos de confianza, o que permitan mantener el más alto grado de ésta, ya que es esencial para la sostenibilidad y su mantenimiento depende de un compromiso claro por parte de los actores (Andrés G. Hernandez, 2007).

Para que esta realidad sea posible en un clúster se debe generar una raíz de confianza, que debe enfocarse a formar la cantera de nuevos visionarios de confianza, que parten desde la academia y desde allí debe fluir y desplazarse hacia los demás actores que hacen parte del clúster. Ésta debe volverse la sangre que revitaliza la nueva generación de un clúster idóneo, que aportará a la formación, la investigación, el desarrollo, la innovación, la ingeniería y la reingeniería.

9.2 Efectos positivos de los clúster sobre la competencia logística en Colombia

En este documento se pone a consideración que es más productivo y fácil de conseguir que se afecte positivamente la competencia logística, teniendo como referencia a Porter, en los siguientes tres aspectos.

1. Incrementando la productividad de las empresas o sectores que lo integran

- a. Se puede decir que en materia de comercio y logística internacional, el recurso humano hace parte y debe ser aspecto importante de este clúster logístico. Los nacionales/locales deben volverse competitivos (no fundamentales, pues quien tiende a ser fundamental pierde el horizonte de retroalimentar su conocimiento a otros), se deben actualizar constantemente y buscar especializarse.
- b. Los actores que conforman los clúster deben adquirir materiales especializados como componentes, maquinaria, servicios empresariales, estos dos primeros puntos de vuelven una bolsa de empresas y gente especializada, con lo cual la búsqueda y contratación se vuelve menos costosa.
- c. Una unificación de la plataforma de servicios de comunicaciones (Tecnologías de la información y la comunicación: Servidores, hosting, redes, internet, intranet, telefonía voip,) todo con el fin de centralizar unificar y reducir costos y aumentar la productividad.
- d. Permitir la complementariedad de los servicios logísticos incluso entre aquellos que resultarían ser antagónicos, o que aparentemente no tienen ninguna relación, pues el comercio internacional y la logística internacional no dependen de sus propios servicios, también están involucrados complementos que es importante fortalecer, como ejemplo *'los hoteles, hoteles con parqueaderos para transportadores, los mercados en los puertos en función de sus áreas de influencia, las políticas gubernamentales, las carreteras, los centros de servicio y mantenimientos de camiones, barcos, buques, aviones, centros de abastecimiento de combustible y aceites, desarrollo de mercados en general al servicio logístico,'* entre muchos otros que se podrían mencionar y que hacen funcional un corredor logístico para que el mismo sea altamente competitivo.
- e. El apoyo a la academia y las instituciones en incentivar para que estén vinculadas a los clúster ya que si están involucradas podrían llegar a retroalimentar sus servicios y así reducirían costos en cuanto a consultoría, investigación y proporcionarían mayor desarrollo, pues es necesario formar expertos, no sólo para la contratación de servicios por

parte de ellos, si no para la contratación directa de personal idóneo preparado.

2. Incrementando la capacidad de innovar y por ende de aumentar la productividad: y esto solamente lo podrán hacer más rápido las empresas comprometidas dentro del clúster para el desarrollo de la organización y que formen parte de ésta, pues son quienes perciben más rápido y claramente las nuevas tendencias y necesidades de los clientes, la tendencia de los compradores, las nuevas posibilidades y necesidades de tecnología, ven los nuevos nichos de mercados más oportunos y convenientes para el país. En potencia es más fácil incentivar la comercialización de los productos incrementando las exportaciones, en esa misma necesidad y esa misma búsqueda de productividad el país se verá más que obligado a estar a la altura de los mínimos estándares de infraestructura logística adaptada a su geografía.
3. Estimulando la creación de nuevas empresas: con esto se pretende el apoyo y el crecimiento del clúster, esto se da producto de la buena competitividad de la organización y cómo es percibida por el mundo. La entrada de nuevos clientes demanda la creación de nuevas empresas estimuladas por el Gobierno, el sector privado que hace parte del clúster y las universidades que forman personas con el interés de establecer nuevas empresas y negocios que fortalecerán el clúster. Todo esto siempre debe ser pensado en el marco mundial, por el fortalecimiento de los clientes actuales, la entrada de los nuevos y la posibilidad de los potenciales.

Otro aspecto bastante importante dentro del desarrollo del clúster es el aprovechamiento de componentes, servicios y tecnología extranjera. Es bien importante anexarlos en el marco de la logística internacional en cuanto al desarrollo de un corredor logístico competitivo, que pueda tener facilidad y acceso a los distintos canales y relaciones (las mejores, se esperaría), conforme a los tratados comerciales (existentes, los nuevos y los potenciales), fortalecer las relaciones especialmente con los países de la región (principalmente las fronteras terrestres) y

el avivamiento de rutas marítimas, especialmente en lo comercial, sin descuidar la seguridad (con las fronteras marítimas) en función de los forelands propios para incrementar las rutas marítimas comerciales igualmente funcionales (pues de nada sirve tenerlas y no hacerlas comercialmente funcionales) con otros puertos, aprovechando el privilegio bi-oceánico del país, estando en un punto intermedio y con lo cual se pueden reducir costos a otros países.

Sin embargo, esto es un pensamiento bastante ambicioso, lo cual para nada es malo, debe ser envidiable, pero para construirlo a favor del éxito colombiano, se deben encontrar en las ventajas propias la mayor herramienta a fortalecer si se quiere competir en el mundo. Colombia se debe concentrar localmente, crecer internamente, con una nueva mentalidad, solo así se fortalecen las empresas y se incrementa la potencialidad en beneficio a la organización. Hay que recordar que en el aprovechamiento de las ventajas está la clave para mejorar la productividad y el crecimiento de lo que se tiene.

9.3 Estrategia de la ubicación

Gráfica 15: Ubicación estratégica colombiana para las rutas y el transporte logístico



Fuente: imagen original de www.sre.urv.es/web y modificada por Erick Mauricio Garaviz Noriega

Colombia es un país más en el mundo, lo cual tal vez lo ponga en igualdad de condiciones al resto, la única diferencia es que gozará de ciertos privilegios. Su ventaja competitiva con el resto de países de Suramérica es de aspecto geográfico. Ahora bien, hay que tener en cuenta ciertos aspectos.

9.3.1 Desde la ubicación geográfica de Colombia

El comercio internacional depende demasiado de la forma en que se gestionen las operaciones generando la mayor eficiencia posible; esto a su vez lleva a entender el proceso de la logística internacional, la cual depende de la infraestructura, pero también de la distancia, pues estas dos variables se traducen en costos y tiempo. En ese aspecto la ventaja de Colombia tiene que ver con la distancia más que con los costos y, sin embargo, dentro de cierta gestión estratégica se puede llegar a ser más económico por el hecho de acortar distancias por eso, el siguiente paso y que le corresponde a Colombia es invertir en infraestructura para entrar en el club de los competitivos.

Ahora bien, para dimensionar la ventaja de Colombia, hay que aclarar que es un país que frente a los demás de Suramérica se encuentra más cerca de las principales potencias comerciales del mundo (Norte América, Unión Europea, Japón, Corea y China), a su vez, tiene acceso y puertos en los dos océanos (Atlántico y Pacífico), donde Buenaventura se ha convertido en el más importante del Pacífico meridional gracias a su cercanía con Panamá y ser un punto intermedio entre éste y San Antonio (Chile). Esto le ha ayudado a convertirse en uno de los puntos de referencia en el comercio latinoamericano.

Por otro lado Santa Marta, Barranquilla y Cartagena, principales puertos del Caribe colombiano ofrecen una alternativa y diversidad en sus terminales, contando además que Cartagena, Colón y Kingston se han vuelto la principal concentración de transbordo actual para muchas navieras, convirtiendo a la primera en un hub portuario, algo importantísimo para las intenciones estratégicas de Colombia, ya que con ello se pone en ventaja con el otro vecino fronterizo panameño y país de frontera marítima para el país,, Costa Rica, ya que su puerto Limón-Moin (anteriormente eran dos pero se unieron en una sola infraestructura, convirtiéndose en uno de los puertos más grandes de Centroamérica sobre el Caribe, superando incluso a Veracruz en México) tiene como principal tráfico el petróleo y sus derivados, siendo también un gran punto de salida del banano de la región.

Entendiendo esas ventajas de los puertos colombianos solo resta analizar al gran competidor para Colombia, el puerto de Colón, con entrada por el Caribe a través del Canal de Panamá, que además incluye al MIT (Manzanillo International Terminal), puerto de transbordo más grande de América Latina y uno de los más modernos del mundo, además de los puertos Evergreen y Hutchison-Whampoa, todos ubicados en la misma área, lo que representa una dársena descomunal y una sumatoria cerca de los tres millones de contenedores al año entre los tres (Revista de Logística de Legis, Quinta Edición, mayo-agosto 2009). La pregunta que salta a la vista es cómo puede Colombia competirle a un grande como este puerto. La respuesta no es tan sencilla pues, como se ha dicho antes, hace falta invertir mucho para alcanzar la infraestructura suficiente, además de no tener el acceso a los dos océanos por el Canal; sin embargo, la posibilidad de analizar radica en los acuerdos comerciales y marítimos que se han establecido con Panamá como lo es el Tratado de Montería⁴¹ 1979 (y que por alguna razón no se está aplicando o ya no es vigente, a pesar de que su implementación debía arrancar en el año 2000), lo cual da una ventaja pues barcos y navieras con bandera colombiana tienen ciertas preferencias, lo cual es punto de discusión al asumir costos por parte de otros países que quieran negociar con Colombia.

Por otro lado, la ubicación central de Colombia le permite estar más cerca que la mayoría de proveedores de los mercados internacionales y hace que el Aeropuerto Eldorado ocupe el primer puesto en Latinoamérica en transporte de carga y el cuarto en movilización de pasajeros. Es así como Bogotá está cuatro veces más cerca en distancia económica vía aérea de los países de Asia y tres veces más cerca que los países de Europa, que el resto de sus competencias directas en el continente, esta ventaja es otra alternativa para las calculadoras de los logísticos y los economistas del mundo a la hora de pensar en Colombia como una alternativa en reducir sus costos logísticos.

⁴¹ G.O. 19211 de la ASAMBLEA LEGISLATIVA, REPUBLICA DE PANAMA, conocido como la LEY N°2 De 25 de noviembre de 1980 "Por la cual se aprueba el Tratado entre la República de Panamá y la República de Colombia, firmado en Montería el 2 de agosto de 1979". En el cual establece que a partir del 31 de diciembre de 1999, se concede una regulación del tránsito de buques a través del Canal de Panamá a Colombia, como acuerdo bilateral con ciertas condiciones.

9.3.2 Identificación de los puntos de mayor impacto para la ubicación estratégica de las plataformas logísticas

Lo principal que hay que identificar y analizar muy a fondo es qué se necesita en materia de infraestructura de vías y accesos que reduzcan en tiempo y agilicen la logística nacional. Es fundamental para que estos mismos sean activadores proactivos de las plataformas logísticas y los puertos en Colombia, ya que hay muchas obras en proceso y otras aun no han comenzado, sin embargo éstas deben ser pensadas siempre en la activación de la economía nacional y de las regiones en particular en que se encuentran.

Teniendo todas las vías y los canales de acceso idóneos se facilita la comunicación y por ende se activan el comercio y la economía ya que, si bien se dijo en este documento que Buenaventura es el puerto principal de Colombia, no es tan dependiente de su zona de influencia (Hinterland) como si lo son Cartagena o Barranquilla e incluso Santa Marta, pues sus zonas de influencia son determinantes para el comercio de la región puesto que poseen todas las vías de acceso bien comunicadas y no aisladas de las áreas metropolitanas y municipales aledañas. Esto además genera bienestar para toda la zona, que incluso se llega a expandir hacia el interior del país.

Además de lo anterior, Cartagena es puerto hub y, junto con Santa Marta, son ciudades puerto lo cual es de atractivo tanto turístico como económico, comercial y logístico. Es por lo tanto necesario e importante que Buenaventura se transforme para que pueda depender de la importancia de Hinterland, de igual manera Ciénaga, el Golfo de Morrosquillo, Urabá y Tumaco deben modernizar su infraestructura, elevar su potencialidad de puertos (idealmente multipropósito) pero, si no, que al menos sean especializados y produzcan un gran movimiento, al igual que los puertos libres de San Andrés Islas y La Guajira.

El Desarrollo de vías y accesos adecuados al transporte multimodal e intermodal (según convenga) es igualmente importante para el desarrollo de ZAL y Puertos Secos, los cuales por sus condiciones y sus funciones deben estar ubicados en puntos estratégicos de vital importancia y que reduzcan costos, teniendo en cuenta la topografía colombiana, sin duda debemos reconocer que las ZAL deben estar

siempre centralizadas y aledañas a los puertos marítimos de mayor influencia del país pues, como sabemos, estas se encuentran especializadas en actividades de primera, segunda y tercera línea y son determinantes para las zonas de influencia (Hinterlands). En otro aspecto convienen los puertos secos a zonas aledañas a las aéreas metropolitanas, con acceso incluso a los principales ríos de comercio (Magdalena), que interconecten también con los puertos de extracción minera, pues estos facilitan la continuidad del comercio en tiempos mucho mejores y agilizan los procesos logísticos, incluso ayudan a que los puertos marítimos no colapsen por sobrecupo.

9.4 Estrategia de las tecnologías de la información y la comunicación

El verdadero impacto de esta estrategia radica en la funcionalidad y la unificación de trámites y procesos bajo una plataforma con las mismas políticas, que permita el desarrollo del trabajo en línea y tiempo real, pero que a la vez y dependiendo de la clase de usuario/cliente tenga control sobre ciertos aspectos, según razón social obviamente, pues en este campo se desarrollan distintas actividades, las cuales deben ser cuidadosamente determinadas. Los servicios On Line deben facilitar los trámites y los procesos, tener formatos unificados e inteligentes y diseñar modelos idóneos de verificación, para tener un control único de seguridad y calidad total. La modernización de los puertos y aeropuertos en su infraestructura y para la adquisición de modernos equipos y software diseñados a nuestras necesidades bajo la realidad del contexto colombiano.

Si bien muchas operaciones son propias de entidades privadas, estos asuntos de comercio exterior involucran al Estado y sus entidades correspondientes en la verificación de que lo que se está declarando es verídico; es por eso que estas entidades deben tener acceso en tiempo real a mucha información propia a lo concerniente a la declaración de importaciones/exportaciones y logística internacional.

De igual forma se debe trabajar en la implementación de dispositivos modernos para el control y monitores, como lo pueden ser algunos software especializados y la

incorporación nacional de GPS para la ubicación de flotas marítimas, fluviales o terrestres, container para determinar el estado actual de tiempo y espacio del transporte y la carga, esto es vital para la logística de impacto internacional. Debe haber personal certificado y calificado en buenas prácticas, desarrolladores idóneos y personal de soporte de los distintos niveles sumamente capacitados para los procesos en cuestión y para que la plataforma funcione de manera eficiente. Es por eso que también es importante la unificación de políticas nacionales en materia de tecnologías de la información y la comunicación.

10 MODELO DE CLÚSTER PARA UN CORREDOR LOGÍSTICO COMPETITIVO EN COLOMBIA

Habiendo determinado ciertos aspectos y estrategias bajo un riguroso análisis de hechos y variables que se deberán tener en cuenta, se llegó a la necesidad de una estrategia de clúster para lo cual se ha diseñado uno aplicado para el mejor funcionamiento de un corredor logístico competitivo en el contexto colombiano, para lo cual se tuvieron en cuenta las estrategias de cooperación, los efectos positivos, las estrategias de ubicación y estrategias de las TIC, en donde intervienen:

Un núcleo competitivo para la cooperación: Específicamente tiene en cuenta la relación existente entre los actores que directamente intervienen en este sector.

Proveedores estratégicos: Habla de los servicios que dan estructura y fortalecen al sector

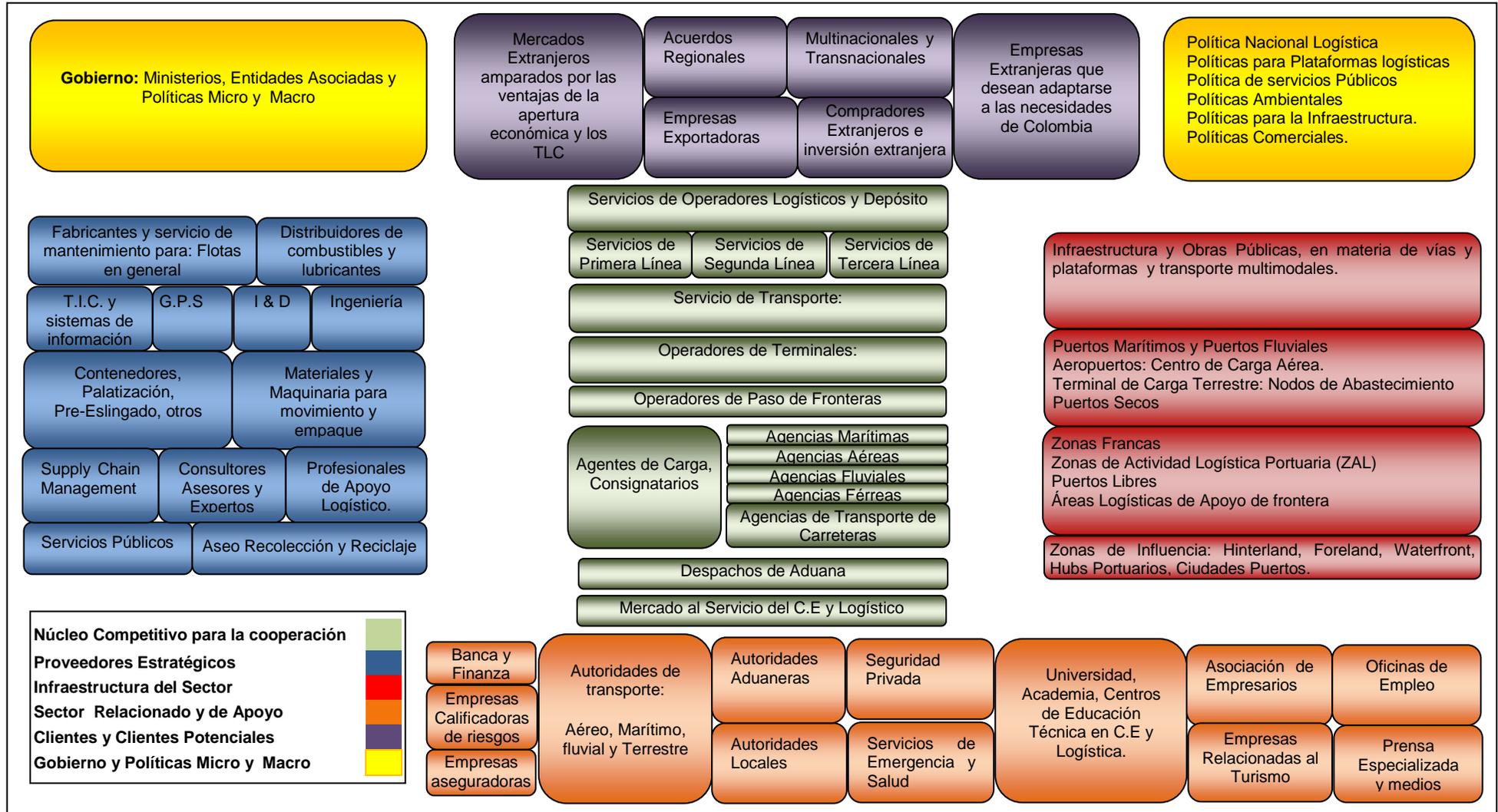
Infraestructura del sector: Lo que necesita invertirse para su mejoramiento.

Sector relacionado y de apoyo: Específicamente habla de las relaciones y la influencia de los actores que intervienen, que indirectamente están involucrados, pero que determinan al sector.

Clientes vigentes y potenciales: Son consecuencia del costo de oportunidad, ser atractivos en el mercado y ser de interés para el público internacional, definen la competencia y determinan la competitividad.

Políticas macro: Dan validez y viabilidad a los proyectos del sector.áfrica

16: Clúster para un "Corredor Logístico Competitivo en Colombia"



Fuente: Erick Mauricio Garaviz Noriega

El clúster para un corredor logístico competitivo en Colombia se conforma de una red de alianzas que involucra un escenario ideal y los actores estratégicos en función al contexto logístico nacional, en el cual como se dijo en un principio, no se debe visualizar como una parte, sino como un todo que se potencializa en la medida que sus partes se fortalecen y se apoyan entre sí.

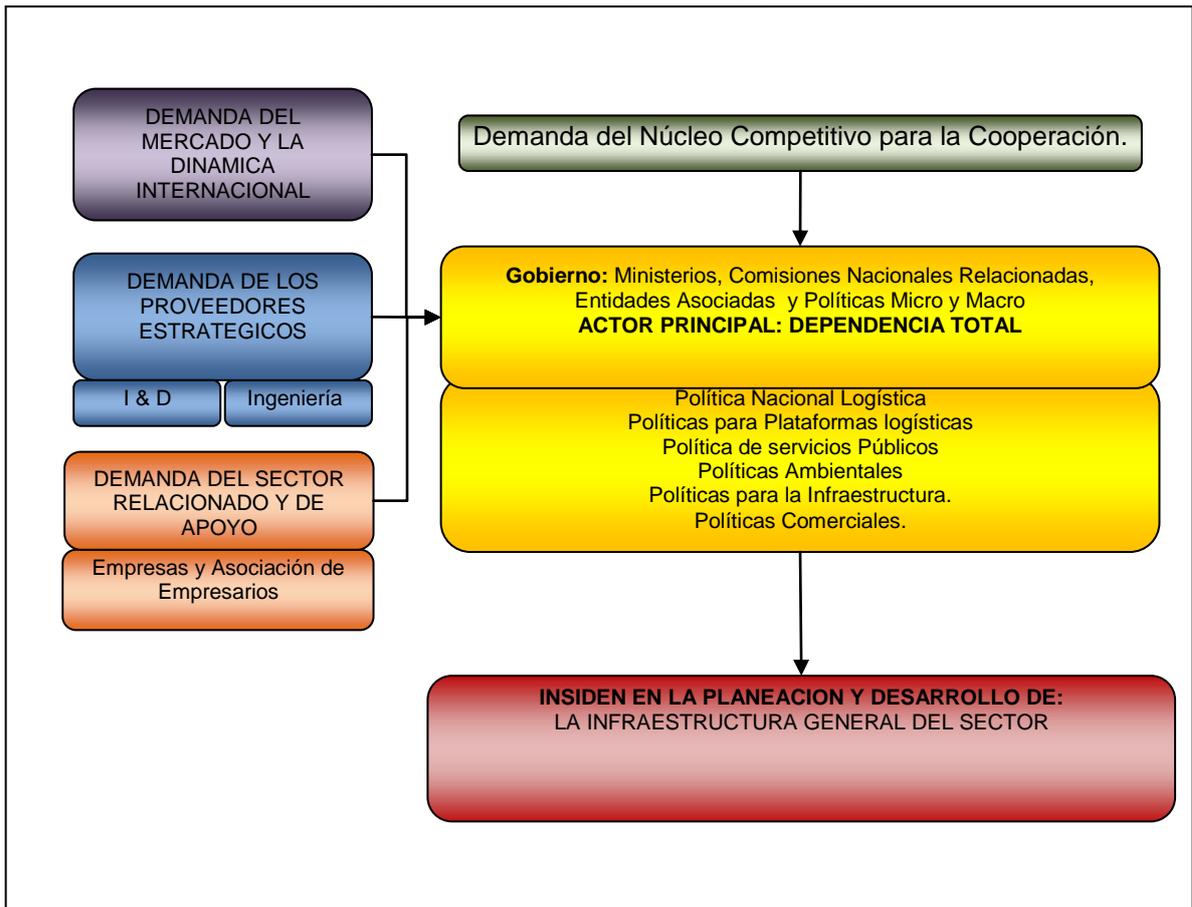
Esta red es una muy compleja relación y constante interacción de sus actores con el entorno, sus necesidades los involucran para un crecimiento ideal en función a su propia competitividad, ya que si esta estrecha relación no basa su comportamiento en la mutua cooperación, es muy posible que crezca individualmente mas no de forma conjunta. Para ello se ha diseñado este modelo de clúster, que busca resaltar la posibilidad futura de integrarlo todo en una panorámica organizacional, es decir, entender un corredor logístico como una empresa de empresas que pretende la organización logística colombiana.

Este modelo en principio no tiene una conexión predeterminada y la razón es simple, pues ésta funciona en torno a las relaciones conformes a su propia dinámica (macro-relaciones como micro-relaciones), comportándose así como un modelo que se fortalece en lo local para proporcionar una estructura sólida global, siendo así un modelo con una dinámica abierta que cambia su estructura lógica (se mueve) en distintas direcciones según la perspectiva en que se quiera analizar (si se quiere hacerlo individualmente), pero en su propia complejidad todas estas estructuras lógicas de mueven al mismo tiempo, en distintas direcciones.

Otra cualidad de este modelo es el deber de anticiparse pero no predeterminar caminos ya que estos se vuelven inciertos ante la dinámica de la realidad, pues esto no es una receta que probablemente perderá vigencia rápidamente, si no al contrario, es la posibilidad de sortear entre los obstáculos de la incertidumbre, permitiendo proyectar, planificar, generar prospectiva (Dirección Estratégica) teniendo en cuenta la dinámica del contexto actual en el que se habla (fácilmente adaptable a los cambios del entorno).

Como primera medida, la infraestructura del sector es fundamental para el funcionamiento óptimo del corredor logístico, sin embargo, el desarrollo de ésta es de total dependencia del sector público y sus políticas, no obstante la petición de proyectos de infraestructura y desarrollo radica en la necesidad que demanda el entorno para poder competir.

Gráfica 17: Clúster en torno a la infraestructura del sector

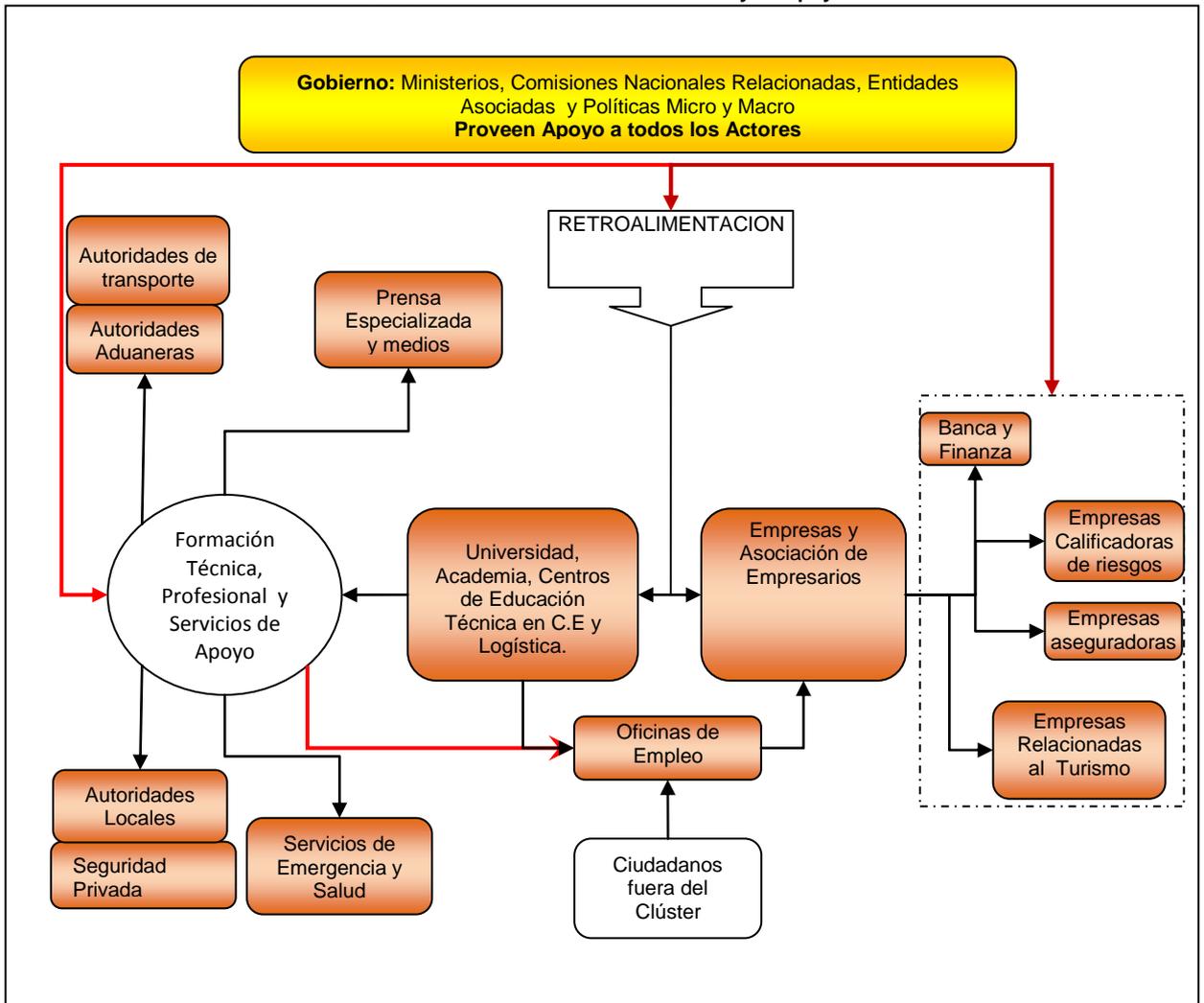


Fuente: Erick Mauricio Garaviz Noriega

En tanto al sector relacionado y de apoyo funciona con base en la relación, la seguridad y la idoneidad de la formación, de sus prácticas, del respaldo y la generación de empleo, permitiendo así la participación activa y prioritaria de todos aquellos involucrados en el clúster, sin censurar la participación de aquellos que no pertenecen a éste, pero que tienen la posibilidad de vincularse con aval permanente del gobierno que se involucra en todos los aspectos, pues es él quien da vía libre al desarrollo competitivo. El motor funciona en torno a

las entidades de formación que en conjunto permiten formar profesionales de primer nivel (estudiantes/empleados) que servirán de apoyo, quizás no directamente, pero si muy involucrados al desarrollo del corredor logístico y su clúster.

Gráfica 18: Clúster en torno al sector relacionado y de apoyo

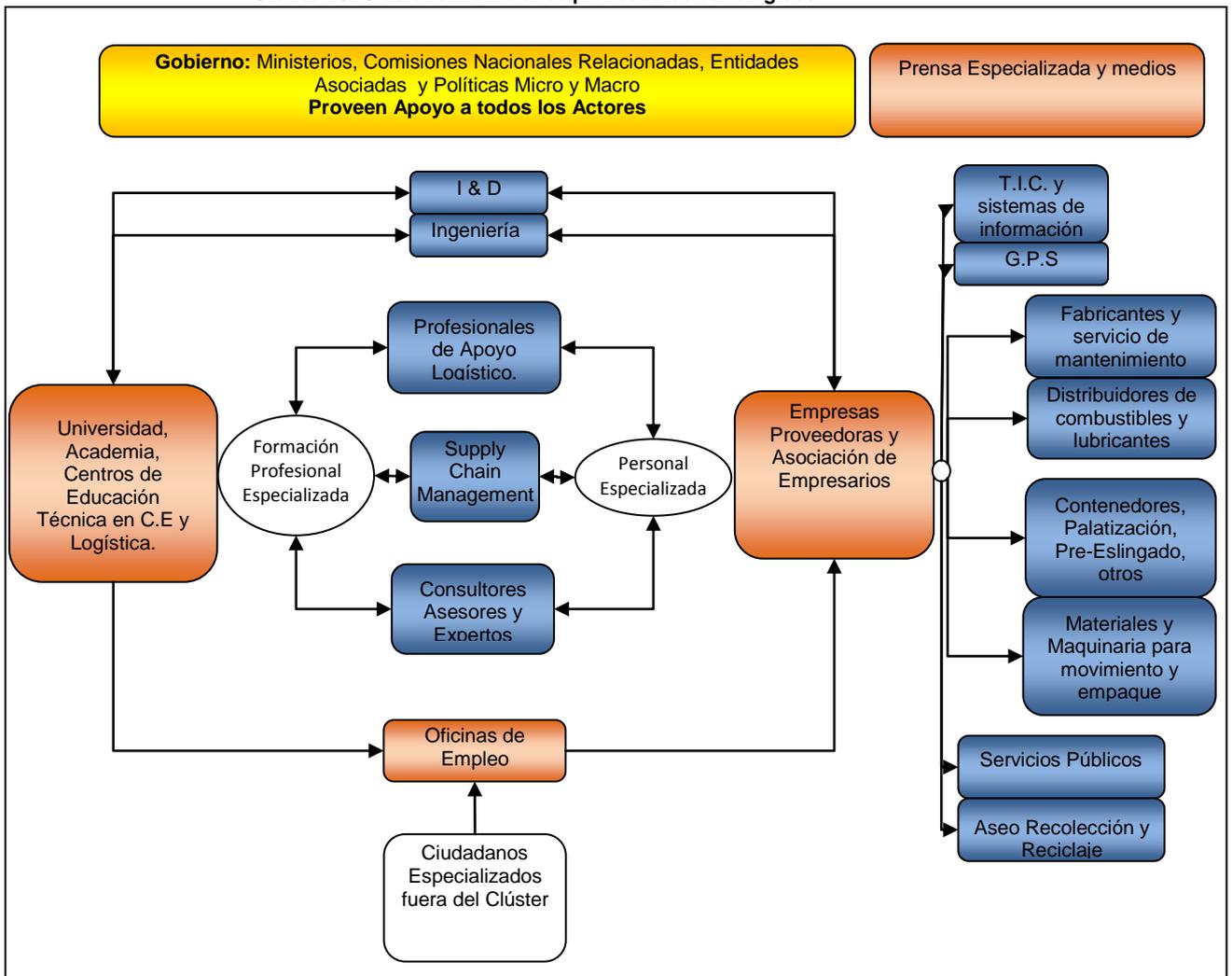


Fuente: Erick Mauricio Garaviz Noriega

Otro aspecto importante crece en cuanto a los proveedores estratégicos, especialmente aquellos que pertenecen al clúster y que involucran de manera especial, como se mencionó anteriormente, al Gobierno y al sector de apoyo (entidades de formación educativas en conjunto a las empresas, y la capacidad de impulso por parte de la prensa especializada y los medios) para la formación

de profesionales especializados (especialistas/consultores) que surtirán de apoyo de alto perfil, innovación, desarrollo continuo y estratégico por un lado, y por otro, proveerá de servicios especializados esenciales para competir estratégicamente. (Ver Gráfica 19).

Gráfica 19: Clúster en torno a los proveedores estratégicos

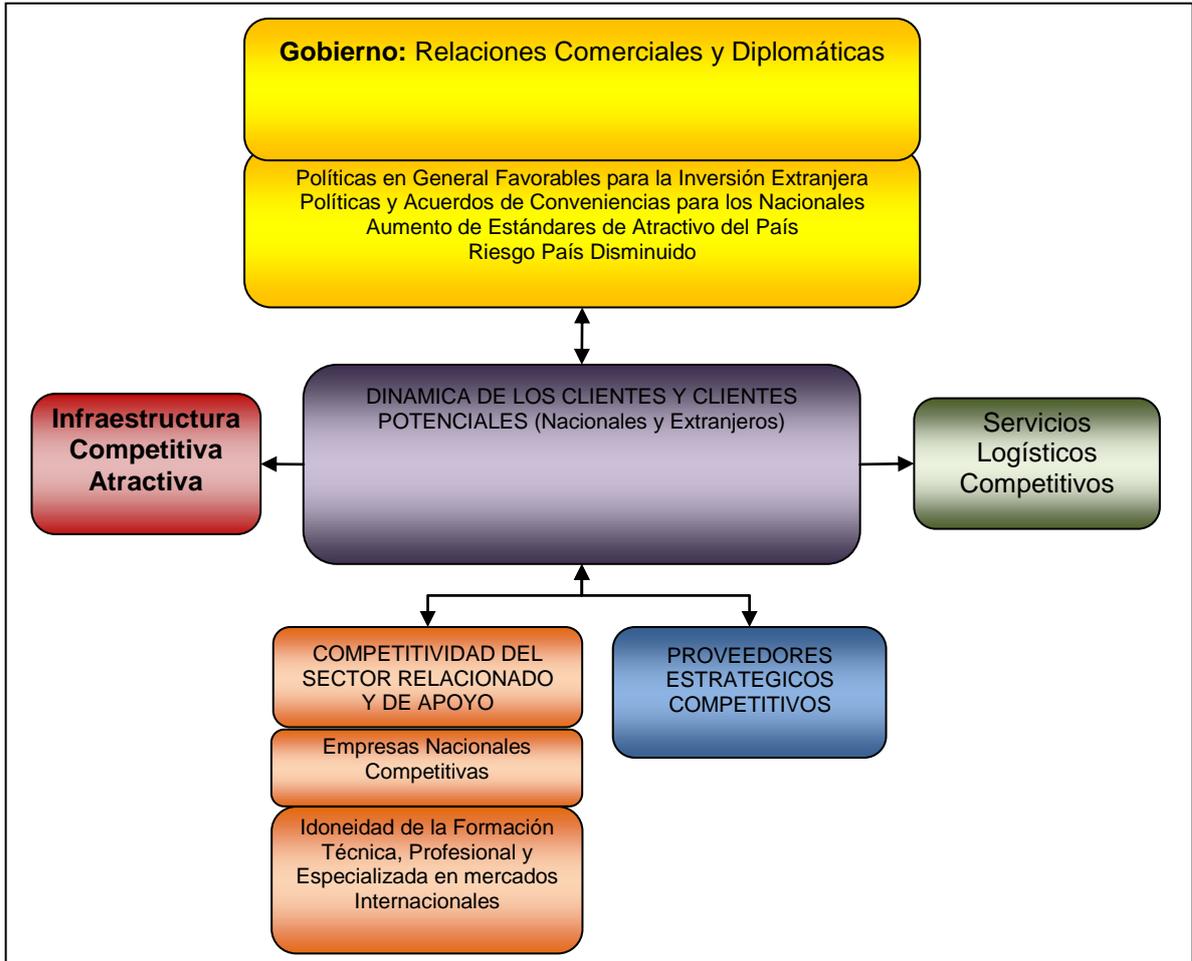


Fuente: Erick Mauricio Garaviz Noriega

Por otro lado, la importancia de lo atractivo que sea el país en el mercado nacional y extranjero en cuanto a idoneidad, preparación, infraestructura, políticas comerciales, relaciones diplomáticas, la disminución del riesgo país, la competitividad de los servicios y los proveedores, es quizás el voto de confianza que le permite a los clientes permanecer, invertir y arriesgarse de

manera más agresiva en Colombia, pero además es la oportunidad de atraer y ser atractivos para nuevos clientes, nuevos mercados, nuevos retos, nuevas oportunidades. (Ver Gráfica 20).

Gráfica 20: Clúster en torno a la dinámica de los clientes y clientes potenciales

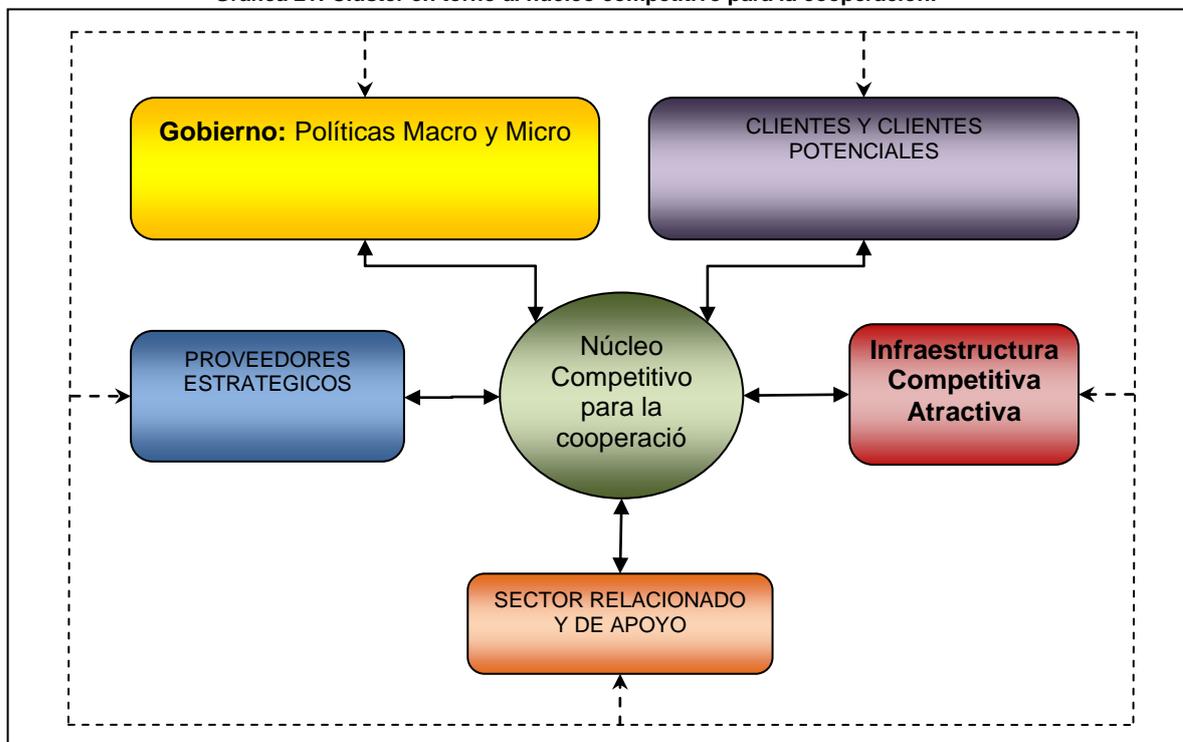


Fuente: Erick Mauricio Garaviz Noriega

Finalmente, el escenario que conjuga toda la competitividad y la cooperación, la cual se denomina núcleo competitivo para la cooperación (ver Gráfica 21), permite un nivel de relaciones fluido y dinámico pues, teniendo en cuenta todo lo anterior, permite tener una capacidad de adaptación creativa de sus recursos en un ambiente de cambios constante y veloz, donde este movimiento interactivo de la cooperación entre las complejas relaciones trae como consecuencia una reacción que se traduce en sinergia, fomentando así la

creatividad, permitiendo el desarrollo de grupos autónomos, y permitiendo algo sumamente importante, la efectiva comunicación (Manucci, 2006).

Gráfica 21: Clúster en torno al núcleo competitivo para la cooperación.



Fuente: Erick Mauricio Garaviz Noriega

Aunque actualmente no existe un modelo de clúster establecido formalmente funcionando en Colombia, hay un gran proceso que se debe sembrar primero. Inicialmente hay que basarse en modelos de clúster establecidos por países que ya optaron por uno en materia de comercio exterior e internacional y logística, aplicarlo a la necesidad de Colombia (corredor logístico) y al contexto (realidad y actualidad colombiana). Partir de la imitación es muy importante, pero además hay que entender que este modelo de clúster que se propone en este documento, además de ser flexible, permite esa transición al mejoramiento y la innovación, pues además resulta ser dinámico, ya que es necesario para su perdurabilidad crecer en tiempo y espacio, pues solo así se alcanza la diferenciación, y con ella se puede competir siendo competitivos.

En síntesis, la propuesta de Clúster es una recopilación y adaptación de capítulos anteriores pues involucra los componentes necesarios para un corredor logístico competitivo (capítulo 4) partiendo de lo que posee Colombia actualmente (capítulo 5) pero con una dinámica de constante desarrollo no solo para ser competitivos a 2032 sino además para alcanzar ese ideal de perdurabilidad dinámica y competitiva (capítulo 6).

Para el diseño en sí de este clúster se tomó como referencia la conformación de redes de apoyo de la CNC (ver Gráfica 12), los elementos integrantes para un corredor logístico competitivo (capítulo 7) teniendo en cuenta el diagnóstico competitivo para un corredor logístico en Colombia del cual se habla en dicho capítulo, donde los análisis PEST y DOFA (y respectiva matriz) fueron fundamentales para hallar la necesidad de un clúster y sus principales herramientas (léase estrategias DO capítulo 8), con ello todo el análisis estratégico (capítulo 8) se diseñó el diamante de competitividad para un corredor logístico (ver Gráfica 14) que brinda una panorámica más relevante y aterrizada de la realidad colombiana y que es base fundamental para el modelo de clúster para un corredor logístico competitivo. Finalmente con las estrategias para potencializar el corredor logístico (Capítulo 9) se le dan las pautas al clúster del direccionamiento estratégico que debe alcanzar para perdurar, sobresalir, diferenciarse y, así mismo, alcanzar esa competitividad que pretendemos.

11. CONCLUSIONES

La realidad actual de Colombia delata que tan atrasado está el país en infraestructura y metodologías de comercio exterior y logística, la evidencia da un espacio por debajo de la media mundial y suramericana, calificaciones dadas por el Banco Mundial y el Foro Económico Mundial, teniendo en cuenta que existen economías mucho menores que la colombiana, por encima de su competitividad.

Alcanzar altos estándares de competitividad en materia logística en Colombia no se hace de la noche a la mañana, ni está a la vuelta de la esquina, si bien es necesario el apoyo íntegro de todos los actores directa e indirectamente implicados e interesados, hay que entender que se deben realizar antes una serie de pasos lógicos necesarios para que todo funcione, y es algo que le concierne directamente al Estado como lo es el mejoramiento a la infraestructura logística del país, sin ello nunca se logrará estar a la altura de las circunstancias, ni al nivel de la oferta ni la demanda mundial, pues como se sabe, la logística se traduce en tiempos y costos lo cual es directamente proporcional a la infraestructura para la optimización de las distancias.

Colombia no tiene puertos competentes, pues hasta ahora no se ha tenido una visión marítima, teniendo en cuenta la posición geoestratégica que tiene el país para articularse a las rutas interoceánicas, núcleo de la economía mundial, esto en gran parte se debe al descuido al que por años se ha sometido a la infraestructura portuaria del país.

En la era de la globalización y la internacionalización, de las aperturas y el libre comercio, los países altamente competitivos se preparan, mejoran y se fortalecen en el desarrollo de sus políticas logísticas, infraestructura logística (física y tecnológica), métodos y procedimientos logísticos (mejores prácticas logísticas) y si es así el procedimiento dinámico del mundo hoy en día, Colombia debe avanzar en la responsabilidad de estos proyectos que contengan todos estos aspectos para fortalecerse internamente para así poder

ser atractivos al mercado internacional y ofrecer así sus servicios con las más altos estándares de calidad y competitividad, lo cual hace actualmente de manera muy lenta.

La deficiencia en muchos aspectos, en especial lo concerniente a la logística Internacional, hace invisible a Colombia en el mapa mundial como atractivo logístico para las empresas internacionales, sin embargo hay que aclarar que hay ventajas que el país podría potencializar a d su favor, ya que la logística empresarial que hace parte de la logística de alto nivel, es de altísima responsabilidad para la economía del país.

Para Colombia es de extrema necesidad formar y formalizar estrategias activas, proactivas y prospectivas en materia de comercio exterior que bajo el soporte de su logística internacional (actual y futura) le ayuden a navegar por las aguas turbias de la actual inestabilidad económica mundial (es por eso la necesidad de un corredor logístico competitivo) y la difícil situación que actualmente vive Colombia en materia de relaciones comerciales y diplomáticas y, aunque en las integraciones económicas está la clave, junto con los tratados de libre comercio, no se debe basar en buscar tratados así por que si, si no en generar iniciativas de competitividad poder competir en esos mercados protegiendo los intereses de las MiPymes colombianas en dichos mercados claves, para el éxito de su internacionalización.

Se debe afianzar la realidad de un clúster para un corredor logístico competitivo para Colombia, lo cual reuniría la integración y cooperación de los actores nacionales que compiten directa e indirectamente entre sí buscando la competitividad, potencializando además la sinergia, lo cual fortalecería realmente al país de manera interna, aprovechando los intereses en conjunto con los extranjeros que desean invertir para fortalecer a Colombia hacia fuera, para ser reconocidos y potencializar aun más la competitividad internacional.

Si bien hace falta mejorar en infraestructura, el país también está sumamente atrasado en transporte y sus distintas modalidades. No se puede aspirar a invertir en algo sub-utilizándolo, eso es pretender competitividad sin los recursos suficientes.

Hay una falta de planeación para los proyectos de desarrollo, pues no hay alguno que unifique de manera seria puertos secos para contenedores en puntos estratégicos de las troncales viales nacionales, ni que que contengan los escenarios industriales del país y que busquen la transferencia de carga al sistema ferroviario y fluvial ubicado en los dos valles de las grandes cuencas intercordilleranas y que no genere un choque que tengan que competir río, carretera y ferrocarril.

12. RECOMENDACIONES

Entender la realidad de los TLC que Colombia tiene y está negociando, pero a su vez tener planes B en cualquiera de los casos, pensando estratégicamente en el caso de que alguno no se llegue a dar.

Revisar ciertos acuerdos comerciales y regionales que Colombia tiene actualmente para usarlos a su favor. Aunque también existen algunos como el tratado de Montería, G.O. 19211 ley 2 de 25 de noviembre de 1980 que comenzó en vigencia el 2000 pero que extrañamente para Colombia no está vigente.

Desarrollar y avanzar en más investigaciones en materia de logística internacional, pues de este interés depende el futuro de la logística en Colombia para su planificación, mejoramiento y desarrollo, para lo cual este interés debe estar a cargo principalmente de las universidades, centros de investigación facultados para esto y el Estado.

Lograr que se tenga en cuenta este trabajo de grado como modelo para otras universidades, para entidades del Gobierno y el Estado directamente relacionadas con el tema, además del sector privado.

13. BIBLIOGRAFÍA

Baena, Ernesto; Sanchez, Jhon J.; Montoya, Omar. (2006) Algunos Factores indispensables para el logro del desarrollo regional. *Scinetia et Technica* Año XII, No 31, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.

Ballou, Ronald H. (1999). *Business Logistics Management*, Cuarta edición, Upper Saddle River (Nueva Jersey, EE.UU.): Prentice-Hall International, Inc. ISBN 0-13-081262-5.

Doerr, Octavio; Sanchez, Ricardo J. (2006), "Indicadores de Productividad para la industria portuaria. Aplicación en América Latina y el Caribe" Division de Recursos Naturales e Infraestructura, Naciones Unidas, CEPAL, Santiago de Chile.

D.M. Lambert, M. Cooper, J. D. Pagh (1998), 'Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities, *The International Journal of Logistics Management*. Vol.9, nº 2, pp 1-19.

Hernandez Martinez, Andrés G. (2007) *Estrategia y Cooperación: una visión de la gestión desde el paradigma de la colaboración interfirmas*, Universidad del Rosario, Vol. XV Nº 2, Pág. 115-131, Bogotá, Colombia.

Manucci, Marcelo (2006). *La Estrategia de los Cuatro Círculos, Diseñar el Futuro en la incertidumbre del presente*, Ed. Norma S.A, Bogotá, Colombia.

Porter, Michael E. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Capitulo 7 "cúmulos y competencias: nuevos objetivos para empresas, estados e instituciones"*. Ed. Deusto, Bilbao, España.

Porter, Michael E. (2000). *Location, competition, and Economic Development: Local Cluster in a Global Economy*, *Economic Development Quarterly*, Vol 14 Nº 1, Pag 15-34, Sage Publications, Inc. Estados Unidos.

Porter, Michael E. (1990). The Competitive Advantage of Nations, MACMILLAN DISTRIBUTION, LTD.,

Banco Mundial (2006) Doing Business in 2007. Banco Mundial y Oxford University Press.

Banco Mundial (2005) Doing Business in 2006. Banco Mundial y Oxford University Press.

Banco Mundial (2005) World Development Indicators. Banco Mundial. Washington D.C.

Banco Mundial (2005) Infraestructura Logística y de Calidad para la Competitividad de Colombia, Departamento de Finanzas, Sector Privado e Infraestructura. Región de América Latina y el Caribe

Consejo Nacional de Política, Económica y Social, República de Colombia y Departamento de Planeación Nacional, Documento CONPES 3568 (2009), Política Nacional de Logística del 16 de febrero de 2009, Bogotá D.C., Colombia.

Consejo Nacional de Política, Económica y Social, República de Colombia y Departamento de Planeación Nacional, Documento CONPES 3547 (2008), Política Nacional de Logística del 27 de octubre de 2008, Bogotá D.C., Colombia.

Consejo Privado de Competitividad. Informe Nacional de Competitividad 2008-2009 (2008), "Infraestructura, Transporte y Logística" Ruta a la Prosperidad Colectiva, Pág. 55-66, Gamacolo Editorial S.A. Bogotá D.C., Colombia.

Consejo Privado de Competitividad. Informe Nacional de Competitividad 2007-2008 (2007), "Infraestructura y Logística", Pág. 73-86, Gamacolo Editorial S.A. Bogotá D.C., Colombia.

PACPYMES UE-UY/MIEM, Informe final de diagnóstico del Clúster de Logística y Transporte (2007), Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa Cooperación Unión Europea – Uruguay

Revista de Logística de Legis, Quinta Edición, Mayo-Agosto 2009

World Economic Forum: Irene Mia, Julio Estrada and Thierry Geiger (2007), Benchmarking National Attractiveness for Private Investment in Latin American Infrastructure

World Economic Forum: XAVIER SALA-I-MARTIN, JENNIFER BLANKE, MARGARETA DRZENIEK HANOZ, THIERRY GEIGER, IRENE MIA, FIONA PAUA (2008). The Global Competitiveness Index: Prioritizing the Economic Policy Agenda, The Global Competitiveness Report 2008-2009 ©

World Economic Forum: XAVIER SALA-I-MARTIN, JENNIFER BLANKE, MARGARETA DRZENIEK HANOZ, THIERRY GEIGER, IRENE MIA, FIONA PAUA (2008). The Global Competitiveness Index 2009–2010: Contributing to Long-Term Prosperity amid the Global Economic Crisis. The Global Competitiveness Report 2009-2010 ©

World Economic Forum: Robert Z. Lawrence, Margareta Drzeniek Hanouz, John Moavenzadeh (2009) The Enabling Trade Index- Colombia-The Global Enabling Trade Report.