



## **INFORME DE PASANTÍA A PANAMÁ**

**Lizeth Quintana Fonnegra  
Sara Cristina Giraldo Velilla**

Institución Universitaria Esumer  
Facultad de Estudios Internacionales

Medellín, Colombia

2014



# **INFORME DE PASANTIA PANAMÁ**

**Lizeth Quintana Fonnegra  
Sara Cristina Giraldo Velilla**

Informe de pasantía presentado para optar al título de:  
**Profesional en Negocios Internacionales**

Asesor (a):

Gustavo Londoño, Coordinador del programa de Negocios

Línea de Investigación:

Logística y gestión de cadena de abastecimiento

Institución Universitaria Esumer  
Facultad de Estudios Internacionales  
Medellín, Colombia

2014



## **Agradecimientos**

En primera instancia a Dios que nos muestra siempre el camino a través del cual aprendemos de los errores, de los fracasos y también de los triunfos, a nuestras familias por creer en nosotras y acompañarnos en este sueño.

Durante nuestro proceso de formación tuvimos la oportunidad de encontrar en su mayoría personas capacitadas para darnos a entender todos y cada uno de los temas de los semestres. Agradecemos a la Institución Universitaria Esumer por velar por el bienestar de los estudiantes y por contar siempre con profesores que desde sus conocimientos y experiencias laborales tenían el enfoque necesario para transmitir a los estudiantes el contenido de cada materia. Al coordinador del programa de Negocios Internacionales; Gustavo Londoño por su paciencia, optimismo, esmero, apoyo y empuje que nos daba para cumplir siempre nuestros objetivos

Finalizamos una etapa de nuestras vidas y tenemos la plena seguridad de que es la puerta para continuar con nuestros estudios y aun mejor de tener la posibilidad de demostrar lo aprendido en un mundo laboral, donde fortaleceremos los conocimientos a través de la practica



## Resumen

Panamá se ha caracterizado por tener una economía basada en los servicios, pero en especial el sector logístico gracias a su ventaja competitiva; el canal. Durante el desarrollo de este informe vemos que no obstante al avance que ha tenido el país en los últimos años y gracias al tránsito de carga, se hace necesario trabajar para crear una infraestructura logística más amplia que permita que los operadores logísticos acojan actividades de valor agregado tales como: Almacenamiento, control de inventario, ensamble de productos en proceso, etiquetado de mercancía, distribución, reempacado, promociones, etc. Con el fin de aprovechar los tiempos muertos en que el contenedor permanezca en un puerto, maximizando las ganancias para la empresa y permitiendo aún más el fortalecimiento de la economía nacional, posicionamiento del país y disminución del desempleo. Panamá puede llegar a convertirse en el centro logístico de las Américas, para ello se hace necesario el esfuerzo de todas las empresas implicadas en el proceso y en tanto los operadores logísticos. Se establece de suma importancia una tecnología de punta para realizar cualquier tipo de proceso como el cliente lo requiera para posteriormente hacer el despacho a cualquier parte del mundo de acuerdo a las condiciones pactadas.

**Palabras clave:** operadores, servicios, maquila, logística, valor agregado, plataforma logística.

## Abstract

Panama has been characterized as having a service based in economy, but especially in the sector's logistics thanks to its competitive advantage; the channel. During the development of this report we see that despite the progress that the country has taken in recent years because of the traffic load, it is necessary to work to create a more extensive logistics infrastructure to logistics operators

that embrace value-added activities such as storage, inventory control, product assembly processing, labeling of merchandise, distribution, repackaging, promotions, etc. In order to take advantage of the downtime that the container stays at a port, maximizing profits for the company and allowing further strengthening the national economy, positioning the country and falling unemployment. Panama could become a logistics center of the Americas, to do the effort of all the companies that are involved in the process that is necessary as logistics operators. It provides important breakthrough technology for any type of process as required by the customer to then make the office to anywhere in the world according to the agreed conditions.

**Keywords:** Operators, services, assembly, logistics, value added, logistic platform.

# Contenido

<b>Resumen</b> .....	VII
<b>Abstract</b> .....	VII
<b>Introducción</b> .....	1
<b>1. Descripción del componente metodológico</b> .....	3
1.1. Tema de estudio .....	3
1.2. Objeto de estudio.....	4
1.3. Planteamiento del problema.....	4
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1. <i>Objetivo general</i> .....	6
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	6
1.5. Justificación .....	7
<b>2. Estado del arte</b> .....	8
<b>3. Desarrollo de la temática</b> .....	9
3.1 Almacenamiento de mercancías sin nacionalizar.....	11
3.2 Preservación y resguardo de mercancías .....	12
3.3 Control de inventarios.....	13
3.4 Etiquetado de mercancía .....	13
3.5 Ensamble de productos en proceso.....	14
3.6 Reempacado y promociones.....	14
3.7 Distribución de producto terminado.....	15
3.8 procesos de comercio exterior .....	15
3.9 Estrategias de informe de gestión de panamá 2010- 2014 .....	16
4.0 Recursos Humanos.....	18
<b>5 conclusiones y recomendaciones</b> .....	
5.1. conclusiones .....	20
5.2. recomendaciones .....	21.
referencias bibliográficas .....	22



## Introducción

Panamá está ubicado en América Central, en una situación geográficamente estratégica debido a que cuenta con acceso al océano atlántico y océano Pacífico.

Aunque los diferentes gobiernos de este país eran concededores de esta gran ventaja comparativa, no existió la voluntad política para realizar estrategias de desarrollo.

Fue el gobierno Francés el que inicialmente presentó la primera propuesta de construir un canal, pero sus esfuerzos fracasaron. Aprovechando esta iniciativa, es el gobierno Americano el que decide generar una estrategia de integral que es aceptada por el gobierno Panameño y es así que se da vía libre para generar una zona de comercio internacional gracias a la construcción de un canal interoceánico que permitiera reducir los tiempos de transporte marítimo entre los océanos atlántico y océano pacífico, generando no solo una disminución de tiempos sino de costos de transporte.

Enfocados en esta iniciativa, deciden patrocinar la construcción de dicho canal apalancados en la mano de obra local, generando empleo con mano de obra a bajo costo pero bajo la administración y direccionamiento de Estados Unidos.

Después de muchos años de construcción del canal, en el año de 1914 inicia operaciones y se genera un flujo de mercancías creciente exponencialmente, generando grandes oportunidades en el sector logístico.

Solo hasta el año 1999 el gobierno Americano sede nuevamente al gobierno Panameño el control y la administración de dicho canal. A partir de este momento, el país decide enfocar todas sus estrategias de crecimiento a través del sector logístico, generando incentivos tributarios a las grandes empresas del mundo para que se establecieran en su territorio, a pesar que muchas de ellas ya prestaban servicios pero únicamente asociados al transporte de mercancías a

través del canal, no solo para desarrollar esta actividad sino para generar servicios de valor agregado para seguir generando mayor empleo pero más calificado. Esta iniciativa es bien acogida a nivel mundial, lo que convirtió a Panamá en un HUB logístico, gracias al establecimiento de operadores como: CEVA LOGISTICS, INTERNATIONAL FREIGHT SERVICES PANAMA INC, TRUCKSLOGIC, ZLOGÍSTICA AD, MUNDIAL CARGO LOGISTIC SERVICE, entre otros. A pesar que se llevan casi 14 años de que el gobierno Panameño administra el canal, aún falta mucho camino por recorrer en la identificación e implementación de servicios de valor agregado.

Como actividad complementaria, el gran reto ha sido la importación de conocimiento a través de la generación de empleo altamente remunerado para los talentos extranjeros que quisieran convertirse en residentes permanentes y/o la repatriación de nacionales.

Es así como durante el transcurso de la pasantía, se evidencia estas falencias y se decide enfocar el informe a identificar las oportunidades que tienen los operadores logísticos para generar servicios de mayor valor agregado.

# **1. Descripción del componente metodológico**

Este primer capítulo debe estar compuesto por los elementos más importantes metodológicamente que han dado origen al trabajo de grado realizado en la pasantía.

Como trabajo previo a la pasantía, los estudiantes deben establecer un tema de estudio, una problemática, los antecedentes, los objetivos y la justificación de porqué realizar este trabajo. Estos elementos metodológicos del trabajo de pasantía se deben consignar en este capítulo.

Con base en lo anterior el estudiante debe respetar los subtítulos presentados en este capítulo y copiar toda la información relevante de cada uno de estos apartados. El formato que debe seguir la escritura de este documento es el presentado en este formato-guía, y corresponde a Letra Arial, tamaño 11, interlineado de 1,5 líneas, y márgenes de 2,5 en todos los lados. La bibliografía se basa en el sistema APA, del cual se encuentra información en la parte de referencias bibliográficas al final de este documento

## **1.1 Tema de estudio**

El tema de estudio está asociado a la generación de servicios de valor agregado que pueden ofrecer los operadores logísticos en Panamá.

Estos operadores se encuentran enmarcados dentro lineamientos del comercio internacional de mercancías a través del transporte marítimo.

La metodología llevada a cabo se basa en los lineamientos establecidos para proceso de investigación definido por la Universidad ESUMER apalancados en una pasantía realizada por los estudiantes entre los días 14 y 18 de mayo del año 2014.

## **1.2 Objeto de estudio**

Panamá es un país lleno de oportunidades para el sector logístico, gracias a su ubicación geográfica.

Dichas oportunidades no solo se identifican desde el punto de vista del transporte marítimo de mercancías sino en la generación de servicios de valor agregado para sus clientes que transitan mercancía a través del canal.

## **1.3 Planteamiento del problema**

Durante el año 2013, transitaron por el canal de Panamá 12.045 naves de gran calado que generaron 209.878.009 toneladas de carga. Al mismo tiempo transitaron 1.615 naves pequeñas que generaron 261 toneladas de carga.

Los principales rubros de mercancías que transitan por el canal son los siguientes, en orden de importancia de mayor a menor: petróleo y sus derivados, granos, carbón mineral y coque, minerales y menas, metales, químicos y petroquímicos, misceláneos, nitratos y fosfatos, manufacturas de hierro y acero, maquinaria y equipo, aceites y grasas animales y vegetales, madera y productos de madera, comestibles enlatados, comestibles refrigerados, productos agrícolas, carga peligrosa variada.

Durante el año 2012 pasaron por Panamá 7'187.778 contenedores, generando un crecimiento vs. el año 2011 del 40%. De esta cantidad de contenedores, aprox. El 30% (2'156.333 contenedores en el 2012) de ellos requiere servicios de valor agregado asociados a descargue, almacenamiento temporal, etiquetados, reproceso, distribución y redespacho.

En la actualidad, a pesar que existen muchos operadores logísticos establecidos en Panamá, son muy pocos los que realmente ofrecen servicios de valor agregado y la gran mayoría de ellos, solo realizan tránsito o trasbordo o almacenamiento temporal, debido a que la oferta de servicios no es suficiente.

De esta manera, se tienen pérdidas significativas en el desarrollo económico del país por la falta de estos servicios, lo que recalca en la generación de empleo.

- Si con la ampliación del canal de Panamá se incrementa el flujo de mercancías, ¿los operadores logísticos estarían preparados para atender esta demanda y suplir la falencia actual de servicios de valor agregado?
- ¿Se podrían ensamblar en Panamá televisores, automóviles, empacar alimentos y generar servicios de valor agregado? Para que las grandes marcas de bienes de consumo decidan establecer sus operaciones allá.
- Si los operadores logísticos no identifican estas oportunidades, ¿las grandes navieras podrían trasladar sus operaciones a otras regiones como las asiáticas y realizar conexiones en zonas estratégicas?
- ¿Desarrollar la educación superior en Panamá enfocada al área logística, ayudaría a generar mayor empleo para su población? ¿Ayudaría a generar riqueza y atacar la pobreza?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Identificar las oportunidades de negocio que deben implementar los operadores logísticos con el fin de ofrecer un servicio confiable y eficiente de valor agregado para gran parte de la mercancía que transita por Panamá lo que beneficiaría la economía nacional y contribuiría a convertir el país en el centro logístico de las Américas.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Analizar las principales falencias que muestran la necesidad de la implantación de nuevas actividades de valor agregado de los operadores logísticos en Panamá.
- Conocer el grado de preparación del recurso humano (personal capacitado) que se encuentran en Panamá para fin de nuevos proyectos en el sector logístico.
- Determinar los servicios que pueden ofrecer los operadores logísticos para el outsourcing de la mercancía que transita por Panamá, lo cual permitirá la atracción de las navieras no solo como ruta de transporte de carga sino para añadirles un valor agregado y hacer procesos de distribución a cualquier parte del mundo.

## **1.5 Justificación**

Como parte fundamental de los procesos, la logística se enmarca en garantizar el flujo eficiente de mercancías permitiendo una adecuada gestión en lo referente a la obtención y administración de materias primas, manejo de productos, empaque, almacenamiento, inventario y distribución de la mercancía hasta su punto final, optimizando tiempos y costos.

Si bien, en últimos años principalmente asociado a los procesos de globalización se ha incrementado el flujo de mercancías transitadas por todo el mundo, lo cual genera un aumento de las operaciones logísticas y unas ventajas para países que tienen características positivas que los hacen más competitivos en materia logística.

Panamá precisamente se caracteriza por ser uno de los países que gracias a su ubicación geográfica estratégica, ha establecido una conectividad interoceánica que permite el transporte de mercancías disminuyendo costos y tiempo.

El nuevo reto para Panamá es desarrollar zonas logísticas competentes para los desafíos que se acercan debido al comercio, al flujo de mercancía que transitan a diario y lo que se proyecta a futuro con la ampliación del canal, resultando de esto un aumento del volumen de mercancía que transitara por lo cual los operadores logísticos deben ofrecer además un servicio de valor agregado que los diferencie y les permita lograr un aprovechamiento de la carga.

#### Justificación social

A través de la investigación por medio de la pasantía realizada se observa una de las falencias respecto a estilo de vida de los habitantes, lo cual se enmarca en el bajo nivel educativo y el “estado de bienestar” brindado por el gobierno, que no permite un completo desarrollo de los ciudadanos convirtiéndose en el eje de los procesos económicos y fomentando en las personas la poca necesidad para estudiar, trabajar, emprender e innovar.

Se establece entonces que a raíz del aumento de actividades en los operadores logísticos, las personas que se puedan vincular a este proceso, tendrán la oportunidad no solo de emplearse y hacer sus labores en lo respecta a la logística como tal, sino también adquirir conocimientos e información importante transferida de empresas (clientes) para el completo desarrollo de actividades para la terminación de un producto de su cadena de abastecimiento y de sistemas de información logrando una mano de obra calificada, y tecnicada.

No obstante se hace necesario también una reforma del pensamiento, apoyado de la educación que permita crear una cultura que impacte de manera positiva la forma de vida de las poblaciones, como lo puede ser la ciudad de Colón.

Todo esto se fortalecería por medio del apoyo del gobierno, a través de cual se evitara en gran parte el conformismo y facilismo por el que muchos ciudadanos Panameños se guían actualmente.

Así pues por medio del aumento de las actividades del sector logístico en Panamá se estaría buscando implementar a su vez una reformación social para

el desarrollo y crecimiento de toda la economía a nivel nacional y una mejor calidad de vida.

## 2. Estado del arte

*“Plan nacional de cargas de panamá BID”*: avances en la formulación es una investigación realizada por el Banco Interamericano de desarrollo publicado el 25 de marzo de 2014 intenta mostrar los avances realizados en panamá respecto al estudio Mesoamericano de logística de carga. El proyecto pretende desarrollar soportes a la planificación de un sistema de transporte multimodal eficiente y eficaz en Mesoamérica, a través de un análisis exhaustivo de los procesos logísticos, los costos asociados, la infraestructura y los servicios de transporte, los tiempos vinculados al transporte de mercancías, la gestión pública relacionada al comercio internacional y la actividad logística empresarial en la región, como un todo, y en cada uno de los países objeto de estudio.

*“Panamá, en la ruta del valor agregado”*. Es un artículo del Sr Alejandro Tovar publicado en la revista Panorama Marítimo y portuario el 26 de febrero de 2013. Intenta explicar cómo los empresarios y autoridades trabajan coordinados para dar impulso al desarrollo de servicios logísticos de valor agregado en el Canal, que es el mayor activo del país. De lograr el objetivo, las actividades contribuirán con mil 600 millones de dólares al PIB panameño. La base del argumento que el expone; es la gran oportunidad de negocios que puede encontrar panamá al desarrollar una industria de servicios logísticos más completa por medio de la cual se permita que los centros u operadores logísticos centros logísticos para ofrecer servicios de valor agregado como almacenaje, manejo de inventarios, etiquetado, reempaque, distribución o cambio de manuales a las mercancías de transbordo.

*“Panamá Plan estratégico de gobierno 2010-2014”* Es un informe del Gobierno nacional de la república de Panamá publicado en diciembre de 2009. La base del argumento que se expone durante el desarrollo del mismo, es precisamente el informe a través del cual se pretende mostrar dar a conocer las estrategias de crecimiento en el sector social y económico de los próximos cinco años. El mismo informe muestra que La Logística, el Turismo, la Agricultura y los Servicios Financieros fueron identificados como los pilares para el crecimiento de la economía nacional, como teoría para el aumento de las operaciones en el sector logístico se establece que se busca dar un valor agregado a la carga que transita por Panamá.

### **3. Desarrollo de la temática**

Uno de los mayores crecimientos que se ha presentado en Panamá y que si bien ha aportado al desarrollo económico ha sido en el sector logístico.

Su posición geográfica y alto nivel de conectividad hacen de Panamá uno de los medios más atractivos para el transporte de mercancía de 160 países. Dentro los principales se encuentra Estados Unidos, China, Chile, Japón, entre otros que diariamente pueden utilizar las 144 rutas de acceso a 1700 puertos de todo el mundo a través del océano Pacífico y océano Atlántico.

## Rutas que pasan por el canal de Panamá



Tomada de: *Blog panamalogisticodeamerica, Sanchez, J Panamá como centro logístico multimodal de las Américas*

Durante la visita a los diferentes lugares, que para la formación de los estudiantes contenían temas de suma importancia, se logró apreciar de las diferentes actividades que se realizan entorno a la logística: traslado de buques a través de remolcadores en el cruce del canal, el proceso de las esclusas, el tránsito y transbordo de mercancías, almacenamientos temporales, el comercio formal e informal en la ciudad de Colón y actividades básicas de los operadores logísticos asociados a movimientos de mercancía en puerto y centros logísticos.

La excelente infraestructura que tiene el país, como por ejemplo:

- El Canal de Panamá.
- El Ferrocarril Interoceánico.
- Puertos de Clase Mundial en ambos extremos del canal.
- La zona libre de Colon.
- Carreteras que interconectan las principales ciudades.
- El aeropuerto de la antigua base militar de Howard.

Contrasta contra la predominación de oferta de servicios logísticos auxiliares y escasos servicios de valor agregado.

Por lo anterior, a continuación se desarrollaran actividades, que a nuestro juicio agregan valor y son necesarias implementar o fortalecer por parte de los operadores logísticos:

### **3.1 ALMACENAMIENTO DE MERCANCÍAS SIN NACIONALIZAR**

A pesar que el país cuenta con centros logísticos con grandes extensiones de terreno, que prestan el servicio de almacenamiento de mercancía (en contenedores) sin nacionalizar, son centros ubicados a no menos de 30 min. de los puertos lo que genera sobrecostos para los clientes asociados a fletes terrestres para recorrer estas distancias.

Estratégicamente aunque están ubicados a lo largo del canal, están desaprovechando las grandes extensiones de terreno ubicado en la carretera Panamericana la cual se encuentra a solo 5 min. del centro de la ciudad, atravesando el Puente de las Américas, lo que generaría una disminución de fletes terrestre, con acceso a rutas terrestres interconectadas no solo con el canal sino con rutas para países centro americanos.

Esta mercancía en tránsito, es inherente al comercio internacional y entre mayores ventajas competitivas ofrezcan los operadores logísticos, las grandes navieras preferirán atravesar el canal y descargar sus mercancías en dichos centros logísticos.

### **3.2 PRESERVACIÓN Y RESGUARDO DE MERCANCÍAS**

Este punto se asocia a reforzar el esquema actual con el que cuenta el país que está enfocado única y exclusivamente a la preservación y resguardo de mercancías en contenedores, de tal manera que los centros logísticos ofrezcan servicios asociados a mercancía descontenerizada pero que requieren una preservación y resguardo mientras se consolida con otras o se define su tránsito.

Los centros logísticos deberían construir bodegas especializadas a los tipos de carga que transitan por el canal y que son descargadas temporalmente, como por ejemplo:

- Granos: construcción de Silos.
- Carbón mineral y coque: construcción de Domos geodésicos.
- Metales: construcción de centros logísticos con estantería pesada para almacenamiento de barras o metales paletizados.
- Misceláneos: construcción de centros logísticos con estantería pesada de doble profundidad y estantería liviana para almacenamiento de mercancías de alto volumen y bajo peso.
- Comestibles refrigerados: construcción de bodegas refrigeradas con control de temperatura.
- Carga peligrosa: construcción de bodegas de acuerdo a la normatividad exigida para el tipo de producto.

Sumado a todo este esquema de bodegas, ofrecer seguridad para las mercancías no solo con los métodos de tradicionales asociadas a cámaras o monitoreo personalizado, sino a la implementación de chips, microchips, sensores que permitan a sus clientes realizar monitoreo de sus mercancías vía WEB.

### **3.3 CONTROL DE INVENTARIOS**

Para mercancías almacenadas temporalmente, los operadores logísticos deberían ofrecer el servicio de inventarios cíclicos, a medida que se dichos productos empiezan a rotar según los despachos programados. Esta medida es fundamental para evitar agotados y malos despachos.

Al mismo tiempo a través de sistemas para la administración de bodegas (WMS), ubicar las mercancías en los lugares más apropiados de las bodegas para garantizar su preservación. Al mismo tiempo, controlar las fechas de vencimiento (en caso de ser necesario).

Estos servicios asociados a los actuales como son nacionalización, facturación o distribución.

### **3.4 ETIQUETADO DE MERCANCIA**

Para Panamá tener empresas que presten el servicio de maquila es importante, ya que diariamente mediante el canal se transitan miles de productos de diferentes marcas, con categorías diferentes y para diferentes destinos los cuales tienen diversas normatividad de acuerdo a colores, logos, sellos, idiomas, información destino, fechas; entre otros. Para las etiquetas y empresas que presten este servicio le es más eficiente y a bajos costos y alta productividad para los proveedores y clientes. Este es uno de los valores agregados que los operadores logísticos deben de tener presentes para brindar a las mercancías que se van a almacenar y distribuir en zonas francas o bodegas de almacenaje en Panamá ya que muchas veces llegan contenedores a puertos y al hacer transbordo quedan tiempos muertos con esa mercancía, en este caso se puede

hacer operación logística con el etiquetado de acuerdo a las necesidades específicas haciendo actividades productivas de los productos y generando actividades laborales y tiempos productivos con beneficio para el país y el cliente.

### **3.5 ENSAMBLE DE PRODUCTOS EN PROCESO**

Diariamente pasan por el canal de Panamá miles y miles de piezas, rumbo a países que han concentrado su economía en el ensamble de producto terminado, generando empleo para su población.

Si en Panamá el gobierno adoptara la estrategia de convertir realmente el país en el Centro Logístico de las Américas, necesariamente debería contemplar lograr hacer alianzas estratégicas con los grandes ensambladores de bienes de consumo, para que establezcan en su territorio plantas que realicen estos procesos y entreguen un producto terminado de altísima calidad.

Acompañado a este proceso de ensamble, estas empresas a solicitud del gobierno Panameño realizarían transferencia de tecnología y procesos de capacitación; así futuro el país contaría con un alto desarrollo tecnológico y una población calificada.

De la mano de estas ensambladoras, se pueden incrementar el número de zonas francas donde se lleven a cabo todos estos procesos, generando empleo y mayor desembarque de mercancía en tránsito para procesos de valor agregado, sin necesidad de incurrir en gastos de nacionalización.

### **3.6 REEMPACADO Y PROMOCIONES**

Ofrecer servicios según la necesidad y pautas del cliente, brindando el servicio de armado de paquetes o kits que se van a distribuir o comercializar como promociones.

Como valor agregado, ofrecer el empaque de cualquier tipo de material y producto desarrollando aplicaciones con alta tecnología con mercancía de alto y

bajo volumen, dando servicios integrales tales como, los que ofrece el operador logístico DHL en la preparación y adaptación de productos para diferentes mercados.: Armado, kitting y empaque por contrato, armado/posposición/configuración de productos, Kitting/prearmado, Secuenciado/alimentación a la cadena de montaje, empaque por contrato, diseño del empaque que brinden soluciones en todos los procesos de manufactura con la constante mejora.

### **3.7 DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO**

Todo servicio de valor agregado debe estar asociado a procesos de distribución debidamente planeados, programados y ejecutados, en el momento indicado y al menor costo posible.

Este principio logístico, generaría para Panamá una nueva fuente de empleo, pues si los operadores logísticos no solo prestan estos servicios anteriormente mencionados, sino que consolidan carga, realizan procesos de clasificación y selección, realizan rutas críticas para las mercancías, facilitan despacho no solo marítimo sino terrestre o aéreo, tendrían que crear nuevas unidades estratégicas de negocios debidamente especializadas.

### **3.8 PROCESOS DE COMERCIO EXTERIOR**

Panamá ha hecho un esfuerzo por modernizar los procesos de Comercio Exterior, pero aún hay camino por recorrer:

- El sistema es muy complejo; el país cuenta con unas 150 zonas primarias entre las cuales se dan flujos de transbordo y de tránsito
- En el área interoceánica el reto consiste no sólo corregir las ineficiencias que aún persisten sino en adaptar el sistema al reto de consolidarse como

una gran plataforma internacional en la que todos los nodos de comercio exterior estén interconectados a través de corredores fiscales protegidos.

- Los grandes procesos de comercio exterior los realizan las empresas internacionales, en muchos de los pasos con personal no Panameño, lo que genera poca especialización.

### **3.9 ESTRATEGIAS DE INFORME DE GESTION DE PANAMA 2010- 2014**

A continuación se mencionan también algunas de las estrategias que deben acoger los operadores logísticos para la mejora de los servicios prestado respecto al valor agregado. La siguiente información e

- **SERVICIOS DE OFFSHORE**

“En términos empresariales, el *offshoring* designa la actividad por parte de empresas con sede en un determinado país de trasladar o construir fábricas o centros de producción en otro país, donde por lo general enfrentarán menores costos en mano de obra, menor presión en leyes laborales, menor cantidad de normativas gubernamentales, reducción de otro tipo de costos, u otros beneficios cualesquiera desde el punto de vista del lucro económico para la empresa

Atracción de las sedes corporativas de empresas multinacionales

En base a la Ley 41 de 2007, Panamá puso en marcha un trato preferencial para que las empresas multinacionales establecieran su sede corporativa o completaran servicios *off-shore* en Panamá. Aunque el tamaño pequeño del mercado y la fuerte competencia internacional han limitado la oportunidad de corto plazo, Panamá ha logrado atraer a varias empresas multinacionales al país lo que refleja un potencial de crecimiento a largo plazo”

- **CAMBIAR EL ENFOQUE HACIA PRODUCCIÓN DE ALTO MARGEN PARA EXPORTACIÓN**

“Desviar el uso de la tierra de cultivos protegidos no sustentables (por ejemplo, cebollas, tomates) en favor de exportaciones de alto valor agregado (por ejemplo, frutas tropicales) podría generar un ingreso anual adicional de B/.50.0- B/.80.0 millones y reducir potencialmente los precios de los principales productos de consumo nacional. El clima único de Panamá, le hace un atractivo productor de muchos bienes agrícolas de alta demanda; sin embargo, los controles artificiales de precios han mantenido una producción altamente fragmentada, con menos de 24% de las tierras cultivadas para productos de exportación.”

- **ADMINISTRACIÓN DE ADUANAS INEFICIENTE**

“Panamá ofrece el beneficio de un menor número de documentos de importación y de exportación que la media de las naciones de la OCDE. Sin embargo, el Foro Económico Mundial caracteriza la administración de este régimen aduanero como oneroso, ineficiente y proclive a la corrupción. Panamá está muy lejos del estándar de un sistema de aduanas de clase mundial y tecnológicamente habilitado para facilitar la circulación rápida de las mercancías que en la actualidad requiere la industria global de servicios logísticos. Otros países han sido capaces de reducir la carga administrativa aduanera en más del 90% en términos de duración, documentos y aprobaciones”

- **DESPLAZAR VALOR ACTUALMENTE “UPSTREAM” DE PANAMÁ**

“Como lo está demostrando México, para los países de América Latina existen oportunidades de *'near-shoring'* (producción en países cercanos) para ofrecer servicios de producción o acabado que en años recientes han ocurrido en Asia. Conforme los costos laborales de Asia Oriental y las ventajas de productividad continúen erosionándose, y los costos de tránsito sigan estando sujetos a los mercados mundiales de petróleo y de otras fuerzas volátiles, disminuye la competitividad económica de las actividades SLVA que ocurren en Asia Oriental. Los costos de obsolescencia e inventarios incurridos durante el largo viaje trans-

Pacífico de los productos pueden ser evitados aún más mediante la inserción de valor a los productos más cerca de los mercados (ej., incorporar memorias SIM en Panamá en vez de en China antes de enviarlos a Estados Unidos y así aprovechar la última tecnología).”

- **DESPLAZAR VALOR ACTUALMENTE “DOWNSTREAM” DE PANAMÁ**

“A pesar de que la recesión mundial y la diversificación de empresas de carga ha traído un alivio de corto plazo a la congestión de puertos estadounidenses, las limitadas mejoras previstas a la infraestructura portuaria de la costa oeste de los Estados Unidos hace que la opción de envío por el Canal sea una alternativa cada vez más fiable para los envíos de Asia a los Estados Unidos. Los costos laborales más atractivos de Panamá en relación con los EE.UU. y los beneficios potenciales de la consolidación de volumen deberán llevar a que las actividades de SLVA que en la actualidad suceden ‘*downstream*’ emigren ‘*upstream*’ a Panamá. Algunas actividades, como la des-consolidación de contenedores en o cerca de puertos de EE.UU., podrían ocurrir en Panamá con mayores beneficios que impacten directamente a los minoristas. El ensamblaje en Panamá de diversos elementos de baja densidad de valor - como los electrodomésticos o los juguetes; asimismo, los elementos de alta densidad de valor – tales como computadoras y equipos electrónicos – pueden almacenarse centralmente en Panamá y depender de transporte aéreo directo para facilitar la entrega rápida, con menores costos de inventario.”

#### **4.0 RECURSOS HUMANOS**

Según el estudio realizado por el banco interamericano de desarrollo, Panamá “registra un déficit severo de RRHH en parte debido al rápido crecimiento del sector. Este déficit puede constituirse en una barrera efectiva a la ambición de convertirse en un Hub de SLVA dado que sólo un 50% de las formaciones

requeridas existen en el país". (*Banco interamericano de desarrollo plan nacional de logísticas de carga en panamá*)

En este sentido es importante tener en cuenta, que en parte el gobierno panameño debe buscar incentivar a las personas no con una ayuda que les permita simplemente reponer algunos gastos económicos de necesidades básicas sino también que les transmita la necesidad y los beneficios que obtendrán al emplearse.

No obstante con la ampliación de las operaciones logísticas panamá se verá también en la necesidad de importar conocimiento y personal dispuesto a formar parte de una nueva plataforma logística.

## **5 Conclusiones**

La ampliación del canal de Panamá generará un incremento en el flujo de mercancías, por lo tanto se debe generar la necesidad a las navieras, de realizar proceso de valor agregado en dicho territorio, sumados a los servicios tradicionales para realmente convertir el país en el Centro Logístico de las Américas.

La ventaja comparativa que tiene Panamá vs. el resto del mundo gracias a su posición geográfica debe convertirse en una ventaja competitiva, no solo por el canal y su entorno, sino por sus avances tecnológicos, por sus procesos ágiles de comercio exterior y por contar con personal altamente calificado y especializado.

Se debe fomentar a la inversión privada para que se establezca en el territorio Panameño para que generen procesos de ensamble de productos terminados, apalancados en procesos tecnificados y especializados, que permitan capacitar a la población y generar empleo.

La transferencia de tecnología, debe y deberá ser un pilar fundamental que el gobierno debe tener presente al momento de permitir el establecimiento en su territorio de grandes multinacionales y ensambladoras.

El gobierno debería realizar grandes alianzas con universidades reconocidas para que a su vez, también se establezcan en su territorio, generando una academia orientada a la logística que a su vez eduque y especialice a sus estudiantes, en temas de interés nacional asociados al canal de Panamá.

Los procesos de valor agregado, son el plus que naviera esperaría recibir para sus productos, para abaratar costos y mejorar su rentabilidad, al no tener que hacer más trayectos que reflejan incrementos en combustibles, trámites portuarios, aduaneros y terrestres.

Al ser Panamá un paraíso fiscal se facilita para cualquier multinacional, establecer su centro de operaciones regional o global, en dicho país, por lo tanto esta debería ser una de las prioridades del gobierno como estrategia para la generación de empleo y disminución de la pobreza.

## **5.1 Recomendaciones**

Los operadores logísticos deberían realizar un estudio profundo con las navieras que transitan por el territorio Panameño, para identificar las necesidades de servicios de valor agregado y así generar un portafolio acorde con dichas necesidades.

El gobierno Panameño debería explotar aún más los territorios aledaños a la carretera Panamericana, para no solo establecer allí centros logísticos con vías de acceso fluviales sino terrestres, con facilidad de intercomunicación con países centro americanos.

Un país con el mayor flujo de mercancías atravesando su territorio a través del canal, debe especializar, tecnificar y potencializar sus procesos de comercio exterior, para incrementar el número de naves que transitan por sus aguas con menos tiempos de espera.

Se recomienda al gobierno Panameño, buscar como repatriar a sus connacionales que se encuentran estudiando temas logísticos en diferentes partes del mundo, de tal manera que puedan colocar sus conocimientos al servicio de su país y del desarrollo del mismo.

Aunque el país cuenta con una buena infraestructura terrestre, marítima y ferroviaria, debería fortalecer su infraestructura aeroportuaria como complemento a su desarrollo en el competitivo mundo de la globalización.

## Referencias bibliográficas

Banco interamericano de desarrollo “*Plan nacional de cargas de panamá BID*” Avances en la formulación, publicado Panamá Logistics Summit, 25 de Marzo 2014

Canal de panama “*Conoces las rutas que pasan por el canal de panama*” publicado el 28/12/2012, Video [En línea] (Consultado: (30 mayo, 2014 ) Disponible en: <http://www.capital.com.pa/falta-personal-capacitado-en-logistica/>.

Competitividad al día “Logística Innovación y competitividad” Unidad de Monitoreo y Análisis de la Competitividad (UMAC) del Centro Nacional de Competitividad (CNC) Panamá, Rep. de Panamá como un aporte a la concienciación nacional sobre la importancia, métodos y cultura de la competitividad.

Colombianos en panamá, “Panamá debe desarrollar zonas logísticas” [En línea] (Consultado: (10 mayo, 2014 ) Disponible en: <http://www.colombianospanama.com/articulos-colombianos-en-panama/panama-debe-desarrollar-zonas-logisticas.html>.

Datos banco Mundial [En línea] (Consultado: (06 de junio, 2014 ) Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/IS.SHP.GOOD.TU>.

De La Ossa ,M. Capital financiero “Falta personal capacitado en logística” [En línea] (Consultado: (10 mayo, 2014 ) Disponible en: <http://www.capital.com.pa/falta-personal-capacitado-en-logistica/>.

Mi canal de panamá “Tráfico del Canal de Panamá” Unidad de Estadísticas y Administración de Modelos (MEEM) [En línea]

(Consultado: (06 de junio, 2014 ) Disponible en: <http://micanaldepanama.com/wp-content/uploads/2013/11/2013-Tabla01.pdf>.

Panamá América “Sistema logístico de Panamá estaría rezagado en cuanto a servicios” publicado el 11 de abril de 2014 [En línea] (Consultado: (20 mayo, 2014) Disponible en: <http://www.mundomaritimo.cl/noticias/sistema-logistico-de-panama-estaria-rezagado-en-cuanto-a-servicios>[www.colombianospanama.com/articulos-colombianos-en-panama/panama-debe-desarrollar-zonas-logisticas.html](http://www.colombianospanama.com/articulos-colombianos-en-panama/panama-debe-desarrollar-zonas-logisticas.html).

Sanchez, J Blog Panamá logístico “Panamá como centro logístico multimodal de las Américas” publicado el domingo 27 de mayo de 2012. ” [En línea] (Consultado: (20 mayo, 2014 ) Disponible en: <http://panamalogisticodeamerica.blogspot.com/p/antecedentes-historicos-de-la-logistica.html>.