

**RETOS Y OPORTUNIDADES GENERADOS CON LA AMPLIACIÓN DEL CANAL DE  
PANAMÁ AL COMERCIO INTERNACIONAL COLOMBIANO, ESPECÍFICAMENTE  
EN LA COSTA ATLÁNTICA COLOMBIANA**

LUIS FELIPE ESCOBAR ECHEVERRY  
URIEL FERNANDO BENÍTEZ BARROSO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLÍN

2016

**RETOS Y OPORTUNIDADES GENERADOS CON LA AMPLIACIÓN DEL CANAL DE  
PANAMÁ AL COMERCIO INTERNACIONAL COLOMBIANO, ESPECÍFICAMENTE  
EN LA COSTA ATLÁNTICA COLOMBIANA**

Presentado por:

LUIS FELIPE ESCOBAR ECHEVERRY

URIEL FERNANDO BENÍTEZ BARROSO

Trabajo de grado presentado para optar al título de  
PROFESIONAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Profesor Asesor

MARCO RUIZ CORREA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLÍN

2016

## Hoja de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del jurado

Medellín, junio de 2016.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN</b> .....	<b>8</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>9</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1. SITUACIÓN PROBLEMA O DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3. CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA</b> .....	<b>17</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>19</b>
<b>4. OBJETIVOS</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1. OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>22</b>
<b>4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>22</b>
<b>5. MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>23</b>
<b>5.1. ANTECEDENTES</b> .....	<b>23</b>
<b>5.2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>26</b>
5.2.1. Los desafíos de las relaciones y los negocios internacionales .....	26
5.2.2. Competitividad.....	29
5.2.3. La logística: factor clave de competitividad de las empresas y de los países .....	30

<b>5.3. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>33</b>
<b>6. DESARROLLO DE OBJETIVOS.....</b>	<b>36</b>
<b>6.1. NORMATIVIDAD LEGAL VIGENTE APLICABLE A LAS OPERACIONES DE COMERCIO INTERNACIONAL EN COLOMBIA .....</b>	<b>36</b>
6.1.1. Antecedentes legales.....	36
6.1.2. Normatividad vigente.....	39
<b>6.2. CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD DE COLOMBIA EN MATERIA DE INFRAESTRUCTURA.....</b>	<b>42</b>
6.2.1. Competitividad: una prioridad para Colombia .....	42
6.2.2. Infraestructura logística necesaria para la modernización de los puertos colombianos.....	47
<b>6.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO DE AMPLIACIÓN DEL CANAL DE PANAMÁ Y SU POSIBLE IMPACTO EN LA REGIÓN .....</b>	<b>53</b>
<b>6.4. RETOS Y OPORTUNIDADES QUE GENERARÁ LA AMPLIACIÓN DEL CANAL DE PANAMÁ .....</b>	<b>57</b>
6.4.1. Procedimientos de gestión de calidad y seguridad de los principales puertos de la costa Atlántica colombiana.....	57
6.4.2. Retos y oportunidades para Colombia con la ampliación del Canal de Panamá ....	59
6.4.3. Necesidades de infraestructura derivadas de los retos y oportunidades que generará la ampliación del Canal de Panamá.....	61
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>64</b>



## LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Ampliación del Canal de Panamá.....	54
Ilustración 2. Tinas de reutilización de agua .....	55
Ilustración 3. Dimensiones de las nuevas esclusas .....	55
Ilustración 4. Ubicación de las nuevas compuertas .....	56

## RESUMEN

El propósito de este trabajo se basa en identificar los retos y oportunidades que generará la ampliación del Canal de Panamá al comercio internacional en Colombia, específicamente los efectos en la Costa Atlántica colombiana; para alcanzar este objetivo, en primer lugar, se analiza la normatividad legal vigente aplicable a las operaciones de comercio internacional en Colombia; en segundo lugar, se determinan las condiciones de competitividad de Colombia en materia de infraestructura que permitan hacer frente a las demandas comerciales del Canal de Panamá; en tercer lugar, se conocen las características del proyecto de ampliación del Canal de Panamá y su posible impacto en la región; y, finalmente, se describen los procedimientos de gestión de calidad y seguridad de los principales puertos de la costa Atlántica colombiana y las necesidades de infraestructura derivados de los retos y oportunidades que generará la ampliación del Canal de Panamá.

***Palabras clave:*** Canal de Panamá, comercio internacional, crecimiento económico, impacto económico, impacto social, impacto político.

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is based on identifying the challenges and opportunities that will generate the Panama Canal expansion of international trade in Colombia, specifically the effects on the Colombian Atlantic Coast; to achieve this goal, first, the current legal regulations applicable to international trade operations in Colombia is analyzed; secondly, to determine the competitiveness of Colombia in infrastructure to cope with the commercial demands of the Panama Canal; Third, the characteristics of the expansion project of the Panama Canal and its possible impact on the region known; and finally management procedures quality and safety of the main ports of the Colombian Atlantic coast and infrastructure needs arising from the challenges and opportunities that will generate the Panama Canal expansion project are described.

**Keywords:** Panama Canal, international trade, economic growth, economic impact, social impact, political impact.

## 1. INTRODUCCIÓN

Con su ampliación, el Canal de Panamá traerá nuevas oportunidades y retos, es por esto que es necesario estar preparados, pues es allí que se visualiza un crecimiento en la economía colombiana al aumentar el comercio; el no prever una infraestructura que apoye este crecimiento podría estancar el futuro comercial de Colombia, por eso se elige como tema central el papel que juega la ampliación de dicho canal en la economía colombiana.

Sin lugar a dudas, son más los beneficios que pueden recibirse si se es consciente que se debe invertir para ofrecer los servicios logísticos exigidos internacionalmente, logrando así convertir a Colombia y sus puertos en centros de distribución de carga marítima internacional; adicional a ello Colombia podrá ofrecer más empleo (mano de obra calificada), especialmente por el crecimiento en infraestructura y modernización. Estos factores actúan sinérgicamente para alcanzar un fin y es lograr un impacto positivo en la economía colombiana.

Aun así, en la medida en que este tipo de proyectos se ejecuten, el de la ampliación del Canal de Panamá y el de la modernización de los puertos en Colombia, Panamá y Colombia deben entrar en acción conjuntamente para evitar que estos últimos no puedan responder a las exigencias generadas por el megaproyecto o viceversa. Es más, la preocupación también gira en torno en que Colombia no posea un nivel tan alto para afrontar el gran aumento en la recepción de nuevos mercados y que no haya una respuesta a tiempo por parte de Panamá por la no finalización de la ampliación en el tiempo esperado.

Es por las anteriores razones que esta investigación se basa en posiciones que para el grupo investigador son acertadas, pues según Maersk Line Colombia, señala Portafolio (2015), las obras de ampliación del Canal de Panamá harán que el transporte sea más eficiente y éste aumente en la productividad de la capacidad instalada, aportando a la competitividad de los países de la región.

Es bien sabido que la ampliación del Canal de Panamá está realizando grandes cambios a nivel estructural y, por ende, Colombia no se queda atrás en este proyecto, pues actualmente está invirtiendo en infraestructura portuaria para atender las necesidades de las nuevas generaciones de barcos, especialmente en Cartagena, en donde se están recibiendo nuevas maquinarias, entre ellas nuevas grúas para satisfacer a las demandas de los buques pos-panamax; y aunque todas estas nuevas tecnologías adquiridas no aumentarán el tránsito de las cargas, lo que sí aumentarán será la forma en que solucione la atención y la eficiencia para dar camino a estas.

Colombia goza de una ubicación estratégica que le brinda ventajas frente a otros países; es un centro de transbordo importante para la región y podría convertirse en un centro de distribución para América Latina; de igual manera, la cercanía del país con el Canal de Panamá, al igual que importantes proyectos de infraestructura diseñados para la región del Urabá antioqueño y el departamento del Chocó que permitirán competir de manera directa con el canal, hacen del país un lugar estratégico que puede beneficiarse en el mediano y largo plazo.

Actualmente, hay una reducción a nivel comercial, según Maersk Line (2015), y aun así se prevé inversión para mejorar los procesos en los puertos, especialmente el de Buenaventura, con

una ampliación para la atención en puertos para optimizar la recepción de contenedores; igualmente en el puerto del pacífico colombiano continúan las inversiones para el crecimiento en el nuevo Terminal de Aguadulce; en Barranquilla también se hacen inversiones al mismo tiempo que en Cartagena, modernizando y ampliando las bodegas refrigeradas para mejorar la conservación de productos que así lo requieran; la Costa Caribe también se prevé que mejorará en materia de navegabilidad del Río Magdalena para asistir con rapidez el comercio por medio del transporte fluvial.

Una alternativa más de análisis del tema de investigación aquí propuesto es el estudio sobre los flujos de las mercancías en el puerto de Cartagena, examen que también está siendo abordado por otros investigadores como Pérez (2015)<sup>\*</sup>, desde el cual se puede observar el tipo de alcance que se puede llegar a tener en varios aspectos (rentabilidad económica, turística, tecnológicos, adaptación a los cambios para mejorar toda la cadena logística que interviene en el puerto, etc.).

Poder visualizar a futuro cómo se comportará el tránsito de las mercancías en el puerto de Cartagena, siendo éste uno de los más importantes a nivel regional, mediante datos históricos de años anteriores, se logrará establecer un promedio para estandarizar procesos que no afecten los nuevos estándares.

De igual manera, teniendo en cuenta los datos obtenidos por medio de experiencias de años anteriores se podrá evitar caer en los mismos errores, previniendo la congestión en los puertos y la mala atención, para así proyectar en los clientes el mensaje de una economía creciente y en pro del beneficio mutuo.

---

<sup>\*</sup> Ver <https://es.linkedin.com/in/diego-jos%25C3%25A9-p%25C3%25A9rez-fern%25C3%25A1ndez-50044978>

Siguiendo el propósito de esta investigación, vale resaltar que Colombia tiene posibilidades de crecer, no sólo en el ámbito logístico portuario, sino también en sectores financieros, por mencionar uno de ellos; el alcance de esos proyectos, por ser países vecinos, cubre varios sectores, de acuerdo con Malagón (2014). Colombia, más allá de ser un país vecino de Panamá, es un aliado estratégico para suplir las necesidades, no sólo a nivel comercial, sino a también a nivel financiero, inmobiliario, alimentario y energético; todos estos planes de expansión del canal pueden convertir a Colombia en un importante proveedor, lo que genera una sociedad que beneficia a ambas partes.

Para definir algunos de los retos a los que Colombia en sus puertos se ve enfrentado día a día, y que entorpecen la labor allí, es importante tener en cuenta el estudio realizado por Rivera (2015), quien señala que es necesario lograr un crecimiento y convertir los puertos colombianos en lugares más seguros y destinarlos ampliamente a sectores como el turismo o centro de negocios especializados, consiguiendo así una mejor participación para mayor desarrollo y avance económico del país. Este tema brinda un panorama que invita a reflexionar sobre cómo se encuentran los sistemas de seguridad portuaria en Colombia mostrando las falencias que para muchos son evidentes y que afectan la imagen interna del país, creando un ambiente desfavorable de negociación y desconfianza con las entidades extranjeras (entre ellos el tráfico ilegal).

Para finalizar, es importante resaltar que actualmente Cartagena se alinea a las nuevas exigencias que demandan la ampliación del Canal de Panamá, adquiriendo y planificando nuevas

alternativas tecnológicas que facilitan las operaciones en los puertos; esta ciudad es una muestra de visión a futuro, pues está invirtiendo en estudios para lograr crecer tecnológicamente y que la ampliación del Canal de Panamá no los absorba y así lograr dar la solución para poder abastecer a este gran megaproyecto.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. SITUACIÓN PROBLEMA O DIAGNÓSTICO**

Actualmente, el transporte marítimo mundial de mercancías enfrenta, al igual que otros importantes sectores de la economía, el reto de ser cada día más productivos, eficientes y competitivos, es por eso que el comercio marítimo requiere de grandes y tecnológicas bahías de recepción junto a importantes embarcaciones para dinamizar y competir con mercados más grandes; es por las anteriores razones que se debe investigar para lograr identificar las áreas en las cuales hay que mejorar para así saber si se puede ser un gran clúster marítimo, sobre todo en la costa Atlántica colombiana.

Con la ampliación del Canal de Panamá el comercio interoceánico en América representará grandes e importantes beneficios, especialmente para Colombia, como economía globalizada; sin embargo, para lograr soportar ese mayor comercio que se espera para el país, los distintos puertos, entre ellos el de Cartagena, deberán realizar importantes modificaciones tanto estructurales como tecnológicas, además de inversiones en operaciones y logística.

El proyecto de la ampliación del Canal de Panamá, en su estado actual, se encuentra en el proceso de llenado del nuevo cauce conectando el corte culebra con la tercera parte del Juego de Esclusas Pacífico, este proceso de llenado completo durara en promedio 20 días, la entrega final

del proyecto se estima que sea en marzo del 2016 y su inauguración se estima para el mes de junio del mismo año.

Por otro lado los puertos de Colombia entre ellos el de Barú convirtiéndose en el más moderno puerto multimodal fue inaugurado el 26 de Agosto de 2015; en su construcción se invirtió más de 550 millones de dólares y su obra duró casi 3 años, este puerto consta de dos muelles, uno para carga líquida y otro para carga seca o general.

Uno de los cambios estructurales, por ejemplo, tendrá que ser el aumento del calado en las aguas de los puertos, sobre todo los de Barranquilla y Cartagena, especialmente porque gracias a la ampliación de Canal de Panamá ya se tendrá la oportunidad de recibir buques mucho más grandes, los post-Panamax (que pueden transportar en un solo viaje más de 12.000 contenedores; tienen una longitud de 366 metros, una manga de 49 metros y un calado de máximo 15 metros en agua dulce tropical), los cuales necesitarán, de acuerdo con El Tiempo (2015), entre 390 y 450 metros de muelle y demandarán el uso de grúas gigantes para mover rápidamente la alta carga de contenedores.

Sin duda, la ampliación del Canal de Panamá es una oportunidad que Colombia tendrá que aprovechar, pues ello significará “entrar a la autopista del comercio marítimo internacional” (Arcieri, 2014), pero para ello el país, especialmente los puertos que se verán impactados directamente con la megaobra como el de Cartagena, necesitarán identificar los cambios que se deben realizar para poder cumplir con los nuevos estándares de transporte marítimo, pues “la

región pasará de movilizar del 3 al 14 por ciento del comercio marítimo del mundo” (Montaño, 2013).

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué oportunidades y retos generará la ampliación el Canal de Panamá al comercio internacional en Colombia, específicamente en la Costa Atlántica colombiana?

## **2.3. CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA**

El riesgo de la no adaptación a los constantes cambios que día a día genera el comercio internacional en Colombia implicaría importantes pérdidas de competitividad para las empresas con operación en el país, ya que no sólo afectaría directamente su capacidad de generar valor global frente a las exportaciones e importaciones con los grandes centros de producción, sino que también afectaría la oportunidad de convertir el puerto de la Costa Atlántica colombiana en uno de los principales centros de distribución y transbordo de América Latina.

De acuerdo con Velandia, Segura y Fierro (2013), los puertos de Colombia son un factor importante de competitividad para el país:

Una de las grandes ventajas comparativas que se le reconocen a Colombia, además de su enorme biodiversidad, es la de poseer ambos mares en sus fronteras nacionales, lo que nos indica que existe una gran oportunidad de crecimiento económico si se aprovecha, este recurso natural, de manera eficiente. Los puertos marítimos colombianos, hoy en día, son unos de los puertos con mayor volumen de carga a nivel suramericano, pero presentan ciertas fallas tanto a nivel operacional como en la infraestructura de los mismos, lo que impide el desarrollo competitivo del país (Velandia, et al., 2013, p. 18).

Los puertos, por tanto, resultan determinantes para establecer el grado de competitividad que tiene el país; hoy en día, Colombia se encuentra en el puesto 61 del ranking de competitividad global, según la última medición realizada por el Foro Económico Mundial (2016); ello indica que el país ha escalado 5 posiciones respecto a la misma medición realizada llevada a cabo en 2015, cuando el país ocupaba la casilla 66.

Por otra parte, se podría señalar que la no implementación de infraestructura en los diferentes puertos frente al gran volumen comercial que se viene gracias a la ampliación del Canal de Panamá frenaría las cadenas logísticas de producción, transporte y distribución colombianas, generando menos niveles de integración y desplazando el gran portafolio que se posee de productos tipo exportación a mercados menos competitivos; esto significa que si Colombia no invierte o no genera gran evolución portuaria, sin duda, se perderán grandes oportunidades de adquisición de capital privado.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación busca conocer de qué forma el Canal de Panamá afectaría o beneficiaría el comercio internacional en Colombia especialmente la costa atlántica colombiana y así mismo como poder ser más competitivos.

Actualmente Colombia cuenta con algunos terminales marítimos cercanos al Canal de Panamá, como es el caso de los puertos de Cartagena, Barranquilla y Santa Marta; la importante ubicación genera positivos crecimientos en los volúmenes comerciales, aumentando los niveles de exportaciones e importaciones y contribuyendo a un mejoramiento de tarifas y fletes, convirtiendo al país en un paso exclusivo para las grandes economías de escala.

Actualmente, Colombia tiene nueve zonas portuarias entre las que se encuentran: la Guajira, Santa Marta, Ciénaga, Barranquilla, Cartagena, Golfo de Morrosquillo, Urabá y San Andrés, Buenaventura y Tumaco. Entre las principales de la Costa Caribe están Barranquilla, Cartagena y Santa Marta, y la más relevante en el Pacífico es la de Buenaventura (consolidado como el principal puerto multipropósito del país) (Bejarano, 2014, p. 19).

Precisamente, para alcanzar una mejora en la competitividad del país se hace indispensable el planteamiento de mecanismos que conduzcan hacia la mejora de los servicios portuarios. Lo que se intenta lograr a través del proyecto es que, a partir de las limitaciones actuales en las zonas portuarias de Colombia, se generen alternativas que permitan la implementación de planes

estratégicos que contribuyan al incremento de la productividad del país, integrados con el Canal de Panamá. Por medio de un comparativo de la situación actual y los cambios potenciales que se pueden generar con procesos de mejora, se expondrán las oportunidades que pueden resultar útiles para mejorar la competitividad del país y el comportamiento de la economía.

Dado que el comercio internacional juega un papel indispensable en todas y cada una de las economías del mundo, este proyecto busca investigar de qué forma se beneficiará el estado colombiano, en caso de que el país invirtiera en la evolución de estos puertos, mejorando y modernizando todas las instalaciones y los servicios logísticos en pro de los requerimientos y estándares internacionales en cumplimiento de su ejercicio comercial.

Actualmente ya se encuentra realizado el Conpes 3744 de 2013, donde se busca seguir con los lineamientos del Conpes anterior para lograr el aumento de la competitividad de los puertos de Colombia, dentro del que se destacan cinco objetivos principales que son:

1. Presentar lineamientos frente a las necesidades de ampliación de la capacidad portuaria, con el propósito de avanzar junto con el sector privado en un desarrollo ordenado y ambientalmente sostenible que responda de manera eficiente a las exigencias del comercio exterior y a las oportunidades de prestación de servicios portuarios y logísticos.
2. Identificar los proyectos relacionados con canales, vías de acceso y obras de protección costera, que permitan un adecuado desarrollo de la actividad portuaria, acordes

con los lineamientos de política establecidos por el Gobierno Nacional en cumplimiento de sus obligaciones internacionales.

3. Establecer una nueva metodología de cálculo de la contraprestación aplicable a los beneficiarios de permisos portuarios, buscando un equilibrio entre lo público y lo privado en condiciones atractivas al capital.

4. Fortalecer el marco normativo, regulatorio e institucional que fomente la inversión privada y la sostenibilidad del sector (DNP, 2013, p. 24).

Precisamente, el documento Conpes en cuestión se constituye actualmente en punto de referencia para el desarrollo, mejoramiento y modernización de la infraestructura portuaria colombiana, pero sobre todo, pretende optimizar el funcionamiento de los puertos colombianos para hacerlos competitivos y de esta manera reducir los costos logísticos que implica cualquier proceso de comercialización internacional.

De otra parte a manera personal esta investigación nos aportaría importantes puntos de vista sobre la problemática actual que genera el comercio internacional en la economía de un país, lo necesario que es crear capital humano capacitado y competitivo para el crecimiento económico y social de una población, impulsando soluciones eficientes y eficaces mejorando el PIB per cápita y la calidad de vida de todos y cada uno de los colombianos.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar los retos y oportunidades que genera la ampliación del Canal de Panamá al comercio internacional en Colombia, específicamente los efectos en la Costa Atlántica colombiana.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Analizar la normatividad legal vigente aplicable a las operaciones de comercio internacional en Colombia.

Determinar las condiciones de competitividad de Colombia en materia de infraestructura que permitan hacer frente a las demandas comerciales del Canal de Panamá.

Conocer las características del proyecto de ampliación del Canal de Panamá y su posible impacto en la región.

Describir los procedimientos de gestión de calidad y seguridad de los principales puertos de la costa Atlántica colombiana y las necesidades de infraestructura derivados de los retos y oportunidades que generará la ampliación del Canal de Panamá.

## **5. MARCO REFERENCIAL**

### **5.1. ANTECEDENTES**

Sobre la investigación que aquí se desarrolla se han llevado a cabo diversos estudios, algunos se remontan a la historia del Canal de Panamá, el cual fue construido en 1914 con la ayuda norteamericana, y a su ampliación; otros, por su parte, hacen referencia a la importancia de la infraestructura portuaria de los países, y en particular de Colombia, para mejorar sus niveles de competitividad. Los estudios que a continuación se relacionan, son investigaciones recientes y se presentan en orden cronológico.

La investigación de Corrales, Pérez y Mosquera (2009) muestra las dificultades en materia portuaria que presenta Colombia, a la vez que manifiesta algunas posibles soluciones como lo es la puesta en marcha de un sistema portuario en el Golfo de Urabá. Para ello, se establecen las ventajas y desventajas de la subregión del Urabá para llevar a cabo la construcción de tal sistema portuario; así mismo, se da un pequeño esbozo de cuales departamentos podrían ser los mayores beneficiados del puerto urabaense, dado su estructura productiva y su oferta exportable.

En el trabajo de Jiménez, Osorio, Présiga, Restrepo y Salazar (2013) se muestran las dificultades en materia portuaria que presenta Colombia, a la vez que manifiesta algunas posibles soluciones; es por ello que establecen las ventajas y desventajas de los puertos colombianos para llevar a cabo la construcción y mejoramiento del sistema portuario; de igual manera se da un

pequeño esbozo de cuáles podrían ser los mayores beneficios de estos puertos, dada la estructura productiva y la oferta exportable. Es así como en este proyecto de investigación se busca analizar la influencia de las limitaciones estructurales y operativas en la competitividad y el desempeño de los puertos colombianos; para ello, se realiza un acercamiento al estado de los puertos de Santa Marta, Cartagena y Buenaventura en materia estructural y operativa; de igual manera, se determinan los rezagos estructurales y operativos de los puertos colombianos frente a otros puertos de países latinoamericanos; y por último, se identifica la infraestructura logística necesaria para la modernización de los puertos colombianos.

González, Pais y Freire (2014), por su parte, analizan la importancia de los puertos colombianos, en especial el puerto de Cartagena, el cual brinda una salida importante de las exportaciones e importaciones y la relación que se tiene con el puerto panameño. Para estos investigadores los últimos años han tenido rápidos y grande crecimientos en las operaciones de las industrias portuarias y del transporte marítimo y, por supuesto, la globalización, los intercambios y las relaciones económicas han conllevado un gran proceso de contenerización. Dichos cambios representan una prueba enorme para evaluar la constitución y establecimiento de los sistemas comerciales de los puertos en el contexto global. Este trabajo, además, resalta la gran relevancia que tiene el puerto cartagenero en sus relaciones marítimas y valoran las fuerzas y categorías de sus conexiones a nivel mundial bajo el panorama de la ampliación del Canal de Panamá y las futuras alternativas que se abrirán hacia los intercambios marítimos con puertos en Europa y la restructuración que se opera en los tráficos transpacíficos.

Invertir en los puertos colombianos de manera segura y basada en investigación puede ayudar a mejorar cada aspecto donde se encuentre debilidad y oportunidad de crecimiento; por ello, Caballero y Kosztura (2014) describen, a través de su investigación, la situación de los puertos colombianos exponiendo la capacidad, infraestructura y estado actual de estos y mostrando las áreas problemáticas y deficientes del sistema. Luego realizan un análisis de algunos puertos internacionales eficientes, competitivos y que están a la vanguardia como los de Shanghái, Rotterdam, Hamburgo y Singapur con el fin de tener comparaciones, argumentos y ejemplos de modelos exitosos para así proponer posibles soluciones para las áreas más críticas de los puertos colombianos.

Finalmente, Malagón (2014) sostiene que la sociedad portuaria de Cartagena, en sus planes por mejorar, planea invertir más de seiscientos mil millones de dólares en tecnología logística y así cumplir con las expectativas logísticas; frente a ello señala que Fedesarrollo, quien financió este estudio, cuantificó, por medio de diversas metodologías, los impactos de la existencia y la posible ampliación del puerto cartagenero en su área de influencia y en la economía nacional.

De las anteriores investigaciones y estudios se puede establecer que la conexión temática entre el desarrollo de la infraestructura portuaria en Colombia y la ampliación del Canal de Panamá es prácticamente nula, lo que conlleva a establecer la necesidad de este trabajo y abordar dicho asunto desde la óptica de los negocios internacionales y la mejora en los índices de competitividad del país; aun así, dichos estudios sirven como punto de referencia para conocer cómo se ha venido desarrollando el proceso de ampliación del Canal de Panamá, y cuál será el impacto económico, comercial y social de dicho proyecto, tanto en Panamá como para la región.

## **5.2. MARCO TEÓRICO**

### **5.2.1. Los desafíos de las relaciones y los negocios internacionales**

Resulta indiscutible el hecho de que el siglo XXI que comienza trae consigo profundos cambios en los paradigmas que constituyen la idiosincrasia de la ciencia y la sociedad; y precisamente, a estos cambios no se ha escapado la administración de las empresas modernas, que debido a las nuevas tecnologías y a las diferentes necesidades que exige, desde un punto de vista administrativo, el mundo de hoy, se han constituido nuevas formas de gerenciar las organizaciones con el objeto de adaptar las finalidades y metas que se esperan a un contexto propio de este nuevo periodo.

En la obra de Drucker (1999), por ejemplo, se pueden encontrar aspectos de gran relevancia que ayudan a comprender los diferentes cambios del paradigma de la administración de empresas en este nuevo periodo de la historia. La importancia de tales aspectos radica en el hecho de que si los gerentes del mundo de hoy no se acomodan a las nuevas necesidades que la administración de empresas demanda, tanto las organizaciones como quienes las dirigen y quienes son dirigidos pueden, sencillamente, dejar de estar a la vanguardia de este mundo globalizado.

Se habla, por tanto, de que en la gerencia se está planteando un nuevo paradigma en el cual resultan de gran importancia las suposiciones, es decir, aquellos planteamientos hipotéticos que caracterizan a las ciencias sociales (y no a las ciencias exactas) y que permiten a su vez la

experimentación, los riesgos, la operatividad, el desempeño y los resultados óptimos de una organización.

Anteriormente, las empresas se administraban con el único fin de incrementar las ganancias: no se pensaba en eficiencia, en productividad, en operatividad, en desempeño, ni mucho menos en organización, según lo manifiesta Drucker (1999). En la actualidad, todos esos conceptos que anteriormente eran descartados, se constituyen como la columna vertebral de la nueva administración gerencial de nuestros días. Ya no se espera por tanto, en obtener resultados óptimos sólo para la empresa, sino en que esos resultados se vean reflejados de manera externa con relación a la Organización.

A manera de ejemplo se puede decir que a las empresas de hoy lo que les interesa no es tanto vender grandes cantidades de productos y aumentar su capital interno; lo que realmente les interesa es que quienes adquieren los productos queden satisfechos con la calidad de éstos, y que éstos, a su vez, no les genere costos adicionales.

Pero así como la gerencia del siglo XXI cambia sus paradigmas y exige nuevas estrategias, de igual manera demanda nuevos líderes; la administración de empresas del mañana (o mejor dicho, de hoy), requiere de líderes que no olviden los procesos pasados, pero que a la vez propendan por el mejoramiento organizado y el aprovechamiento del éxito; líderes comprometidos con el cambio a través de la innovación, dispuestos a experimentar, a arriesgar, a construir futuro sin dejar de lado la continuidad de los procesos eficientes.

Pero para que un líder pueda gerenciar una empresa de la manera como aquí se describe, también requiere de las nuevas herramientas que el mundo moderno le ofrece, y son las tecnologías de la información que en cierta medida constituyen la base misma sobre la cual se ha gestado el cambio de paradigma en la administración del siglo XXI.

Así pues, agrega el propio Drucker (1999), la información que los ejecutivos necesitan actualmente para desempeñar su labor la obtienen a través del procesamiento de datos, la organización de la información y la adquisición de datos a través de fuentes externas.

En la actualidad, es cada vez más valioso el trabajo de quienes laboran con el conocimiento. Aunque en un principio los trabajos manuales estaban diseñados solamente para la manufactura de productos (quienes los desempeñaban observaban un trabajo y luego lo repetían innumerables veces), hoy en día este tipo de trabajo se ha replanteado y se ha enfocado en valores como la autonomía, la innovación, el aprendizaje continuo, la calidad por encima de la cantidad y el deseo de trabajar; se ve pues, a quienes trabajan con el conocimiento, como operadores de un sistema que va más allá de la simple ejecución repetitiva de una labor.

De igual manera, quienes trabajan con el conocimiento deben ser muy conscientes de sus aptitudes, por lo que deben conocer qué es lo que se sabe hacer mejor a través de un análisis de retroalimentación; de igual manera, deben conocer de que su actividad no se limita a impartir y a cumplir órdenes, sino también a mantener un flujo de información constante y fluido entre las partes que conforman una organización.

Todo esto lleva a que la administración misma del individuo implique muchos más esfuerzos que la administración de una empresa, pues es más fácil el estudio de las fortalezas y debilidades de una organización que la determinación de estos mismos aspectos en uno mismo.

Lo anterior indica que una de las grandes enseñanzas que deja la comprensión del entorno de la gerencia como un todo es el hecho de que las empresas no durarán para siempre, y por lo tanto, estas deben ser vistas como organizaciones finitas, que si bien, por las cuales se haría todo lo posible por su permanencia en el ámbito de los negocios, lo cierto es que algún día éstas van a cumplir su ciclo.

### **5.2.2. Competitividad**

Para Porter (1994) la competitividad se determina, especialmente, por la productividad, la cual se puede definir como:

el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es en función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país (p. 43).

Porter (1994) señala que aunque la competitividad de un país depende de la capacidad de su industria de innovarse y actualizarse; por tanto, un país logra el éxito en una industria

determinada porque su medio ambiente doméstico es el más encaminado hacia el futuro, que es dinámico y desafiante.

Porter (1994) también destaca que una nación puede responder a la capacidad de innovación de sus organizaciones y estas, a su vez, podrían mejorar, si superan las barreras a las amenazas del cambio, aunque hay que tener en cuenta los cuatro atributos que este autor expone en su diamante de las ventajas competitivas: 1) el contexto de la estrategia y rivalidad de las empresas; 2) las condiciones de demanda; 3) las condiciones de factores (insumos); y 4) las industrias conexas y de apoyo.

### **5.2.3. La logística: factor clave de competitividad de las empresas y de los países**

De acuerdo con Álvarez, Pabón y Ortiz (2010), la logística es una excelente herramienta que puede ofrecer grandes ventajas competitivas: optimización en la fabricación de un producto y la obtención de productos de buena calidad, bajando costos en los procesos, lo que trae como resultado poder ofrecerlos a precios competitivos.

En la actualidad, para empresas y para países en general, la logística se ha convertido en un factor fundamental de la competitividad empresarial para así poder proporcionar la respuesta más ajustada a los retos actuales: brindar a los clientes la mejor calidad de servicio con un sistema de costos lo más reducido posible.

La logística competitiva permite alcanzar altos niveles de servicios con costos bajos, aunque para lograrlo es necesario desarrollar un modelo de referencia que suministre una idea específica de la manera como se debe actuar y qué factores deben considerarse para obtener los mejores resultados en un país como Colombia.

La logística internacional es uno de los sectores principales en el contexto económico mundial de hoy y ello por la importancia de dicha actividad en el comercio exterior, en las nuevas tecnologías, además de que se ha convertido en un gran eslabón de la actividad industrial, lo que indica que una infraestructura logística internacional apropiada es un factor indispensable para posicionarse en el panorama económico internacional.

Para Cure, Meza y Amaya (2011):

el desarrollo de la función logística en la empresa durante las últimas décadas ha sido significativo debido, fundamentalmente, a la posibilidad de lograr ventajas competitivas sostenibles a través de ella. Han sido muchas las definiciones que se han formulado sobre el concepto de logística, y en todas ellas se establece un único sentido para el flujo de materiales y productos que circula a través del sistema logístico desde el productor hacia el consumidor (p. 185).

El sector logístico se encuentra dentro de las actividades terciarias, en donde actúa como soporte del sector industrial; ello supone que el éxito de un sector industrial competitivo internacionalmente demande también del apoyo indispensable de un sector logístico que debe

asegurar las necesidades del sistema industrial nacional; todo ello por la importancia que ha alcanzado en los últimos años las actividades industriales relacionadas con la logística just-in-time y los proveedores logísticos integrales.

El sector logístico hace alusión a los sistemas de comercialización de hoy, los cuales, a través de la economía que innova productos que se ofertan por la internet, hace necesaria una infraestructura logística eficaz, rápida y segura para que se pueda alcanzar una verdadera estructura económica internacional.

Aplicar la logística es una herramienta de grandes proporciones que puede ocasionar excelentes ventajas competitivas como por ejemplo la optimización en la elaboración de un producto o la obtención de productos de calidad, reduciendo costos en los procesos, lo que conllevaría poderlos ofrecer a precios competitivos.

De acuerdo con Guasch (2011):

La logística se está convirtiendo en un elemento crucial de la competitividad y el rendimiento económico, tanto en sí misma como en el contexto de una globalización creciente. La mayoría de los países de América Latina y el Caribe (ALC) se están centrando en estrategias de aumento de las exportaciones. Para que estas estrategias puedan tener éxito, un componente clave es un marco logístico eficaz y eficiente que aborde todo el espectro (fase anterior, intermedia y posterior) de la cadena de valor y de producción. Un marco logístico incluye el hardware, es decir, la infraestructura física necesaria para

transportar los productos de manera eficaz, y el software, es decir, los servicios y procesos asociados necesarios para el transporte y la comercialización de los productos eficazmente. El impacto de los costos logísticos en la competitividad y la productividad, en la comercialización y la integración, en el precio de los alimentos, la desigualdad y la pobreza, es sustancial (p. 2).

En últimas, en todas las empresas, o en cualquier unidad económica o de servicio, lo que se busca es sentir el menor impacto posible de la competencia, además de responder de forma eficaz a los desafíos tecnológicos; por tanto, el resto es gestionar la cadena de abastecimiento integral, desde el proveedor hasta el cliente final.

### **5.3. MARCO METODOLÓGICO**

El transporte marítimo está influenciado por dos segmentos operativos, los cuales juegan un papel indispensable en el comercio internacional colombiano: los puertos y las zonas francas; estos importantes nodos, al conectarse de manera objetiva, logran agilizar las operaciones de comercio exterior generando valor agregado y fomentando una economía de escala; es por eso que el presente trabajo de grado se direccionó hacia esta línea de investigación, ya que la logística es el factor más importante para alcanzar altos niveles de competitividad y aumentar el dinamismo del sector económico del país.

Los puertos de Panamá hace varios años han ocupado los primeros lugares en la lista de los principales puertos, según la Comisión Económica del Caribe y América Latina. La ampliación del Canal de Panamá traerá importantes retos para el sector logístico y económico colombiano, ya que gracias a su ubicación será uno de los puertos más beneficiados por este importante proyecto de infraestructura; es por esto que el reto para Colombia será la dotación tecnológica con la mayores y más complejas instalaciones logísticas para así incrementar eficientemente el volumen de las propias mercancías, generar valor a los productos y, por ende, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Esta importante obra de ingeniería sobre el Canal de Panamá traerá a Colombia el triple de contenedores y dinamizará el comercio internacional; es por ello que los puertos colombianos deben estar preparados eficientemente con infraestructura de calidad para así mejorar la capacidad instalada y generar más y mejores productos a los clientes.

Abordando un poco más la solución al problema que se planteó desde un principio, el grupo de investigación efectuó la selección de una importante cantidad de fuentes, las cuales debían tener mucha relevancia en la actualización de sus contenidos para, de esta forma, poder identificar fácilmente lo que sirve y lo que no; también se buscó apoyo en datos estadísticos y bibliográficos, los cuales ayudaron a direccionar la línea de trabajo y así poder complementar validez, precisión y credibilidad a la futura solución al problema que se planteó aquí.

El método que se utilizó fue, en su mayoría, el método deductivo, ya que este trabajo partió de marcos generales, generando en el camino premisas particulares y específicas, transformando ideas globales en importantes soluciones al tema de investigación.

El grupo de trabajo, a través de este proyecto, trató de encontrar una solución factible al problema de investigación mencionado y es que la principal manera de mejorar la competitividad en los puertos colombianos, especialmente con la ampliación del Canal de Panamá, será por medio de una excelente adecuación de infraestructura logística, la cual generará al comercio internacional colombiano crecimiento y mayor productividad, profundizando y ampliando las vías marítimas, incentivando la inversión extranjera, dinamizando el tráfico portuario para así aumentar el volumen de nuestras mercancías y convertirnos en una importante economía de escala.

Todas las soluciones, las cuales arrojó este proyecto de investigación, se simplificaron en crecimiento económico y excelente calidad de vida.

## **6. DESARROLLO DE OBJETIVOS**

### **6.1. NORMATIVIDAD LEGAL VIGENTE APLICABLE A LAS OPERACIONES DE COMERCIO INTERNACIONAL EN COLOMBIA**

#### **6.1.1. Antecedentes legales**

En busca del fortalecimiento del comercio exterior, especialmente de las exportaciones, el Gobierno Nacional creó en 1967 el Fondo de Promoción de Exportaciones (PROEXPO); con esta iniciativa se daba apoyo técnico a los exportadores e, incluso, un incentivo financiero. Al mismo tiempo, los diferentes sectores de la economía se iban interesando por las comercializadoras, viendo en ellas una buena oportunidad para exportar sus productos, pero este interés no prosperó mucho.

Inquietos por las comercializadoras en la década de los setenta, aparecieron algunas uniones de comerciantes y productores del sector metalmecánico y de confecciones para vender sus productos en el exterior; sin embargo, las dificultades de solidez financiera, la ausencia de reglamentación para el trato entre productores, el no contar con estrategias que permitieran implementar las comercializadoras como un canal y no para resolver trances coyunturales, el desequilibrio en la competencia y la inmediatez por parte de los socios, que no permitían hacer una real inversión, ya que se deseaba tener utilidades rápidas, no permitieron que estas decisiones perduraran.

En el año de 1978 se rescata la propuesta por parte de la Junta Directiva de Proexport, quien realizó unas investigaciones y como resultado acogió la Resolución 41 para ayudar a los pequeños y medianos comerciantes y/o productores que fuesen exportadores, tanto en la parte de oferta en el exterior de sus productos, como de las necesidades de apalancamiento financiero y de inversión en activos fijos.

En 1979 el Gobierno Nacional, apoyándose en la normatividad de Proexport, hoy Procolombia, buscó herramientas que llevaran a fortalecer este sector, y ya sobre las expectativas de las comercializadoras y su impacto dinamizador por medio del Ministerio de Desarrollo Económico presentó ante el Congreso de la República el proyecto de Ley Marco de las Comercializadoras Internacionales, que luego fue aprobada con la Ley 67 del 28 de diciembre de 1979.

El Gobierno Nacional dio origen al Régimen Especial de las C.I., que creó oficialmente las sociedades de Comercialización Internacional; allí se establecieron las directrices generales para la constitución y funcionamiento de estas, fijó incentivos especiales a las sociedades nacionales que tuvieran dentro de sus actividades la comercialización de productos colombianos en el exterior y señaló al mismo tiempo pautas generales para satisfacer las condiciones específicas respecto a su constitución y funcionamiento, con sujeción al régimen de inspección y vigilancia que estableciera el Gobierno Nacional. Básicamente, ello se refiere a un incentivo dirigido a todas aquellas empresas que compraran mercancías del mercado nacional configuradas como bienes corporales muebles y/o servicios intermedios de la producción, con destino a la

exportación, en condiciones que mejoraran su productividad y competitividad, jalonando eficazmente el sector e indicando su objeto social, tipo de sociedad y demás condiciones.

Se convierte entonces en un mecanismo de incentivo y apoyo para aquellas empresas que, cumpliendo todos los requisitos de la ley, pudiesen acceder a ésta y promocionaran las exportaciones, ya que brindó la oportunidad de agrupar a varios proveedores de un mismo sector impulsando la cuota de producción nacional, con la ventaja de los beneficios tributarios y aduaneros que contempla.

La realización de las exportaciones sería de exclusiva responsabilidad de la Sociedad de Comercialización Internacional y, por tanto, si no se llevan a cabo dentro de la oportunidad y condiciones que señala la ley, deberán dichas sociedades pagar a favor del fisco nacional una suma igual al coste de los incentivos y exenciones que tanto ésta como el productor se hubiesen favorecido, más el interés moratorio fiscal, sin tener en cuenta las sanciones que prevén las normas ordinarias (artículo 5° de la Ley 67 del 28 de diciembre de 1979).

Luego, en el año de 1980, y para posibilitar que se aplicara dicha ley, se expide el Decreto Reglamentario 2874 en donde se estableció el Régimen de las Sociedades de Comercialización Internacional y, de igual manera, se fijaron los incentivos y beneficios a que este tipo de sociedades tienen derecho.

### **6.1.2. Normatividad vigente**

La normatividad vigente aplicable a las operaciones de comercio internacional en Colombia es variada y de larga data; por ello, aquí se mencionaran las más relevantes referentes al tema que aquí compete.

En primer lugar, está la Ley 6 de 1971, a través de la cual se establecen normas que deben ser tenidas en cuenta por el Gobierno Nacional para hacer modificaciones de aranceles y de tarifas, además de otras disposiciones referentes al régimen de aduanas.

También está la Ley 67 de 1979, a través de la cual se crean normas que, de igual manera, deben ser tenidas en cuenta el Presidente de la República para impulsar las exportaciones por medio de las sociedades de comercialización internacional, además de que decretan otras disposiciones para promover el comercio exterior.

De igual forma, se encuentra la Ley 48 de 1983, por medio de la cual se emiten normas que así mismo deben ser tenidas en cuenta por el Gobierno Nacional para reglamentar cuestiones atinentes al comercio exterior colombiano.

A su vez, se pueden mencionar la Ley 7 de 1991, a través de la cual se decretan normas que deben ser tenidas en cuenta por el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior de Colombia; también, a través de esta normativa se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se fija la estructura del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crea el Banco de Comercio Exterior

al igual que el Fondo de Modernización Económica; y, finalmente, se conceden algunas autorizaciones y se fijan otras disposiciones.

A través de la Ley 9 de 1991, por su parte, se finan normas que deben ser tenidas en cuenta por el Gobierno Nacional para regularizar los cambios internacionales, además de que se acogen medidas adicionales.

Con el Decreto 2685 de 1999 se modifica la legislación aduanera colombiana.

La Ley 1242 de 2008 establece el Código Nacional de Navegación y Actividades Portuarias Fluviales y, además, decreta otras disposiciones.

El Decreto 474 de 2015 regula el trámite para solicitar concesiones para el desarrollo de las actividades portuarias de que tratan las leyes 1 de 1991 y 1242 de 2008.

Finalmente, cabe mencionar aquí el Decreto 390 de 2016, a través del cual se regula el tema aduanero en Colombia.

Como puede verse, es diversa la normatividad que regula el comercio exterior en Colombia; esto significa que el país, al igual que los del resto del mundo, demanda de unas reglas de comercio internacional que regulen la circulación de bienes a nivel transnacional, pues el universo del comercio internacional es bastante complejo y sin dichas reglas no sería posible realizar transacciones internacionales. Lo que se destaca de la anterior normatividad es el esfuerzo del

estado colombiano por lograr unificar la legislación en procura de fortalecer la competitividad logística que se puede lograr a través de una infraestructura portuaria moderna, que le permita a Colombia aprovechar las ventajas de su ubicación geográfica y la posibilidad de contra con salida al mar a través de dos océanos.

Lo que evidencia las anteriores disposiciones normativas es que el tema del comercio internacional en Colombia está debidamente regulado; sin embargo, adolece de un problema y es que dicha reglamentación se encuentra sumamente dispersa, lo que dificulta realizar una identificación tácita de los beneficios que ofrece Colombia a los comerciantes, inversionistas y transportistas para el comercio internacional; aun así, es necesario que la legislación colombiana adopte un nuevo rumbo, el cual procure mayores beneficios, especialmente para los puertos, de tal forma que estos, especialmente los del Atlántico, se conviertan en punto de referencia para el comercio internacional, no sólo a nivel regional, sino también mundial.

El comercio local, por ejemplo, establece un sinnúmero de reglas que toda persona o empresa debe conocer, pero ya en el plano internacional dichas reglas cambian, por lo que estas se deben definir, especialmente, para delimitar los deberes y responsabilidades que traerán consigo las distintas operaciones que se efectúen a nivel internacional.

El hecho es que sin normas que regulen la entrada y salida de mercancías en un país, no se podrían establecer obligaciones y responsabilidades entre el comprador y el vendedor de estas; por ello, su objetivo es fijar una serie de términos y reglas de carácter facultativo que posibiliten acordar tanto los derechos como las obligaciones entre las partes en una transacción comercial

internacional; la idea es que se facilite el intercambio de mercancías y que se simplifiquen las condiciones de entrega de las mismas y que queden claros los términos bajo los cuales se realizan las distintas negociaciones.

Ahora bien, luego de identificar la normatividad vigente aplicable a las operaciones de comercio internacional en Colombia, el siguiente capítulo que aquí se desarrollará girará en torno a conocer el proyecto de ampliación del Canal de Panamá, el impacto esperado en la región y las proyecciones de crecimiento al 2020; la importancia de este capítulo es que permitirá entender, además del proceso de ampliación del canal, los efectos positivos que traerá consigo, sobre todo en materia de competitividad y productividad, para Colombia.

## **6.2. CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD DE COLOMBIA EN MATERIA DE INFRAESTRUCTURA**

### **6.2.1. Competitividad: una prioridad para Colombia**

Durante la última década en Colombia, la mayor parte de los empresarios y entes gubernamentales han convertido la competitividad en una prioridad y creen con una firme convicción que el libre comercio y los negocios internacionales sin fronteras genera desarrollo y empleos de calidad; además, se establece que sin esas políticas sería imposible el progreso en los países pobres y en las economías emergentes.

Según Herrera (2011), se ha llegado al punto de confundir la competitividad con la productividad; pero de lo que se trata es de aumentar la productividad, pues si ello ocurre, el éxito en la competencia internacional estará asegurado.

Y es que el panorama económico colombiano actual no es muy alentador si se tiene en cuenta que a pesar de tener una buena posición en el escalafón internacional en materia de tecnologías de la información y comunicaciones, se posee un desempeño bajo en otros indicadores en materia productiva, de manera que el país se mantiene rezagado en el escalafón mundial en cuanto a competitividad.

Frente a ello, es necesario tener presente que los acuerdos de libre comercio que se ven fortalecidos por los proyectos de infraestructura (sobre todo vial y portuaria), se rigen por principios como la liberalización total del comercio e inversión por medio de la reducción de aranceles, la eliminación de subsidios, la exoneración de impuestos a los inversionistas extranjeros en zonas francas de exportación, supresión de los requisitos de inversión a los extranjeros y protección sobre derechos de propiedad intelectual, entre otros principios; sin embargo, es muy poco lo que se oye decir de la forma como los países desarrollados consiguieron su nivel de desarrollo; para Chang (2002), por ejemplo, citado por Herrera (2011) es claro que Estados proteccionistas que intervinieron en el mercado y aplicaron políticas de sustitución de importaciones para llegar a ser potencias, hoy pretenden que los países en vías en desarrollo abran sus mercados sin ninguna restricción.

Es importante reconocer que “un tratado bilateral o multilateral es preferible a disponer de preferencias unilaterales (como el SGP Plus otorgado por Europa o el ATPDEA que concede Estados Unidos a los países que combaten la producción/ exportación de drogas ilícitas)” (Herrera, 2011, p. 5), más si se tiene el apoyo de un grupo de países percibe un 15%, aproximadamente, de las exportaciones colombianas. Mientras las preferencias unilaterales son inciertas, los beneficios convenidos en estos tratados poseen una mayor permanencia; incluso, el retiro de éstos supone su denuncia previa y los efectos de los tratados continúan vigentes por el período establecido.

Es de tener en cuenta que si un país como Colombia, lleva a cabo una apertura unilateral de sus mercados, sin contraprestaciones de sus socios, pierde un margen de negociación que podría utilizar mejor, si a cambio de sus concesiones exige y alcanza de sus contrapartes en la negociación, la reducción de factores distorsionantes como los subsidios, las cuotas y el uso arbitrario de medidas sanitarias y ambientales. Cabe recordar que esta clase de procesos aperturistas se iniciaron en Colombia en la década del noventa.

Expertos en el tema como Payares (2003) sostienen que Colombia, por ejemplo, es un país cerrado y es una de las economías más cerradas de América Latina, e incluso del mundo; tanto es así que la participación de las exportaciones y de las importaciones en el Producto Interno Bruto, es muy baja con respecto a economías similares.

Estados Unidos, haciendo un paralelo al respecto, “es la primera potencia económica del mundo y sus exportaciones han estado durante los últimos años alrededor del 11% del Producto

Interno Bruto” (Herrera, 2011, p. 5); China, por su parte, está buscando fortalecer su mercado interno, con el objetivo de reducir la dependencia del mercado internacional y minimizar la vulnerabilidad ante eventos de recesión en la economía internacional, ya que ello podría perjudicar su estrategia productiva, tal y como sucedió a varios países con la reciente crisis financiera internacional.

Lo anterior confirma, por tanto, que diversos países desarrollados han utilizado políticas que no permiten aplicar por parte de otros países, argumentando precisamente todo lo contrario a lo que promulgaban cuando ellos requerían desarrollarse. De la misma manera, se presentan al respecto varias contradicciones: en primer lugar, está la diferencia entre la integración entendida como un proceso económico, político, migratorio y monetario, diferente a la pertenencia a zonas de libre comercio o uniones aduaneras limitadas al ámbito económico; y, en segundo lugar, está la inserción (fomentar la exportación de los bienes competitivos con importación de aquellos productos que el país no alcanza producir) y la apertura exclusivamente económica al ingreso de bienes, servicios y capitales, pero con condiciones al libre movimiento de personas.

Vale la pena recordar que Colombia efectuó una apertura unilateral en 1990 (con rebaja de aranceles del 42% al 12% aproximadamente, eliminación de licencias previas, cuotas y depósitos previos a las importaciones, todo ello en sólo un año), con la fiel convicción de que con ello automáticamente se originaría una reasignación de factores hacia sectores más competitivos. Sin embargo, en la actualidad los principales rubros de exportaciones de Colombia continúan siendo los hidrocarburos, la minería, las flores, el café, los textiles, el vestuario y el calzado, cosa que ya eran dinámicos antes de darse la apertura.

Además, según Herrera (2011), el país es una de las naciones que presenta mayor migración en Sudamérica, ya que aproximadamente el 10% de su población vive en el extranjero, según datos de la Organización Internacional para las Migraciones –OIM– Colombia. En los años noventa, por ejemplo, se presentó uno de los picos más altos en la emigración, siendo una de las posibles razones la pérdida de empleos originada por la reducción de área agrícola cultivada y de la masiva quiebra de empresas que siguió a la apertura económica iniciada en el gobierno de Virgilio Barco Vargas entre los años 1986 y 1990 y agudizada por el gobierno de César Gaviria Trujillo entre los años 1990 y 1994.

El hecho es que en todos esos ámbitos, Colombia presenta enormes rezagos, los cuales no se compensarán con las reducciones arancelarias. “Basta con revisar las exportaciones colombianas de acuerdo con la intensidad tecnológica utilizada para observar que el país continúa siendo primario-exportador” (Herrera, 2011, p. 7).

Como ha podido verse hasta el momento, lo que determina el éxito de un país en el ámbito económico internacional es su buen desempeño en el tema de la productividad, la cual se determina por factores tanto técnicos como laborales y de mercadeo. Por su parte, en el contexto político y de las relaciones internacionales las decisiones que se tomen en materia de comercio exterior deben estar articuladas con la estrategia exportadora de la nación.

### **6.2.2. Infraestructura logística necesaria para la modernización de los puertos colombianos**

De acuerdo con datos del Banco Mundial (2016), Colombia ocupa el puesto 64 en el Índice de Desempeño Logístico que mide el desarrollo de la infraestructura y los procesos logísticos entre 155 países del mundo; en los últimos 3 años, el país ha logrado escalar 8 posiciones, ya que en 2010 se encontraba en el puesto 72, mientras que en 2007 ocupaba la posición 82.

Sin embargo, a pesar de este escalonamiento en materia logística, aún son muchas las obras y los retos que quedan aplazados para Colombia. De acuerdo con Álvarez et al. (2010), la economía de la nación demanda nuevos sistemas de logística en cuanto a transporte de carga para así poder mejorar en el tema de la competitividad, por lo que es fundamental comprender que no sólo basta con los proyectos de infraestructura vial proyectados y por proyectar, sino que es necesario que la logística evolucione, especialmente en materia de reducción de los costos relacionados con el flujo de bienes y servicios, al igual que en la articulación de los distintos actores que participan en los procesos de intercambio, en el aumento de la oferta de servicios logísticos y, sobre todo, en el abastecimiento de infraestructura logística especializada.

De acuerdo con los mencionados autores, en la última década:

(...) el país ha registrado tasas de crecimiento positivas alcanzando en 2007 un histórico 7.5%. Asimismo, la participación del comercio exterior en el PIB, según cifras del Departamento Nacional de Planeación (DNP), pasó del 26.3% en 1996 al 31,4% en 2008; y

entre los años 2003 y 2008 las exportaciones colombianas han crecido a un promedio anual de 21.2% (Álvarez et. al, 2010).

Sumado a lo anterior, es preciso reconocer que el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ha venido desarrollando una amplia agenda de negociaciones comerciales con países como Canadá, China, España, Chile, México, Corea del Sur y varios países de Centro América, así como con organizaciones internacionales como la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Bajo este panorama, Colombia debe enfrentar enormes retos en cuanto a productividad y competitividad, que le exigen acoger medidas sobre políticas que permitan la introducción apropiada del país en el entorno global, aprovechando los beneficios que provienen del comercio exterior a través de logísticas de eficiencia, disminución de costos y simplificación de operaciones.

De esta manera, la inversión y el desarrollo en infraestructura son esenciales para el sistema de transporte de carga nacional, el cual debe estar asociado a medidas adicionales que busquen un crecimiento en la competitividad de dicho sistema y de la economía. Así las cosas, “la consolidación del Sistema Logístico Nacional (SLN) se convierte en un asunto de gran importancia dentro del conjunto de políticas públicas a implementar con el ánimo de elevar la productividad y competitividad de la economía colombiana” (Álvarez et al, 2010).

Precisamente, Colombia tiene un enorme rezago en el Sistema Logístico Nacional y dicho atraso es, sin duda, lo que ocasiona los sobrecostos en el transporte de carga para las empresas del país.

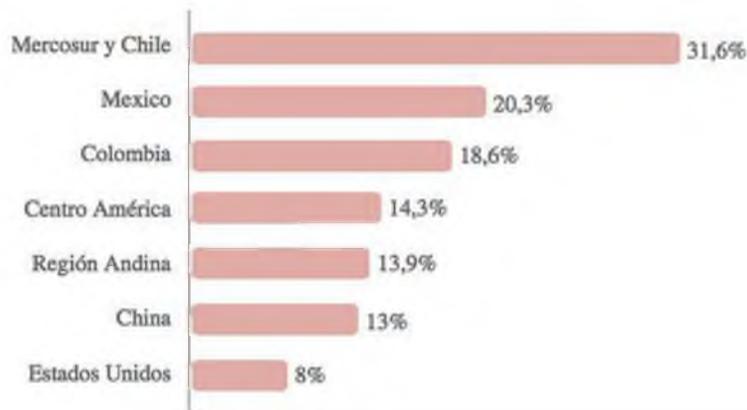
Según datos de la Asociación Nacional de Comercio Exterior (Analdex), apoyados en informes del Banco Mundial, mientras en Colombia el costo de transporte de un contenedor de una planta industrial a un puerto cuesta unos 2.255 dólares, con tiempos de trámite de 14 días (preparación de documentos, autorización en Aduanas, manejo en puertos y transporte) y 2.830 dólares para importar (con un tiempo de 13 días), Chile, por ejemplo, puede llegar a esos mercados con un costo de 980 dólares por contenedor y en 15 días (...) (Arias, 2013).

Lo problemático del asunto es que no se trata de un caso particular, sino que, al contrario, muestra el enorme rezago de todo el sistema operativo del transporte en el país, pues los precios de logística en materia de transporte se encuentran por encima del promedio de América Latina.

Perú, que también firmó TLC con ese bloque (con la Unión Europea) de 28 países, puede llegar en 12 días, con un costo de 1.450 dólares por contenedor. Y México llega con un contenedor a la Unión Europea en 12 días, con un costo unitario de 1.450 dólares, en tanto que los países de América Latina y El Caribe lo hacen en 17 días, pero con un costo inferior, de 1.268 dólares para exportar y de 1.612 dólares para importar (...) (Arias, 2013).

En la siguiente gráfica se evidencia el costo total de la logística por región/país, y en donde se refleja cómo Colombia es uno de los países que más debe pagar por el transporte y la logística de sus productos.

**Gráfica 1. Costo total de la logística por región/país**



Fuente: Banco Mundial.

Lo que evidencia la anterior gráfica es que a mayor y mejor infraestructura logística en un país, mayores ingresos y menores gastos tendrán las empresas; como puede verse, los gastos logísticos en los que incurre un empresario colombiano son del 18,6%, es por ello necesario que en el país se le apueste al desarrollo de proyectos de infraestructura que reduzcan dichos costos y de esta manera hagan del país un mercado atractivo para el inversor extranjero.

Por su parte, y con el propósito de definir los lineamientos de política que orienten la actividad productiva del país y el intercambio de bienes y servicios bajo los principios de eficiencia, en el mes de junio de 2008 se avaló el Documento CONPES 3527, en el cual se diseñaron las orientaciones de política en cuanto a productividad y competitividad; para alcanzar dicho objetivo, se trazaron estrategias que posibilitaran, sobre todo, corregir insuficiencias en la financiación de proyectos de infraestructura y en la regulación y normatividad relacionadas con el transporte de carga y la logística.

De igual manera, vale la pena resaltar que las medidas implementadas se han diseñado teniendo en cuenta el sinfín de componentes que constituyen la dinámica de la logística.

Conociendo la estrecha capacidad de maniobra del presupuesto nacional, el Banco Mundial considera primordial mejorar la calidad del gasto público; por medio de una reasignación eficiente y enfocada a los proyectos que exhorten a la innovación y el desarrollo; ubicando el rol del sector público enfocado al mejoramiento de la infraestructura y a la regulación prudencial de la actividad de transporte de carga. De esta manera, la regulación del transporte carretero, el cual predomina como la principal manera de transporte de carga al interior del país, también demanda un modelo empresarial de facilitación de la logística, entendido como la formalización del sector y el impulso a la creación de empresas operadoras de logística. Dentro de este marco regulatorio se debe promover una liberación paulatina para lograr una regulación prudencial, en donde se le facilite la entrada a empresas; mejorar los sistemas de información teniendo estadísticas confiables que permitan guiar al sector y tomar medidas correctivas oportunas; promover las políticas que controlen las prácticas anticompetitivas, fortalecer las empresas, así como promover el desarrollo de los operadores logísticos y enfocarse a la formalización del sector (Álvarez et al., 2010).

Frente a lo dicho, es necesario establecer que Colombia tiene importantes retos que asumir en materia de infraestructura para contrarrestar las restricciones que presenta el tema logístico y hacer frente a las exigencias y demandas del Canal de Panamá; y a dichos retos el país le pretende hacer frente a través de diversos proyectos de infraestructura, destacándose la

ampliación y modernización de los clientes y la ejecución de las denominadas autopistas 4G, iniciativas que se han venido ejecutando y que generan una serie de oportunidades tales como la aceleración de la economía de las regiones, el aumento de los ingresos locales, la generación de empleo, la reducción de tiempos en los trayectos, el mejoramiento de la calidad de vida de las regiones y la oportunidad de acceder a nuevos mercados.

Estos proyectos de infraestructura se configuran como un importante foco de desarrollo para los departamentos, y por ende, para todo Colombia; a pesar de las críticas que han tenido este tipo de iniciativas y de posibles impactos negativos que podrían generarse en el plano ambiental, lo cierto es que esta clase de proyectos son necesarios y apuntarán al mejoramiento de la calidad de vida de toda la población.

Aun así, es importante destacar que no por ello se trata de un proyecto exento de riesgos, sean estos de carácter social, económico, legal, político o geográfico; temas como los sobrecostos, la corrupción, el incumplimiento de los contratistas, los retrasos y demoras en la ejecución de los diferentes tramos, son situaciones que deben tener una constante y oportuna vigilancia y control por parte de los organismos estatales y la propia ciudadanía.

En conclusión, la logística del país presenta un enorme rezago que restringe la competitividad del sector productivo y exportador. Ante ello, el Gobierno Nacional ha buscado diseñar políticas que superen las dificultades identificadas, aunque, sin lugar a dudas, el reto mayor que se presenta, especialmente en el corto y mediano plazo, es avanzar en la elaboración de una agenda que posibilite la implementación de dichas políticas y en la que participen los distintos actores

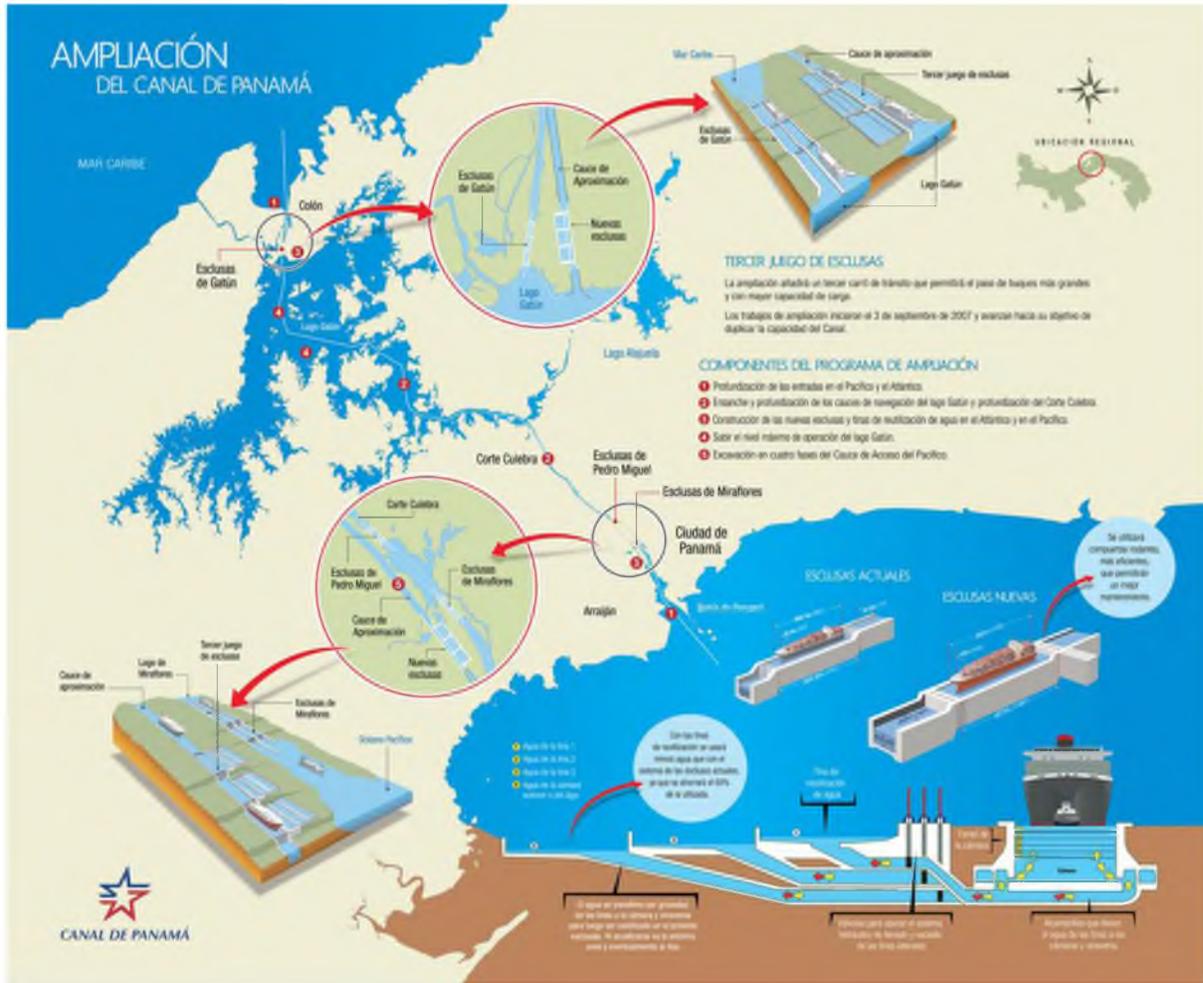
implicados; para ello, es necesario hacer un análisis de los factores de economía política y coyuntura económica que han obstaculizado desarrollar los principales aspectos delimitados en la Política Nacional de Logística.

### **6.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO DE AMPLIACIÓN DEL CANAL DE PANAMÁ Y SU POSIBLE IMPACTO EN LA REGIÓN**

Luego de realizar diversos estudios y análisis, Panamá decidió ampliar su Canal; la idea era añadir un tercer carril de tránsito para así aumentar su capacidad. Básicamente, la ampliación del Canal de Panamá se basa en construir dos sistemas de esclusas, cada una con tres niveles y tres tinajas (que volverán a utilizar el 60% del agua en cada tránsito), una en el lado del Pacífico y dos en el lado del Atlántico, que permiten la reutilización del agua por nivel; de igual manera, se busca ensanchar y profundizar los cauces de navegación que existen en el Lago Gatún y también las entradas al Pacífico y al Atlántico y profundizar, a su vez, el Corte Culebra, que también hace parte del Canal.

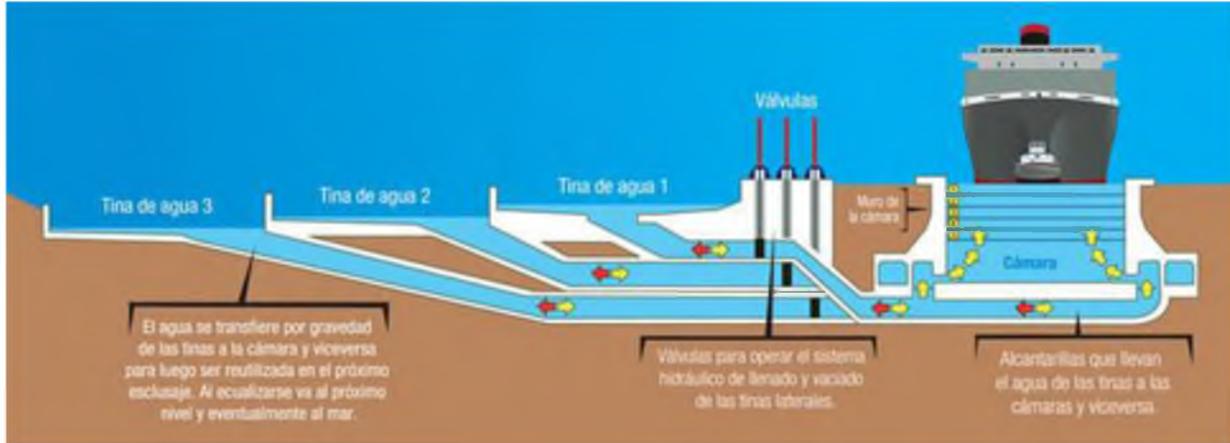
Con las nuevas esclusas, por el Canal de Panamá podrán pasar entre 10 y 12 buques Neopanamax, llamados así por sus grandes dimensiones (buques con eslora hasta 366 m. y/o manga hasta 49 m. y/o calado hasta 15.24 m.), es decir, para unos 40 transitos diarios por el Canal, según la mezcla de buques.

# Ilustración 1. Ampliación del Canal de Panamá



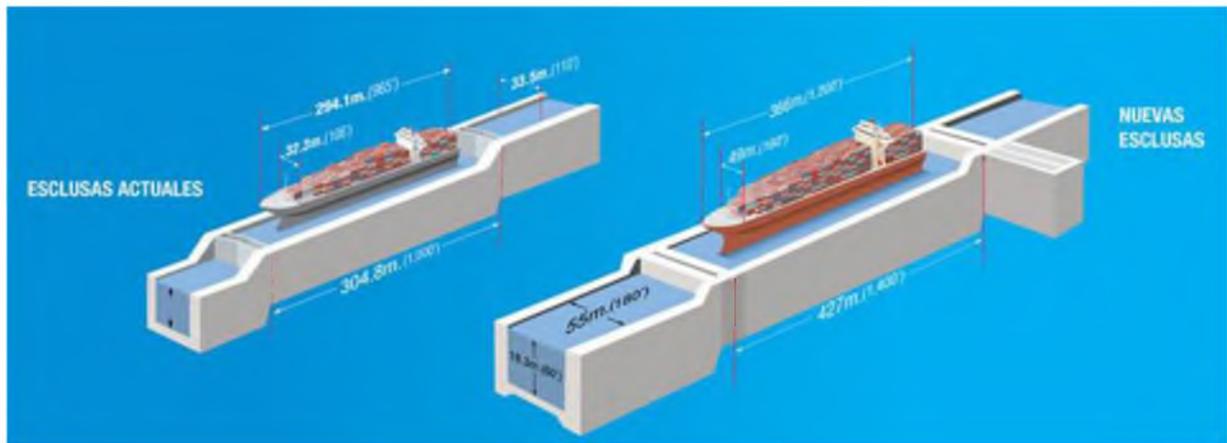
Fuente: Micanaldepanama.com (2015).

## Ilustración 2. Tinas de reutilización de agua



Fuente: Micanaldepanama.com (2015).

## Ilustración 3. Dimensiones de las nuevas esclusas



Fuente: Micanaldepanama.com (2015).

Las anteriores ilustraciones evidencian las nuevas condiciones con las cuales contará el Canal de Panamá; para Colombia es muy importante tener presente las características de la ampliación del canal, en la medida en que dará lugar a la circulación de barcos de mayor tamaño y calado, lo que a su vez exige el reacondicionamiento y modernización de los puertos colombianos para poder recibir, cargar, descargar y despachar este tipo de embarcaciones. En total habrá 16

compuertas rodantes, todas de diferentes dimensiones, para las nuevas esclusas (8 en cada juego).

#### Ilustración 4. Ubicación de las nuevas compuertas



Fuente: Micanaldepanama.com (2015).

Todo el proyecto tiene un costo de US\$5,250 millones, pero para financiar este monto, ayudado también por Estados Unidos, el gobierno de Panamá firmó varios contratos con entidades de crédito bilaterales y multilaterales (con el Banco Japonés para la Cooperación Internacional (JBIC), con el Banco Europeo de Inversiones (BEI), con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con la Corporación Financiera Internacional (IFC) y con la Corporación Andina de Fomento (CAF)).

De acuerdo con la Autoridad del Canal de Panamá (2006), la ampliación del Canal es financieramente rentable en la medida en que podrá rendir una tasa interna de retorno de 12%. Sin duda, con dicha ampliación se aumentará la eficiencia operativa, la cual se requiere, sobre todo, para poder atender la creciente demanda del comercio que pasa por la ruta de Panamá, y habrá beneficios económicos, sobre todo para Panamá, lo que permitirá un mejoramiento en la calidad de vida de los habitantes del país.

El impacto para la región, por su parte, será directo, sobre todo en materia económica. Y en los procesos logísticos y en los actores involucrados (clientes y usuarios, importadores y exportadores, entes de control, autoridades gubernamentales, etc.) también habrá un impacto significativo a pesar de que se requieren de planes de expansión portuaria que garanticen que las inversiones en este sistema contribuirán con la visión de crecimiento del comercio internacional y con la reducción de costos, además de que incrementará la competitividad.

## **6.4. RETOS Y OPORTUNIDADES QUE GENERARÁ LA AMPLIACIÓN DEL CANAL DE PANAMÁ**

### **6.4.1. Procedimientos de gestión de calidad y seguridad de los principales puertos de la costa Atlántica colombiana**

Los puertos marítimos en Colombia son indispensables para las operaciones comerciales, es por ello que se ha buscado mejorar la calidad de los servicios que se prestan en estos con el

propósito de ser más competitivos mundialmente; sin embargo, este sector aún requiere un sinnúmero de mejoras que aumenten el desempeño portuario. Básicamente, a lo que hay que darle prioridad es a mejorar la seguridad, mejorar la capacidad de las instalaciones, darle confiabilidad al servicio y rotar la carga.

Mejorar la infraestructura portuaria del país es un asunto de gran importancia, especialmente por la entrada en vigor de los distintos tratados de libre comercio entre Colombia con otros países. Los puertos marítimos en Colombia son fundamentales no sólo para el comercio exterior, sino también para atraer a inversionistas, extranjeros y nacionales.

El propósito de promover la generación de mayores niveles de competitividad en Colombia es poder contar con acciones logísticas eficaces y con excelentes niveles de comunicación, además de permitir la promoción del comercio exterior y fomentar el abastecimiento de servicio de calidad en logística y transporte, pero para poder lograr dicho cometido es necesario reforzar las bases de todo el sistema portuario del país, especialmente los de la Costa Atlántica.

Todos los implicados en las actividades portuarias deben tener claro que la gestión de un terminal portuario debe estar enfocada en trasladar la mayor cantidad de carga posible en el menor tiempo y de forma segura, pero incurriendo en el menor nivel de gastos que se pueda y para ello se requiere utilizar procesos tecnológicos destinados a la optimización de los procesos de carga y medios de transporte.

De igual manera, y con el objetivo de mejorar la confiabilidad y eficiencia del servicio y la rotación de la carga, se requiere de la creación de estrategias dirigidas a reducir los tiempos de espera y de servicios en las terminales portuarias, además de utilizar eficientemente todas las instalaciones.

Una de las dificultades que más afecta a los puertos marítimos en Colombia es, sin duda, el tema operativo, pues éste es un aspecto fundamental tanto para el mantenimiento como para la supervivencia de estos.

Con el pasar del tiempo el tema ha adquirido gran relevancia, ya que los buques han acrecentado su calado con el propósito de aumentar su capacidad de transporte, es por ello que una de las prioridades de los puertos en el país, en este caso los de la Costa Atlántica, es aumentar el nivel de profundidad y tecnología más eficiente para poder manipular la carga. Actualmente en Colombia el flujo de contenedores interoceánicos se atiende por buques Sub-Panamax y Panamax, por lo que habría que considerar los nuevos buques que pasarán por el Canal de Panamá con su ampliación, los Neopanamax.

#### **6.4.2. Retos y oportunidades para Colombia con la ampliación del Canal de Panamá**

Los beneficios para Colombia con la ampliación del Canal de Panamá son diversos, pues el volumen de carga, indiscutiblemente, aumentará el comercio. El que pasen buques de mayor tamaño significa que habrá una disminución en los costos y en los tiempos de tránsito, pues se

requerirán menos paradas, por lo que el reto principal para los puertos del país, especialmente para los de Cartagena, Barranquilla y Buenaventura, es la modernización.

Para Concha (2015), por ejemplo, los puertos en la Costa Atlántica deben pasar a un tamaño mucho mayor, especialmente por los nuevos buques que pasarán por el Canal de Panamá ya ampliado; además, se deben adquirir bodegas refrigeradas más grandes para manejar la carga que requiere de cadena de frío para alimentos perecederos.

Además de las labores de dragado, también es indispensable instalar cámaras de seguridad y nuevos escáneres para la inspección de la carga; de igual manera, es necesario la construcción de nuevas bodegas, sobre todo porque se duplicará la capacidad de mover contenedores.

La ampliación del Canal de Panamá, sin duda, hará que el transporte marítimo en la región sea más eficiente y dicho aumento en la productividad de la capacidad instalada contribuirá a la competitividad de los países de la región, especialmente para Colombia, sobre todo por su ubicación geográfica, pues es un centro de trasbordo muy importante para la región. Es por ello que habrá que estar en primera fila, según Portafolio (2015), para lograr las oportunidades que se vienen.

De igual forma, es necesario incentivar la inversión en la capacidad instalada en los terminales portuarios y hacer una reestructuración de los indicadores de medición de la eficiencia para así integrar los procesos que tengan que ver con la calidad del servicio en los puertos.

#### **6.4.3. Necesidades de infraestructura derivadas de los retos y oportunidades que generará la ampliación del Canal de Panamá**

Como ya se ha dicho, Porter (1994) hace referencia a la competitividad como un factor determinado por la productividad, pero ésta depende del producto que genera una unidad de trabajo o de capital y de la eficiencia productiva; aunque para que haya eficiencia, es necesario que cada país cuente con una ventaja nacional. Dicha ventaja la proporciona la infraestructura con la que cuenta cada nación. De esta manera, la capacidad de Colombia de hacer frente a los retos y oportunidades que generará la ampliación del Canal de Panamá depende, en gran medida, de la infraestructura con la que cuente el país.

Actualmente, la infraestructura colombiana se encuentra en una etapa de desarrollo, con lo cual se busca responder en general a las condiciones de la demanda nacional; no se trata sólo de puertos y vías, se trata de proyectos de infraestructura que sirvan a los intereses de todo el territorio nacional, ya que harán mucho más rápido el tránsito por las regiones, el cargue y descargue de productos, permitiendo interconexiones entre diferentes regiones, y permitiendo llegar a destinos diferentes.

En materia de logística, es indiscutible que con la ampliación del Canal de Panamá se le brindará a las empresas y al sector transporte, mayores y mejores condiciones para sus negocios. Al respecto, Gómez (2000) señala que la logística determina y sistematiza de manera adecuada el producto apropiado, el cliente apropiado, el lugar apropiado y el tiempo apropiado; sin embargo, dicha coordinación no será posible si no se cuenta con la infraestructura adecuada.

Es importante tener presente que la cadena logística es, por tanto:

La planificación, organización y control de las actividades de la cadena de suministro. En estas actividades está implicada la gestión de flujos monetarios, de productos o servicios de información, a través de toda la cadena de suministro, con el fin de maximizar, el valor del producto/servicio entregado al consumidor final a la vez que disminuimos los costos de la organización (Grisales, 2005, p. 26).

Con la ampliación del Canal de Panamá la prioridad para Colombia ha de ser derribar las barreras organizativas que forman la raíz de los problemas logísticos que ocasionan restricciones en las cadenas de producción, siendo una de esas barreras la infraestructura vial deficiente. A ello hay que sumar que el tema de la ampliación del Canal de Panamá se complementará con otras importantes obras de infraestructura de la nación, destacándose especialmente el puerto del Golfo de Urabá, el cual estará emplazado en el municipio de Turbo, cuyas obras ya iniciaron; se trata de una obra con “gran potencial para los negocios” (Flórez, 2014, p. 1), la cual se articulará con las autopistas 4G, mejorando de manera ostensible las condiciones de competitividad y logística comercial, e impulsando a su vez el comercio con otros países, aprovechando la cercanía de Colombia con el canal.

En resumen, puede establecerse que tanto en materia de competitividad como en gestión logística, la ampliación del Canal de Panamá le permitirá a Colombia incursionar en una relación

“gana-gana” a través de proyectos de infraestructura de gran magnitud, siendo estos un importante foco de desarrollo para la nación en general.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al identificar los retos y oportunidades que genera la ampliación del Canal de Panamá al comercio internacional en Colombia, se logra observar que los puertos emplazados en la Costa Atlántica colombiana cuentan con una especial ventaja competitiva y comparativa respecto a otros puertos ubicados en el mar Caribe en otros países, no sólo por el tema de la distancia respecto a la entrada atlántica del Canal de Panamá, sino también porque el país cuenta y ejerce su soberanía sobre gran parte del territorio marítimo que sirve de tránsito para las embarcaciones que se dirigen desde y hacia el istmo panameño.

Esta situación genera una serie de retos que Colombia debe asumir de manera vehemente con la ejecución de importantes proyectos de infraestructura, no sólo de tipo portuario, sino también de carácter logístico, tanto vial y fluvial como aeroportuario; es así como se hace necesaria la modernización y actualización de los puertos sobre el Atlántico, como es el caso del puerto de Cartagena, el puerto de Barranquilla y el Puerto de Santa Marta; de igual manera, debe dársele mayor celeridad a la construcción del puerto de Urabá, lo cual reduciría de manera tangencial los costos logísticos de los empresarios colombianos, en la medida en que se reduciría el número de horas en el transporte de mercancías del interior del país al puerto más cercano.

A ello se le debe sumar un mayor aprovechamiento de las vías fluviales navegables del país, particularmente del Río Magdalena, el cual se hace navegable desde los departamentos de Caldas y Cundinamarca hasta su desembocadura; ello exige el desarrollo de proyectos portuarios

fluviales a lo largo del río. De igual manera, se debe recuperar e impulsar la navegabilidad a través del Canal del Dique, que desemboca en Cartagena, lo que generaría un mayor desarrollo para este puerto.

En materia vial, las denominadas Autopistas 4G o Autopistas de la Prosperidad, deben ejecutarse con suma transparencia y especial vigilancia por parte de los organismos de control, de tal manera que el país logre contar de manera pronta con este tipo de infraestructura y sin ningún tipo de dilación.

Y en materia aeroportuaria, es necesaria la modernización de los principales aeropuertos de la Costa Atlántica, de manera que se puedan acoger turistas e inversionistas que vean en estos puertos un importante punto de referencia para sus intereses.

## REFERENCIAS

- Álvarez, C., Pabón, C. y Ortiz, J. F. (2010). *Logística en Colombia: camino hacia la competitividad*. Recuperado de <http://revistasupuestos.uniandes.edu.co/?p=64>
- Arcieri, V. (2014). *Nuevo Canal de Panamá, un reto para la Costa Caribe*. Recuperado de <http://www.elheraldo.co/economia/nuevo-canal-de-panama-un-reto-para-la-costa-caribe-139653>
- Arias R., F. (2013). *Los costos logísticos frenan el TLC con Europa*. Recuperado de [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/los\\_costos\\_logisticos\\_frenan\\_el\\_tlc\\_con\\_europa/los\\_costos\\_logisticos\\_frenan\\_el\\_tlc\\_con\\_europa.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/los_costos_logisticos_frenan_el_tlc_con_europa/los_costos_logisticos_frenan_el_tlc_con_europa.asp)
- Autoridad del Canal de Panamá. (2006). *Propuesta de ampliación del Canal de Panamá. Proyecto del tercer juego de esclusas*. Recuperado de <https://micanaldepanama.com/wp-content/uploads/2012/10/acp-propuesta-de-ampliacion.pdf>
- Banco Mundial. (2016). *Índice de Desempeño Logístico*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>

Bejarano M., F. (2014). *Sector portuario colombiano e incidencia de las políticas públicas en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (SPRBUN)*. Bogotá: Superintendencia de Industria y Comercio.

Caballero G., M. y Kosztura, C. (2014). *Una infraestructura portuaria eficiente y competitiva en Colombia. Diagnóstico y perspectivas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Concha, J. (2015). *Colombia se prepara para la ampliación del Canal de Panamá*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/colombia-se-prepara-para-la-ampliacion-del-canal-de-panama>

Corrales Á., A., Pérez L., M., & Mosquera P., R. (2009). *Sistema portuario de Urabá: potencialidades y ventajas en el desarrollo económico de Antioquia*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Cure V., L., Meza G., J. C., & Amaya M., R. (2011). Logística Inversa: una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones. *Revista Científica Ingeniería y Desarrollo*, 20(20), 184-202.

Departamento Nacional de Planeación. (2013). *Conpes 3744, política portuaria para un país más moderno*. Bogotá: Consejo Nacional de Política Económica y Social, República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación.

Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Nueva Línea.

El Tiempo. (2015). *Puertos de Cartagena, listos para recibir los megabuques de Panamá*.

Recuperado de <http://www.central.com.co/es/noticias/puertos-de-cartagena-listos-para-recibir-los-megabuques-de-panam%C3%A1>

Flórez F., N. (2014). *Urabá: potencial para los negocios*. Medellín: Universidad de Medellín.

Foro Económico Mundial. (2016). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Recuperado

de [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

Gómez G., G. (2000). *Logística industrial*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.

González L., F., Pais M., C. y Freire S., M. (2014). Análisis del foreland y de la conectividad portuaria de Cartagena de Indias. Bases para los desarrollos derivados de la ampliación del Canal de Panamá. *Revista de Economía Mundial*, 38, 49-76.

Grisales D., S. M. (2005). *Estructuración del manual de procedimientos de la cadena logística*.

Medellín: Universidad de Antioquia.

Guasch, J. L. (2011). *La logística como motor de la competitividad en América Latina y el*

*Caribe*. Santo Domingo (República Dominicana): Inter-American Development Bank.

- Herrera V., B. (2011). TLC Colombia: retos y desafíos. *Policy Paper*, (5), 1-22.
- Jiménez Z., M., Osorio U., S., Présiga C., M., Restrepo G., M., & Salazar C., I. (2013). *Competitividad y desempeño de los puertos colombianos*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Maersk Line. (2015). *Informe de Comercio Primer Trimestre de 2015*. Recuperado de [http://www.maersk.com/~/\\_media/publications/trade-reports/latin-america/colombia-new/2015-q1-maersk-line-trade-report\\_colombia-spanish-version.pdf?la=en](http://www.maersk.com/~/_media/publications/trade-reports/latin-america/colombia-new/2015-q1-maersk-line-trade-report_colombia-spanish-version.pdf?la=en)
- Malagón, J. (2014). *Impacto económico y social del puerto de Cartagena*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Micanaldepanama.com. (2015). *¿Qué es el Programa de Ampliación del Canal de Panamá?* Recuperado de <http://micanaldepanama.com/ampliacion/preguntas-frecuentes/#prettyPhoto>
- Montaño, J. (2013). *Retos del Caribe con la ampliación del Canal de Panamá*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13289059>
- Payares V., Z. (2003). *Asociatividad empresarial. Estrategias para la competitividad*. Bogotá: Fondo Editorial Nueva Empresa.

Portafolio. (2015). *Colombia estará en primera fila en el Canal de Panamá*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/internacional/colombia-estara-primera-fila-canal-panama-27334>

Porter, M. (1994). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.

Rivera M., G. (2015). *Modelo de gestión de talento humano como herramienta para el mejoramiento de la seguridad portuaria en Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Velandia, C., Segura, C., & Fierro, M. (2013). *Infraestructura de puertos marítimos como determinante para el incremento de la competitividad en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.