



Foro Iberoamericano de Logística y Puertos Panamá 2013  
Sesión 2. Las Cadenas Logísticas para la Conexión de los Centros de  
Producción y Consumo

**Erick Leal M.**

Ciudad de Panamá, Septiembre 19 de 2013



- **Gobernanza fragmentada**
  - En puertos
  - En modos de transporte
- **Accesibilidad**
  - Marítima
  - Terrestre
- **Falta de integración y coordinación documental entre actores**
  - Privados
  - Públicos

- **Gobernanza y políticas fragmentadas:**
  - **Puertos**
    - Afecta la operación competitiva por altos costos de coordinación con diferentes cuerpos públicos. (corto plazo)
    - Se pueden retardan inversiones que mejoran la competitividad al no existir claridad respecto de las reglas del juego en el mediano y largo plazo. (largo plazo)
  - **Modos de transporte y tipo de tráfico**
    - Políticas concentradas en el transporte de pasajeros que afectan el desarrollo competitivo del transporte de carga.
    - Producto de lo anterior existe un énfasis de las políticas sobre el modo carretero, dejando de lado el modo ferroviario o el transporte marítimo de corta distancia.

- **Accesibilidad deficiente:**
  - En el caso marítimo
    - El tamaño de los buques crece mucho más aceleradamente que el de las profundidades de los canales de acceso en puerto.
    - En la Costa Oeste de América del Sur no existen puertos con profundidades superiores a 15 metros.
  - En el caso terrestre
    - Accesos portuarios congestionados por el crecimiento de las ciudades. Predomina el uso del modo rodoviario, lo que hace más grave el problema.
    - Desarrollo inorgánico de las zonas de consolidación y desconsolidación de carga, lo que limita las posibilidades de bajar costos por la vía de las economías de aglomeración.

- Falta de coordinación:
  - En el caso privado
    - Es muy difícil encontrar empresas que tengan sistemas integrados de gestión de inventarios, lo que genera sobre costos de espera en distintos tramos de la cadena. Congestión y sobre costos por espera en el retiro, consolidado y despacho de contenedores.
    - Falta de profesionalización del sector logístico. Los soportes administrativos pueden no ser competitivos por falta de conocimiento o falta de “formación” en el ámbito logístico. El recurso humano del área logística se forma “sobre la marcha” o por la vía de “prueba y error”.
  - En el caso público privado
    - Tramitaciones y legalizaciones que aún se realizan de manera “manual”, con formularios de papel y cuyo punto de control es el puerto, lo que hace mas grave el problema de congestión en los accesos portuarios.
    - Aún existen muchos servicios públicos sin la modalidad 24/7. Esto genera serios costes de espera y muchas veces de seguridad en la cadena logística.

# ¿Es el riesgo un obstáculo de primer nivel en el transporte terrestre de mercancías?

---

- Mayores costos logísticos asociados al riesgo
  - Seguros más caros
  - Mayor inversión en equipos de seguridad
  - Pérdidas de mercancías y equipos
  - Mayor inventario para mantener niveles de servicio. (Stock de seguridad)

# ¿Es el riesgo un obstáculo de primer nivel en el transporte terrestre de mercancías?

---

- Dos dimensiones del problema de la cuales dependen las soluciones
  - Riesgo país o regional, cuyas soluciones sobre pasan el ámbito de la logística e intervienen otros sectores.
  - Riesgo de una cadena de un eslabón de la cadena en particular, en donde los problemas y soluciones son particulares y por lo tanto manejables por el sector.

- Fortalecer la gobernanza: Autoridades portuarias, políticas integradas
  - Instituciones con una visión integrada, con mecanismos de gestión eficientes y cuerpos legales confiables permiten:
    - Bajar costos de transacción con diferentes cuerpos públicos.
    - Acelerar inversiones en un entorno con estándares de riesgo aceptables a los tipos de inversión.
  
- Accesibilidad:
  - Invertir en dragado de canales de acceso:
    - Cada situación requiere una formula particular de participación privada y pública.
  - Plataformas logísticas:
    - Punto de vista físico
      - Descongestionan los puertos
      - Fomentan la integración física (co-modalidad)
    - Punto de vista documental y organizacional
      - Fomentan la integración documental (buffer de consolidación documental)
      - Fomentan iniciativas colectivas de soluciones operativas y de inversión (Economías de aglomeración)
  
  - Integración, que es el próximo punto.



- Integración:
  - Desarrollo de sistemas integrados:
    - Libre acceso para todos los operadores de la cadena, públicos y privados.
    - Fomento de un lenguaje común que facilite la operación y el intercambio de información y documentación.
  - Desarrollo de capacidades organizacionales (Efectos spin off, diseminación del conocimiento)
    - Profesionalización del recurso humano: transportes, bodegaje, gestión de inventarios, gestión de contenedores (vacíos).
    - Foco estratégico de los operadores locales en capacidades logísticas específicas, adecuadas a la realidad de los sectores económicos locales, pero integradas a los desafíos que imponen los operadores globales (contenedorización de la carga y automatización de procesos)
  - Liderazgo competitivo de los servicios públicos
    - Habilitación de servicios público en modalidad 24/7
    - Capacidades organizacionales del sector público. Se requieren servicios públicos con conocimientos de logística, hábiles en su ámbito de operación y con interés por el desarrollo competitivo de sus respectivas unidades.