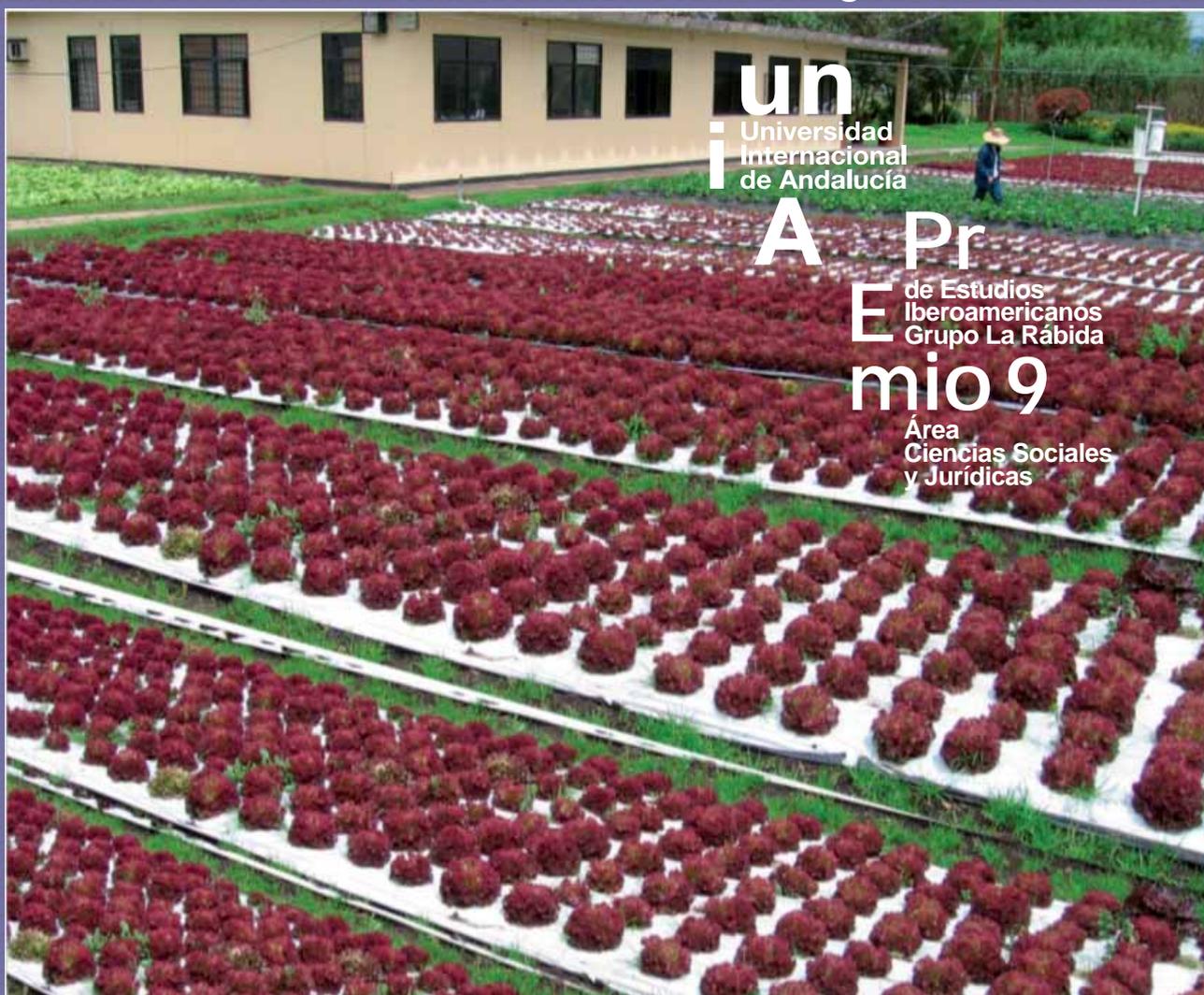


# Evaluación y análisis de modelos de infraestructura logística, dentro de la zona de comercio internacional en La Tebaida, departamento del Quindío, hacia el sector agroindustrial

Jaime Ricardo Laguna Chacón



un  
i Universidad  
Internacional  
de Andalucía

A Pr  
E de Estudios  
Iberoamericanos  
Grupo La Rábida  
mio 9  
Área  
Ciencias Sociales  
y Jurídicas

**un**  
**i** Universidad  
Internacional  
de Andalucía  
**A**

[www.unia.es](http://www.unia.es)



EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE  
MODELOS DE INFRAESTRUCTURA  
LOGÍSTICA, DENTRO DE LA ZONA  
DE COMERCIO INTERNACIONAL  
EN LA TEBAIDA, DEPARTAMENTO  
DEL QUINDÍO, HACIA EL SECTOR  
AGROINDUSTRIAL

JAIME RICARDO LAGUNA CHACÓN

EDITA:  
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA.  
SERVICIO DE PUBLICACIONES  
Monasterio de Santa María de las Cuevas.  
Calle Américo Vespucio, 2.  
Isla de la Cartuja. 41092 Sevilla  
www.unia.es

COPYRIGHT DE LA PRESENTE EDICIÓN:  
Universidad Internacional de Andalucía

COPYRIGHT: El autor

PALABRAS CLAVES LIBRO: **transporte, logística, zona franca, intermodal, agroindustria y carga.**

FECHA: 2016

ISBN: 978-84-7993-287-9

MAQUETACIÓN Y DISEÑO: Antonio J. Lobo Domínguez

FOTOGRAFÍA CUBIERTAS: El autor



## Agradecimientos

El autor agradece de forma muy respetuosa a todos y cada uno de las personas que de una u otra forma contribuyeron a la realización de esta investigación que buscó la unión del sector agroindustrial y del transporte hacia el mejoramiento del campo Colombiano.



# Índice

RESUMEN.....	13
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.1. Planteamiento.....	19
1.2. Formulación.....	19
2. OBJETIVOS.....	21
2.1. Objetivo general.....	23
2.2. Objetivos específicos.....	23
3. JUSTIFICACIÓN.....	25
4. DIAGNÓSTICO PARA LA COMPETITIVIDAD EN UN CONTEXTO GLOBAL DE LA ZONA DE LA TEBAIDA-QUINDÍO.....	29
4.1. La Tebaida como zona de comercio exterior.....	31
4.2. Competitividad Regional -Quindío-La Tebaida.....	34
4.2.1. Agenda interna del Quindío.....	35
4.2.2. Sectorial.....	35
4.3. Escalafón de la competitividad departamental (2001).....	39
5. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE MODELOS DE UNA ESTRUCTURA LOGÍSTICA HACIA EL SECTOR AGROINDUSTRIAL.....	43
5.1. Técnicas de recolección.....	45
5.2. Fuentes secundarias.....	46
5.3. Fuentes primarias.....	46
5.4. Tratamiento de la información.....	46

6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA EL PLANTEAMIENTO DE UNA ESTRUCTURA LOGÍSTICA EN LA TEBAIDA-QUINDÍO, COMO ZONA DE COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL SECTOR AGROINDUSTRIAL.....	47
6.1. Encuestas con expertos.....	49
6.2. Entrevistas con expertos.....	61
6.2.1. Bogotá .....	62
6.2.3. Armenia .....	62
6.3. Conceptos y opiniones de expertos.....	62
6.3.1. Bogotá. ....	62
6.3.2. Armenia .....	72
6.4. Análisis de las entrevistas hechas a los expertos.....	79
6.5. Análisis de competitividad para el Quindío, en función de su zona de comercio exterior. ....	80
6.6. Análisis del tema de logística en el departamento del Quindío	84
6.7. Análisis DOFA del Quindío enfocado hacia su Zona de comercio exterior. ....	86
6.8. Modelo para la Zona de comercio exterior.....	89
6.8.1. Situación actual del Quindío y la Zona de La Tebaida.	89
6.8.2. Modelo de plataforma logística para la Zona de La Tebaida. ....	95
CONCLUSIONES .....	103
RECOMENDACIONES .....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	113
ANEXOS.....	119
Anexo A. Encuestas dirigidas a expertos .....	121
Anexo B. Situación actual de Calarcá, en la vía que conduce hacia el Valle del Cauca. ....	128
Anexo C. Etapas zona franca.....	129

Anexo D. Control de INVIAS, entrada a Calarcá, Quindío .....	130
Anexo E. Vía Férrea, La Tebaida, Quindío .....	131
Anexo F. Reportaje sobre el corredor vial Bogotá Buenaventura.....	132
GLOSARIO.....	133

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Factores de Competitividad del Quindío.....	36
Cuadro 2. Resumen Encuestas .....	57
Cuadro 3. Índice de competitividad macroeconómica.....	80
Cuadro 4. Situación de la logística en el departamento del Quindío...	85
Cuadro 5. Matriz de análisis DOFA del Quindío, hacia la zona de comercio exterior .....	86
Cuadro 6. Tipos más representativos de carga por modo de transporte .....	96
Cuadro 7. Competencia y complementariedad entre modos de transporte internacional de carga.....	97
Cuadro 8. Beneficios y limitaciones de varios tipos de transporte.....	97

## LISTA DE MAPAS

Mapa 1. Parte central del Quindío, con el área detallada de la zona de estudio .....	91
Mapa 2. Ubicación de la Zona Franca del Eje Cafetero. ....	93
Mapa 3. Occidente de Colombia, vía Bogotá - Buenaventura, situación estratégica de La Tebaida .....	94



## Jaime Ricardo Laguna Chacón

Ingeniero Agroindustrial de la Universidad La Gran Colombia de Armenia. Magister en Mercadeo Agroindustrial, dedicado en los últimos tres años a la investigación y la docencia Agroindustrial en la Corporación Universitaria del Meta, asimismo como asesor en empresas agroindustriales y en el campo de la formación técnica de procesos tecnológicos agroindustriales. Ya dentro del campo de la investigación agroindustrial están los temas relacionados con el manejo de biomasa residual, productos promisorios, en particular, fruta milagrosa o Miracle Berry, el manejo de bancos de germoplasma de especies nativas de la Orinoquia, manejo en bambú guadua y lo relacionado con manejo, mejoramiento de frutas en función de su calidad y conocimientos en producciones de áreas especiales de la región de la Orinoquia. Ponente en eventos científicos, coordinador y asesor en muestras agroindustriales internas. Publicación de artículos en revistas especializadas. Ganador de IX premio de estudios iberoamericanos La Rábida con la investigación, "Evaluación y análisis de modelos de infraestructura logística, dentro de la zona de comercio internacional en La Tebaida, departamento del Quindío, hacia el sector agroindustrial". Finalmente amplios conocimientos en café y en manejo de cacao.

E-mail [Jaime.laguna@unimeta.edu.co](mailto:Jaime.laguna@unimeta.edu.co) ; [jaimelcia@hotmail.com](mailto:jaimelcia@hotmail.com)



i un  
A

Resumen



Los procesos de internacionalización de la economía colombiana requieren desarrollar estudios de infraestructura logística orientados al comercio internacional a fin de conocer afondo la problemática existente en este campo, ya que se hace imprescindible un conocimiento actualizado sobre el tema; al día de hoy los estudios realizados son de ocho a diez años atrás en la mayoría de los casos lo cual plantea serios interrogantes acerca de la situación real del país.

Asimismo al estar en una nación con gran diversidad de terrenos, una geografía agreste, sumado a un clima impredecible; obliga a plantear una serie de inquietudes que llevan a formular hipótesis como la inmersa en esta investigación, acerca del escenario que plantea el departamento del Quindío y concretamente La Tebaida, a razón de ser un área estratégica del comercio internacional ya que por allí pasa el 60% del comercio del país, lo que la convierte en un área importante con gran incidencia en los costos internos del sector exportador e importador.

Las grandes limitaciones que la zona portuaria de Buenaventura ofrece al crecimiento de los servicios de acumulación y movilización de carga que entra y sale por el Océano Pacífico, ha puesto al descubierto las ingentes posibilidades del departamento del Quindío como zona competitiva de amortiguación al flujo de carga comprometida en el comercio exterior.

No obstante en el momento no hay una oferta más allá de la planteada por la Sociedad Zona Franca de Eje Cafetero, que da una solución parcial a este importante sector de la economía nacional, tal es así que se hace una propuesta de mejoramiento para integrar todo el andamiaje de infraestructura que está dentro de esta zona y el aprovechamiento que da tener una ventaja comparativa, por su posición geográfica, sumado al aporte de este trabajo en la formulación de un modelo, llegando a brindar un ventaja competitiva a la región.

De igual forma el sector agroindustrial necesita un anclaje que le permita desarrollar procesos de consolidación de carga y llegar a ofrecer alternativas de manejo de productos ofreciendo oportunidades de reducción de

costos que vuelva competitiva la oferta de bienes colombianos al mundo. Brindando al empresario una infraestructura logística acorde a los procesos que necesita el sector para conseguir estándares de calidad y trazabilidad internacionales y sus posteriores certificaciones internacionales.

No obstante el sistema tanto agroindustrial como de infraestructura logística del Quindío en las condiciones actuales no está en la capacidad de brindar el progreso que se necesita, se requiere un compromiso efectivo de las diferentes entidades públicas y privadas del Departamento para crear el escenario regional necesario para un desarrollo a corto plazo, ya que actualmente solo hay proyectos en el mediano y largo plazo que deben revisarse para colocarlos al ritmo del crecimiento de la economía colombiana.



Descripción del problema



## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento

La idea de realizar esta investigación es la de determinar el tipo de modelo para el municipio de La Tebaida, como zona de comercio internacional, sin desconocer lo existente en ella.

El tener una zona en el momento, destinada al manejo de carga que pasa por el Quindío determina el tipo de infraestructura que se requiere para el manejo de la carga que en el departamento pasa en dirección oriente - occidente y viceversa.

### 1.2. Formulación

¿Cuál va hacer el modelo que se adapte a las condiciones de carga, movilidad y servicio para el sistema agroindustrial de comercio internacional en la zona de La Tebaida?





Objetivos



## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo general

Realizar una evaluación y análisis de los distintos modelos existentes para infraestructura logística, a fin de dar un concepto de factibilidad, llegando a formular un modelo y su posible viabilidad en la zona de La Tebaida, con un enfoque hacia el sector agroindustrial.

### 2.2. Objetivos específicos

- ✓ Determinar por medio de encuestas y conceptos, cuál o cuáles modelos de infraestructura logística son propicios para la zona de La Tebaida.
- ✓ Realizar un análisis de los conceptos que en materia de infraestructura logística, han elaborado los expertos para la zona de La Tebaida.
- ✓ Identificar cómo la infraestructura logística del departamento del Quindío se complementa para lograr las metas de la Agenda Interna Sectorial del Quindío.
- ✓ Realizar una evaluación del modelo establecido, a fin de lograr un concepto de factibilidad para el sector agroindustrial en La Tebaida.





Justificación



En la actualidad existen diferentes modelos de infraestructura logística para el manejo de carga en el país, pero todos ellos tienen el mismo inconveniente, que es la mala y deteriorada malla vial, en algunos casos, y el no uso de las vías fluviales que corren a lo largo de la geografía colombiana.

Es así como, se debe investigar y avanzar en materia de infraestructura logística en el país, unido claro está a las reglamentaciones que disponga el Ministerio de Transporte con una futura ley marco, donde se disponga cómo y de qué forma los distintos modelos de manejo de carga sean eficientes, cumpliendo con el objetivo para el cual son creados.

Esta propuesta está encaminada a que en la actualidad, solo la empresa privada maneja y establece estructuras de manejo de carga en el país sin ningún control y en algunos casos alejándose de los objetivos para los que en un principio fueron creados, teniendo una falta total de uso de los recursos y, sobretodo de la infraestructura y espacio destinado para su uso en comercio exterior, es precisamente como en La Tebaida se establece una Zona Franca donde no se dimensiona el potencial existente para comercio exterior y en especial en el sector agroindustrial.

Se busca entonces evaluar modelos diferentes como zonas especiales de exportación, terminales de carga, terminales de logística, antepuertos, operador multimodal, entre otros, y en especial los puertos secos, ya que son planteados por la misma Gobernación del Quindío como una alternativa de desarrollo. Asimismo, analizar sus características y manejos que mejor se acomoden al entorno que se maneja allí y su influencia en el transporte de carga por la vía que atraviesa de sur a norte el país, llamada vía Panamericana por recorrer Suramérica.





Diagnóstico para la  
competitividad en un  
contexto global de la  
zona de La Tebaida-  
Quindío



## 4. DIAGNÓSTICO PARA LA COMPETITIVIDAD EN UN CONTEXTO GLOBAL DE LA ZONA DE LA TEBAIDA - QUINDÍO

### 4.1. La Tebaida como zona de comercio exterior

La región del occidente de Colombia donde se ubica el Departamento del Quindío está separada por la Cordillera Central la cual ha sido siempre el obstáculo a vencer para el traslado de mercancía del centro del país al occidente, con destino en su mayoría para el puerto ubicado en la ciudad de Buenaventura, sobre el Océano Pacífico y viceversa.

Este trayecto se ha hecho por la vía Panamericana, llamada así por recorrer en su totalidad Sur América y donde en la franja que comprende a Colombia tiene obstáculos grandes como el paso del alto de La Línea que separa naturalmente a los Departamentos del Tolima y Quindío. En este último se presentan grandes confluencias en lo que respecta a su ubicación estratégica en el mapa nacional y al estar intercomunicado con las tres principales ciudades del país, Bogotá, Cali y Medellín.

La confluencia de estas ciudades, ha convertido al Quindío en un lugar de privilegio al estar ubicado en el llamado triángulo de oro del país y donde se presentan inmejorables condiciones de negocios y de oportunidades para el mejoramiento del transporte de carga que como se mencionó anteriormente confluye por este departamento y en especial por el municipio de La Tebaida, a su vez se convierte en una zona de inmejorables condiciones planteadas, por estar allí el Aeropuerto del Departamento y una zona especial de carga denominada Zona Franca del Eje Cafetero, además de ofrecer al empresario una exención de impuestos por establecer su empresa en dicho territorio.

De esta forma La Tebaida se convierte en un anclaje estratégico para la ejecución de la agenda Interna Sectorial del Quindío, ya que dentro de su agenda está contemplado el fijar su propuesta en el sector agroindustrial, software y trazabilidad de mercados internacionales, en cuanto a comercio exterior, lo que constituye una lucha de poderes frente al Gobierno Nacional por obtener recursos para la ejecución de obras de infraestructura ya que como lo menciona el diario La República, no solo está el departamento

del Quindío tiene interés en lograr su agenda si no también en llegar a la ejecución de un puerto seco en La Tebaida, pero existen como ya se mencionó una lucha de poderes e interés de los departamentos vecinos, Risaralda y Caldas, de canalizar la entrega de recursos para la puesta en marcha de sus respectivas obras de infraestructura y agendas internas.

En el análisis que hace La República se resalta la necesidad de tener un acuerdo unilateral para unir las propuestas de cada uno y lograr una sola apuesta interna que beneficie a los tres departamentos y que en materia de infraestructura se convierta en alternativa viable para el comercio exterior de cada uno sin llegar a generar un conflicto de intereses en la zona del Eje Cafetero<sup>1</sup>.

Dentro del tema del Quindío y especialmente La Tebaida, a raíz del terremoto de 1999, se han impulsado diferentes alternativas para la recuperación de la economía de este y asimismo se plantea la ejecución de un plan donde se pone de manifiesto la recuperación de su economía con base en agroindustria, turismo e industria liviana, no contaminante, con el siguiente enunciado: «En el año 2020, Quindío será el Edén de Colombia», y dice la visión del plan estratégico para ese departamento. “En paz, participativo y verde; agroindustrial y turístico”.

Pero en el tema de infraestructura ellos están apostando a uno de los principales proyectos de la región, y es la Zona Franca del Eje Cafetero, en La Tebaida. Las ventajas para las empresas localizadas en la zona franca se extenderán más allá de la firma del TLC con Estados Unidos, explica Adriana Bonilla, coordinadora del proyecto. Entre muchas ventajas, conservará algún tipo de exención de impuestos de renta y un régimen preferencial de nacionalización. Con la operación de la línea férrea desde la Zona Franca hasta Buenaventura, los fletes bajaran 60% frente a los de carretera.<sup>2</sup>

Lo anterior demuestra que no solo su apuesta interna la tiene encaminada a fortalecer su economía interna sino a llegar a entrar al ámbito internacional logrando una zona de comercio internacional con la zona franca y la posible

---

1 *Diario económico empresarial y financiero de Colombia*, La República, marzo 9 de 2006.

2 Quindío, verde y turístico. (Septiembre 3 de 2004). *Revista Dinero*. Edición 213.

construcción de un puerto seco, lo que reduciría como lo indica la revista Dinero, los fletes de manera sustancial.

Pero si se mira más adelante ya existen inconvenientes como lo formula el diario regional, La Crónica de Quindío, donde se habla de crisis en la concesión férrea del pacífico, donde se maneja como un tren turístico y no como lo planteaba en Dinero la señora Bonilla en términos de ser una vía útil para el comercio internacional.<sup>3</sup>

Asimismo la propia alcaldía de La Tebaida da a conocer un boletín donde acuerda con el Instituto Nacional de Concesiones, INCO, que la Zona Franca no está en condiciones de operar el tren de carga por carecer de una operación logística adecuada y eficiente para el manejo de carga, solo de Manizales - Armenia,<sup>4</sup> y llevarlo de La Tebaida a Zarzal en el Valle; lo que representa una total contrariedad en cuanto a lo formulado en La Revista Dinero.

Según lo anterior el Quindío orienta sus recursos a lograr una estabilidad económica con el sector agroindustria, el turismo, software, artesanías, cueros, entre los más importantes, pero no está contemplado el tener como base el ser un Departamento competitivo desde el sector de comercio exterior, es así como se manejó en el año de 2005 una serie de estrategias encaminadas a fomentar la cultura exportadora del departamento y se crea el CARCE Quindío conformado por las siguientes instituciones y empresas:<sup>5</sup>

- ✓ Café Quindío
- ✓ Cámara de Comercio de Armenia
- ✓ Gobernación del Quindío
- ✓ SENA
- ✓ Alcaldía de Armenia
- ✓ Convenio Bambú-Guadua
- ✓ Actuar Famiempresa
- ✓ Universidad La Gran Colombia
- ✓ Universidad del Quindío
- ✓ Escuela de Administración

3 Infraestructura (Mayo 14 de 2007). *Diario La Crónica del Quindío* Armenia.

4 ALCALDÍA DE LA TEBAIDA. (2006). *Boletín de prensa informativo* N°. 154.

5 CARCE Quindío.

- ✓ Promar
- ✓ Tecnomundo Editores
- ✓ Bel Colombia
- ✓ Sociedad de Economistas.

Donde el CARCE, Comité Asesor Regional de Comercio Exterior, se crea para construir una relación sólida, duradera y permanente entre el sector comercio exterior del gobierno central y las regiones, con el fin de fortalecer la capacidad exportadora regional.

La misión del CARCE es, “Diseñar un plan de trabajo con los actores locales para desarrollar actividades regionales que garanticen la orientación y cultura exportadora de cada uno de los departamentos del país. Deberán por lo tanto, diseñar colectivamente entre empresarios actores gubernamentales y entidades privadas un plan estratégico exportador en el marco de la visión regional”

Ya dentro de lo que el Quindío busca, existe la visión que está definida así: «El Quindío será en el año 2010 un departamento competitivo y exportador de bienes y servicios, con énfasis en agroindustria, artesanías y turismo, con procesos de producción limpia y sostenible.»

Asimismo se han planteado una serie de variables determinantes para el desarrollo del plan:

- ✓ Articulación del plan estratégico exportador a los demás planes y programas del departamento.
- ✓ Garantizar el compromiso empresarial e institucional para la ejecución del plan.
- ✓ Realizar un seguimiento permanente a la ejecución del plan.

#### 4.2. Competitividad Regional - Quindío - La Tebaida

En la región de estudio se establece que todo lo relacionado con el tema de competitividad se enmarca con los lineamientos establecidos por el FEM a nivel global y por el Gobierno Nacional a nivel país.

Para el caso del Departamento del Quindío y el municipio de La Tebaida, se toma como uno solo por razones de tipo geográfico, por ser el segundo departamento más pequeño del país con una extensión geográfica de 3923.76 kms.<sup>2</sup> <sup>6</sup>, las distancias son relativamente cortas, desde Armenia (capital de Departamento), a La Tebaida hay tan solo 13 Kilómetros, lo que representa un recorrido de aproximadamente 15 minutos; estos datos dan una idea de la cercanía que se tiene entre los doce municipios del Quindío y que en materia de decisiones del orden tanto territorial como de tipo administrativo cualquier norma, decreto o decisión a nivel Gobernación estará directamente implicado cualquier municipio. Pero solo se toma en su conjunto para el tema de competitividad ya que en infraestructura será muy específico por lo que rodea a dicho municipio.

El Departamento del Quindío ha venido trabajando el tema de competitividad de la mano con el Gobierno Nacional y en el tema de Agenda Interna, concretamente, se vislumbra el siguiente panorama que se extrajo de dicho estudio en cuanto su competitividad y productividad, en materia de productividad y propuesta sectorial en los que puede ser competitivo, en cuanto a la propuesta de productividad regional el Quindío tiene los siguientes renglones.

#### 4.2.1. Agenda interna del Quindío

- ✓ Frutas y hortalizas
- ✓ Forestal
- ✓ Tradicionales exportables
- ✓ Cafés especiales
- ✓ Turismo (agroturismo y ecoturismo)
- ✓ Textil y confección
- ✓ Software
- ✓ Cuero, manufactura y calzado
- ✓ Infraestructura acorde con el modelo de desarrollo.

#### 4.2.2. Sectorial

A su vez la oficina de la CEPAL en Colombia dio un informe de competitividad donde se establece un escalafón de competitividad departamental en

---

6 Infraestructura (Marzo 21 de 2007). *Diario económico empresarial y financiero de Colombia*, La República.

diferentes factores y como están frente a cada departamento; a raíz de este escalafón el Quindío se ubica así<sup>7</sup>:

CUADRO 1.  
FACTORES DE COMPETITIVIDAD DEL QUINDÍO

Factor	Subfactor	Descripción
Fortaleza de la economía		El Quindío está ubicado en un punto medio bajo, por debajo de Caldas, Huila, Tolima, entre otros y por encima de Boyacá, Cesar, Cauca, Nariño, etc.
	Variación anual neta de sociedades (nueva, menos cancelaciones, sobre número de renovaciones)	El departamento se ubica por encima de 20 empresas estando en el promedio nacional.
Internacionalización		En general el Quindío se ubica frente a los demás departamentos con un porcentaje de solo 13% lo que representa un porcentaje muy bajo.
	Orientación exportadora	La orientación exportadora del Quindío es demasiado baja en los productos no tradicionales están en el 2% al 4% y en total en el 13%. (1999)
	Estímulo de política comercial vs. prioridad del comercio internacional en la región	Este factor está dividido en dos: en el estímulo de política comercial donde se ubica en 4.5 ( de 1 a 6) y la prioridad del comercio internacional ubicado como 4.8 (de 1 a 6)
	Uso de inglés en el medio empresarial y apertura a otras cultura	En este subfactor se ubica en un muy bajo uso de inglés en el uso del inglés en el medio empresarial y en la apertura está en un promedio alto frente al resto del país.
Gobierno e instituciones	Gobierno e instituciones	Esta cercano al 50% de aceptación y entre el 70 y 75 por ciento por encima del total del resto de departamentos como Cauca, Tolima, Meta, Norte de Santander, entre otros.

7 DNP. Agenda interna para la productividad y la Competitividad, (septiembre 2005), resultados del proceso y propuestas iniciales.

Factor	Subfactor	Descripción
Finanzas	Finanzas	Se ubica en cuarto puesto por detrás de Bogotá, Valle del Cauca Antioquia, lo que le representa un buen estado en este renglón.
	Infraestructura financiera	En este caso se ubica en séptimo lugar para el factor de cajeros automáticos por cada 10.000 habitantes, teniendo alrededor de 2.5 cajeros (dato de 1998).
		El Quindío se ubica para el caso de establecimientos financieros por cada 10.000 habitantes en el segundo puesto por debajo de Bogotá.
		La cartera per cápita del Departamento del Quindío está dentro de los 8 primeros departamentos del país.
		Quindío presenta el primer lugar dentro de los Departamentos, como el que más facilidades da para el acceso al crédito bancario.
		Finalmente se presenta como uno de los departamentos con un promedio de margen de utilidad empresarial cercano al 22%.

Factor	Subfactor	Descripción	
Infraestructura y tecnologías de información y comunicación	Infraestructura	Dentro del contexto general el Quindío se presenta como el cuarto mejor departamento en cuanto a condiciones de infraestructura, tecnologías de información y comunicación, por debajo de Bogotá, Caldas y Valle.	
	Infraestructura básica	Hasta 1997 se ubica en tercer lugar por debajo de Bogotá y Risaralda, en cobertura de servicios públicos.	
		Se ubica como el segundo departamento por debajo de Bogotá en cuanto a infraestructura vial (se explica por el impulso dado por el gremio cafetero)	
		La efectividad en los sistemas de distribución, es decir la forma, los costos de hacer negocios a distancia se reducen con mejoras en la infraestructura física, hacen el Quindío un Departamento muy poco atractivo en centrándose por debajo de la mitad de los demás Departamentos.	
En cuanto a infraestructura de telecomunicaciones el Quindío está ubicado como uno de los últimos departamentos en este factor, en el año 1998, a su vez en este año es de los que menos inversión presenta.	Gestión empresarial.	Gestión empresarial	El Quindío es uno de los de mayor presencia empresarial y gestión a nivel tanto nacional como internacional, a su vez en la orientación de la adaptación organizacional al o nuevos cambios que lo presentan con un porcentaje del 63%.
	Productividad	En cuanto a productividad es el primer departamento, teniendo una alta eficiencia en los procesos empresariales.	
	Productividad total y laboral	Tiene una tasa de crecimiento baja en cuanto a la dinámica productiva laboral, pero en la dinámica total es positiva.	

Factor	Subfactor	Descripción
Ciencia y tecnología	Ciencia y tecnología	El Quindío esta en la mitad de este factor lo cual es mucho lo que le falta para alcanzar los estándares que presentan departamentos como Bogotá, Caldas, Santander, etc.
	Docentes con doctorado por cada 100.000 habitantes (año 2.000)	El Quindío presenta una de las tasas más bajas de personas con doctorado en la cual solo alcanza el 1.5 de personas con este título.
Recuso humano	Recuso humano	Hace regencia al grado de educación de la población, su posición competitiva y el nivel de ingresos, donde l Quindío ocupa el cuarto puesto del país.
Medio ambiente	Medio ambiente	Es un departamento con un 65% de manejo en el tema de forma positiva y de igual forma preocupado por su entorno natural y la influencia de la industria dentro del mismo.

Fuente: El autor.

### 4.3. Escalafón de la competitividad departamental

El índice de la competitividad departamental engloba los valores de cada uno de los factores que lo componen; es un valor que permite determinar el orden de preparación y construcción para crecer y extender sus beneficios a los habitantes de cada territorio.

El Quindío ocupa el séptimo puesto dentro del contexto nacional. Donde según el análisis hecho se ocupa este puesto por la presencia de un ambiente empresarial emergente, pertenecer a un sistema de ciudades intermedias dotadas con suficiente infraestructura, y un recurso humano relativamente bien calificado.

Este informe de la CEPAL es del año 2001, pero se acerca mucho a lo que es el Quindío en el presente y da un vistazo de lo que presenta como departamento para ofrecer en materia de infraestructura logística para el comercio exterior.

De igual forma los datos suministrados en el estudio de la CEPAL, son datos que comprenden los años 1998 a 2001 y en 6 años algunas de las mediciones han cambiado o ya no son de importancia.

Es así como el diario *El Colombiano* en su edición de marzo 9 de 2003<sup>8</sup> obtiene datos un poco más recientes y hace una extracción del informe en cada uno de los parámetros antes analizados e identifica al Quindío en el factor finanzas como un sistema financiero eficiente y que funciona adecuadamente, donde se relaciona con la infraestructura financiera, la eficiencia de la banca y el acceso a financiamiento; estas apreciaciones corresponden a las hechas por la CEPAL y corroboran el grado de desarrollo del Departamento del Quindío. Pero asimismo es preocupante no encontrarlo en igual o mejor posición en los demás factores analizados por ellos

En el año de 2004 la gobernación de Boyacá,<sup>9</sup> realiza un foro llamado «Foro Regional TLC y Agenda Interna», donde ubican en un escalafón al Quindío frente a los demás departamentos del país como el primero en adaptación a la competitividad de largo plazo, lo que sugiere que el Quindío está mejor preparado para afrontar un esquema de competitividad que los demás departamentos en el largo plazo.

Por otra parte en el año de 2006 se realizó una presentación de la agenda interna regional de los departamentos del Eje Cafetero, en el marco de la Federación Nacional de Municipios donde se presentó la agenda del Quindío. En este contexto se presentó como ya se mencionó en el comienzo la visión del Quindío: «En el año 2020 el Quindío será el Edén de Colombia: en paz, participativo, y verde; agroindustrial y turístico. ¡Una oportunidad con la mejor calidad de vida!», aquí el Quindío no propone su potencial estratégico para exportación, ya que para ellos como está demostrado en la presentación, ofrecen una serie de potencialidades así:

Quindío Potencialidades: Localizado estratégicamente sobre la transversal del Pacífico y el eje andino, con un paisaje cafetero que le brinda oportuni-

---

8 CEPAL. (2001). Informe Final de Escalafón de la Competitividad de los Departamentos en Colombia.

9 Infraestructura (Marzo 9 de 2003). *Diario El Colombiano*.

dades para el desarrollo turístico y recreativo, base económica diversificada. La agricultura y ganadería generan el 19,6% del PIB departamental; la educación, salud, servicios comunitarios y domésticos el 17,3%; los servicios públicos el 17,3%; y el comercio, hoteles y restaurantes un 12,6% (DANE, 2003), principales cultivos: café, plátano, yuca, sorgo, soya, frijón, maíz y cacao, potencial para el ecoturismo, agroturismo y turismo recreativo: oferta ambiental, infraestructura (fincas cafeteras, Panaca, Parque Nacional del Café), talento humano disponible, la temperatura promedio oscila entre los 18° y 21°C, constituyendo zonas aptas para el crecimiento del café en todas sus fases, ecosistemas estratégicos: Parque Nacional Natural de los Nevados (jurisdicción con Caldas, Risaralda y Tolima), Reservas Naturales de Navarco y Bremen, cuencas de los ríos Quindío, Rojo, Lejos, San Juan, Verde.

Asimismo presentan dentro del marco de competitividad los retos, la apuesta agroindustrial, industrial y de servicios donde se aprecia la falta de una oferta de servicios para comercio exterior y también la infraestructura con que cuenta y finalmente las prioridades en proyectos donde han identificado en cierta medida la necesidad de internacionalizar su territorio en función del comercio exterior.

Quindío Retos: Aprovechar la ubicación estratégica sobre la transversal del Pacífico y el Eje Andino de Integración Suramericana afianzándose como puerto seco, y consolidar la imagen alcanzada de centro agro-ecoturístico nacional e internacional, conformando encadenamientos productivos y cluster regionales que integren sustentablemente la cultura cafetera y los recursos naturales y paisajísticos.

Quindío le apuesta a la agroindustria: cafés sostenibles y subproductos, flores y follajes, maderables y no maderables, guadua y subproductos, cítricos y frutales de clima frío, plátano y yuca, plantas aromáticas y medicinales.

Quindío le apuesta a la industria: Artesanías, cuero y maquinaria, confecciones y software.

Quindío le apuesta a los servicios: Bienes y servicios ambientales, turismo, biodiversidad, cultura, paisaje cafetero y parques temáticos.

### Quindío: Infraestructura: Considerados en 2019

Corredor actual Caracas - Bogotá - Quito, ampliación en Capacidad Buenaventura - Bogotá, mejoramiento y mantenimiento: Calarcá - Ibagué y variante de Ibagué, Club Campestre - Armenia, mantenimiento Pista Aeropuerto de Armenia, mantenimiento del Terminal Aeropuerto de Armenia.

### Considerados en 2500

Circasia - La Concha - Membrilla, Córdoba - Carniceros - Pijao, Filandia - Quimbaya, La Ceiba - Guatemala, La Española - Barragán - Río Lejos - Génova - Armenia - Pueblo Tapao, Paso Nacional Montenegro.

Además, Quindío identificó como prioritarios en la Agenda Interna los siguientes proyectos que se encuentran en proceso de evaluación: Recuperación y adecuación del tramo del camino nacional Salento - Filandia, adecuación del Aeropuerto el Edén para manejo de carga y vuelos internacionales, diseño, construcción y puesta en marcha de los centros productivos «hecho a mano» en los municipios del departamento del Quindío, diseño y construcción del parque del agua y de las culturas ancestrales, desarrollo de la red de economuseos en el Quindío, montaje de un sistema de diseño de confecciones para ropa de camping y turismo de aventura, consolidación de Parque Soft como incubadora de empresas articulada a las universidades y al sector privado, mejoramiento y construcción de nuevos espacios de investigación y laboratorios, montaje de un patio de contenedores contiguo a la Zona Franca, adecuación y mantenimiento del anillo vial turístico de los municipios de la cordillera. Se observa como el Quindío le apuesta en gran parte al turismo y su vocación agroindustrial, pero deja casi de lado la parte de infraestructura como un capítulo secundario, lo que representa una oportunidad de negocios y de desarrollo como zona de exportación.



Metodología para el estudio de modelos de una estructura logística hacia el sector agroindustrial



## 5. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE MODELOS DE UNA ESTRUCTURA LOGÍSTICA HACIA EL SECTOR AGROINDUSTRIAL

La investigación llevada a cabo es de tipo descriptivo, ya que la finalidad fue conocer las actividades, procesos e infraestructura, que para la zona de La Tebaida se defina el tipo de modelo o modelos que pueden llegar a ser competitivos y eficientes para una zona de comercio internacional, en dicho municipio.

También se hace una exploración de cómo se ubica el país y en especial La Tebaida, ya que en Colombia no existen estudios específicos y de forma básica para la infraestructura logística en el movimiento de carga con fines de comercio exterior.

La investigación menciona que en el país se han realizado diferentes tipos de proyectos en el área de infraestructura pero todos son encaminados a proyectos logísticos con fines económicos únicamente, pero no a satisfacer una necesidad primaria como el manejo de la carga que entra y sale del país y en consecuencia el de darle eficiencia, economía en fletes, movilidad, apoyo logístico y descongestionar, en el caso de la región occidental, el puerto de Buenaventura.

### 5.1. Técnicas de recolección

Consistió en lo siguiente:

1. Investigación bibliografía en enciclopedias y textos específicos.
2. Investigación a través de Internet para conocer el desarrollo de la infraestructura logística y la competitividad en el mundo, Colombia y el Quindío, concretamente La Tebaida.
3. Investigación en tesis y monografías de grado.
4. Entrevistas y encuestas de profundidad con expertos en el tema de infraestructura logística.

5. Investigación en Proexport, para conocer los medios de manejo de carga para el comercio exterior.
6. Trabajos, folletos, revistas e investigaciones relacionadas con el tema de estudios y que fueron aportadas por organismos como El Banco de La República - seccional Armenia, Ministerio de Transporte, Gobernación del Quindío, Proexport e investigadores particulares que de alguna u otra forma han tenido conocimiento y aportes al tema de infraestructura logística de carga en el país.

## 5.2. Fuentes secundarias

Se realizó con datos recogidos en entidades gubernamentales como el Ministerio de Transporte, Alcaldía de Armenia, Gobernación del Quindío, Alcaldía de La Tebaida y en el Banco de la República seccional Armenia. Asimismo en entidades privadas como la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Cámara de Comercio de Armenia, Proexport, por la Web y Zona Franca del Eje Cafetero.

## 5.3. Fuentes primarias

Asimismo la recolección primaria de información se realizó con expertos que han manejado o manejan el tema logístico en las ciudades de Bogotá, Armenia, Pereira y el municipio de La Tebaida, por medio de encuestas (ver anexo A) y entrevistas.

## 5.4. Tratamiento de la información

El estudio se centró en las ciudades de Bogotá, Armenia, Pereira y en el municipio de La Tebaida, con un total de 21 personas expertas en el tema, que corresponden a un porcentaje de 38%, 38%, 14% y 10% respectivamente, con el objeto de conocer de primera mano los conceptos, opiniones, conocimientos, experiencias y logros que en materia de infraestructura logística se desarrolla en la vía Panamericana entre Bogotá y Buenaventura, y que tiene como eje de tránsito y de desarrollo a La Tebaida en el departamento del Quindío.



Análisis de la  
información para el  
planteamiento de una  
estructura logística en  
La Tebaida-Quindío,  
como zona de comercio  
internacional hacia el  
sector agroindustrial



## 6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PARA EL PLANTEAMIENTO DE UNA ESTRUCTURA LOGÍSTICA EN LA TEBAIDA - QUINDÍO, COMO ZONA DE COMERCIO INTERNACIONAL HACIA EL SECTOR AGROINDUSTRIAL

Dentro de la investigación que se realizó para el estudio de los modelos, se consideró conveniente realizar una evaluación y análisis de las encuestas y entrevistas hechas a expertos en el tema de infraestructura logística y agroindustrial, para definir cuál o cuáles modelos son factibles de desarrollo en el municipio de La Tebaida, departamento del Quindío.

El planteamiento de la investigación incluye en su labor de campo tanto entrevistas como encuestas con expertos, estas se realizaron con personas ubicadas en las ciudades de Bogotá, Pereira, Armenia y La Tebaida. El realizar dicho trabajo con personas de cuatro ciudades diferentes y tres de ellas en distintos Departamentos, se pretende que los criterios que ellos tienen con respecto al tema planteado estén dentro de los lineamientos de cómo está la región de La Tebaida como zona de comercio internacional. Se halló que sus opiniones no difieren mucho entre sí, a pesar que las personas del Quindío tienen a la mano la vivencia de la zona y que por muchos años lo han manejado, por el contrario las personas de Risaralda y Bogotá conocen del tema pero han estado de alguna forma informadas del desarrollo de la zona de La Tebaida. De hecho la información recopilada, aclara la importancia que tiene el proyecto en La Tebaida, no solo para esa zona sino para toda la región y el país.

A continuación se presenta el análisis del trabajo de campo en forma detallada y como se llega a la evaluación del modelo o modelos de acuerdo a lo recogido en opiniones y conocimientos acerca de la infraestructura logística del país.

### 6.1. Encuestas a expertos

Se presentan las preguntas que se formularon en las encuestas y para efectos de este libro solo se mencionaran los conceptos de algunas de ellas y al finalizar se ubica el cuadro 2 resumiendo el resultado de cada pregunta, los expertos mencionados están descritos en el numeral 6.2.

**Pregunta 1:** ¿Cuál es la necesidad más importante en infraestructura logística en el país? La necesidad más grande en materia de infraestructura es la consecución de vías, con el 47%, de mayor tamaño o en términos técnicos, vías de doble calzada y trayectos más cortos por medio de túneles y viaductos que comuniquen las ciudades en tiempos más cortos y a su vez más seguros.

Conceptos de expertos: Dentro de las respuestas dadas por los expertos están: La doble calzada Bogotá - Buenaventura, adopción de un verdadero sistema de distribución física internacional, vías férreas, centros de carga, patios de contenedores, puertos secos, transporte, centros de acopio y plan maestro de movilidad. Lo que representa un complemento a la principal respuesta dada por los expertos, como un todo que se oriente a la disminución de costos de fletes, mejor utilización de las unidades de transporte y también garantizando la competitividad internacional y acercamiento a los centros de producción a los puertos.

**Pregunta 2:** Cómo califica la infraestructura logística a nivel vial del país. Los expertos encuestados califican como regular con el 67%, la infraestructura logística de Colombia ya que por el atraso y la falta de un verdadero sistema vial, que permita el tránsito rápido y eficiente de la carga por el país, hacen que las demoras y los altos costos sean una verdadera odisea ser competitivos internacionalmente.

Conceptos de expertos: Algunos creen que los derrumbes y la falta de mantenimiento en algunas vías hacen que se vea una falta total de soluciones y alternativas para las épocas de invierno y su falta casi total de mantenimiento, asimismo los servicios públicos costosos y deficientes hacen de algunas infraestructuras como zonas francas y terminales de logística poco atractivas y la falta de tecnología para el seguimiento de vehículos y mercancías, asimismo la falta de visión de las concesiones en los aeropuertos como el caso del aeropuerto El Dorado, en el que plantean un aeropuerto sin el que se llegue en el futuro hacerlo más amplio o el caso de los puertos sin suficiente fondeo para los barcos, ni el almacenamiento suficiente de los contenedores.

**Pregunta 3:** Entre los medios de transporte logístico para el movimiento de carga, cuál o cuáles considera usted que tiene mejor expectativa de desarrollo.

El 40% de los expertos coinciden en que el transporte multimodal representa la mejor expectativa para el movimiento de carga, por el modelo de país que se establece, productores lejanos de los puertos y por ser el que mejor se puede adaptar a condiciones geográficas del país.

Conceptos de expertos: El modelo multimodal es un recurso ideal para las grandes ciudades y por estar distantes de los puertos son de gran ayuda para la movilización de carga y su flexibilidad logística, a su vez el sistema férreo y fluvial, por su manejo de costo bajo se convierte en un sistema atractivo y competitivo para el empresario, necesita mayor inversión y finalmente el de tener un sistema aéreo más competitivo y eficiente en carga hacia el futuro.

**Pregunta 4:** Como los define con respecto a las siguientes afirmaciones: *con futuro, poco viable, muy viable, modernización, otro(s)*.

Para la pregunta cuatro, los transportes para el movimiento de carga, se encuentran algunos de ellos, en proceso de concesión o de finalización, pero para los expertos en términos de futuro, de viabilidad y modernización, con fines competitivos, ellos los definieron con porcentajes más altos así:

- ✓ Transporte multimodal: con futuro.
- ✓ Transporte férreo: Muy viable.
- ✓ Transporte vial: Con futuro.
- ✓ Transporte marítimo: Muy viable
- ✓ Transporte fluvial: Poco viable.

De lo anterior se analiza que definitivamente ven al transporte multimodal y vial con un futuro muy prometedor para el transporte de carga y logística en el país y muy viables a los modos férreos y marítimos siempre y cuando las concesiones y consorcios que están a su cargo, los vuelvan competitivos y muy atractivos al empresario y como poco viable el transporte fluvial por su atraso y poco interés que despierta en el Gobierno el tener que invertir en él aunque en el momento existan proyectos como la recuperación del Río Magdalena, pero su falta de dragados y su poca inversión en mantenimiento lo hacen poco atractivo.

**Pregunta 5:** Con los proyectos que se plantean en los Departamentos de Risaralda (zona franca, Terminal de carga, proyecto de movilidad), Caldas

(Aeropuerto de Palestina), Valle (zonas francas, puertos secos) y Tolima (Terminal de carga), qué factibilidad hay de realizar un mega proyecto en La Tebaida que los reúna a todos y que dentro de este exista inversión extranjera para su consecución y manejo. Se observa como factible el proyecto en conjunto con Tolima y Risaralda ya que como se menciona en la opinión de algunos expertos dan consideraciones de tipo logístico, regional y gubernamental que no lo ven realizable en el corto y mediano plazo.

Concepto de expertos: Algunos dan opiniones de tipo político y regionalista, sobre todo en los departamentos de Quindío y Risaralda, por el tránsito de carga proveniente de Antioquia que no se desvía para el Quindío, su punto de cruce no es destino u origen, la falta de integración regional, la falta de una sociedad regional, pero también hay opiniones que no siendo muy altas son de importancia por los conceptos que manejan; por la posición estratégica de la zona, por estudios preliminares sobre el tema que hacen de este un importante concepto a tener en cuenta en el mediano plano y La Tebaida como líder dentro de la zona para el impulsar el manejo de carga, tomando el papel principal en la cohesión del proyecto.

**Pregunta 6:** ¿Identifica al municipio de La Tebaida como zona exportadora? Se denotan 60 puntos porcentuales de favorabilidad hacia la identificación de La Tebaida como zona exportadora, logrando un alto número de aceptación y objetividad por parte de los expertos hacia una zona estratégicamente ubicada en el país para convertirse en polo de desarrollo en comercio internacional.

Conceptos de expertos: En las respuestas afirmativas se ubican varias percepciones que son gran importancia en el tema, como: el surgimiento de empresas exportadoras y que necesitan una infraestructura logística para lograr sus exportaciones, condiciones de desarrollo como la zona franca y la posible consecución de un puerto seco, utilizando la vía férrea, como un futuro eje vial, por su ubicación; pero asimismo las respuestas negativas que se dan son, él no tiene zonas de manufactura importantes ni reconocida y ser una zona de orden agrícola, no existe desarrollo agroindustrial, no es nacionalmente reconocida, no tiene vocación importadora.

**Pregunta 7:** Cree que La Tebaida puede estar enfocada como zona exportadora para el sector Agroindustrial:

La Tebaida puede estar enfocada hacia el sector agroindustrial como zona exportadora con un porcentaje del 53%, ya que está dentro de una región con vocación agrícola y una emergente clase empresarial apuntando al sector agroindustrial, manejando el valor agregado a todos los productos que se producen allí y los que llegan provenientes de otras partes del país.

Conceptos de expertos: Por percepciones de tipo climático, topográfico y de ventajas económicas y fiscales, por la materia prima de excelente calidad y por la gran cantidad de empresas agroindustriales, frente a las de manufactura, por la actual vocación de La Tebaida que puede dar un servicio en este sector para las empresas del país, por el potencial regional, también el tener una zona franca, vías de acceso, cercanía al aeropuerto El Edén, el apoyo político de la administración, sin embargo se debe desarrollar una estrategia para vender a los empresarios la idea de la zona franca tendiente hacia el sector, podría articular soluciones de tipo multimodal que dan menores costos que otras zonas del país, es equidistante a los centros de producción de diversos sectores,

**Pregunta 8:** Usted cree que las ventajas que tiene como reactivación de la vía férrea, el funcionamiento de la zona franca y el paso de la vía panamericana, son necesarias para considerar La Tebaida como zona exportadora. Con un 93 puntos porcentuales, la pregunta 8, La Tebaida es considerada como zona exportadora por sus condiciones especiales, de paso de la vía Panamericana, la vía férrea y su zona franca.

Conceptos de expertos: Por considerar estos factores como herramientas para el desarrollo con proyección hacia exterior, como elementos de competitividad empresarial y su explotación como factor único a nivel nacional, por su salida hacia el puerto de Buenaventura, por hacer parte de la logística requerida para un plan exportador, hay requerimientos de integración de medios de transporte porque si ellos no sería un área completa, ayuda en conjunto de tipo político, y no son necesariamente las únicas sino también la ubicación y la actividad económica. El tener un tren que le falta operancia en términos de carga y faltas de ruta, en el momento, manejo en conjunto para el modelo multimodal, manejo en conjunto con el aeropuerto El Edén.

**Pregunta 9:** Con respecto a la pregunta anterior, si fue si, que propuestas se pueden dar o ser viables para su mejora, si fuera posible.

Propuestas de los expertos:

- ✓ Patios de contenedores.
- ✓ Capacitación en tareas de manejo para el comercio exterior.
- ✓ Finalización de la vía férrea y su manejo eficiente.
- ✓ Inversión pública en infraestructura y privada en tecnología.
- ✓ Reactivación de herramientas como La Ley Quimbaya.
- ✓ Macroproyecto de carga y logística.
- ✓ Crear un programa especializado de gerencia y ventas.
- ✓ Consideración de un parque de contenedores como antepuerto.
- ✓ Incentivar la generación de valor agregado.
- ✓ Darle el verdadero sentido a la zona franca, en el sentido de que sean zonas de importación y transformación para su posterior exportación como producto terminado.

**Pregunta 10:** Con qué modelo de manejo “Empresa - Ejecutivo” puede la zona de La Tebaida llegar a ser un modelo administrativo rentable:

Como se observa en el cuadro 2, el manejo “Empresa - Ejecutivo” sería a manera de Cluster con un porcentaje del 40% como modo de manejo para la zona de La Tebaida, ya que representa según ellos un manejo más participativo y más controlado.

Concepto de expertos: Sería más rentable en términos de participación de los diferente actores, habría que ser sustentable con firmas con experiencia para dar forma al modelo de consorcio, en el cluster por la diversidad que presenta La Tebaida, la dinámica comercial de desarrollo por parte de una sociedad mixta y una cadena logística, en la cadena logística para el soporte socioeconómico de la región con ventajas competitivas e involucrando sectores no exportadores, formar encadenamientos logísticos, el consorcio permitiría encontrar aliados con los perfiles que se requieren, concesión son los encargados del desarrollo de la economía, un cluster por parte de empresas exportadoras que son las que más intereses pueden tener, también son importantes todas pero con el interés de cada una de las partes, en un cluster todas las demás se van integrando, una integración mixta pero por departamentos para hacerla más participativa.

**Pregunta 11:** Dentro de la zona logística que servicios son necesarios o complementarios para ella:

Los servicios más destacados por los expertos son los trámites complementarios de carga (oficinas gubernamentales) y el suministro de apoyo logístico, como los servicios más importantes, claro está sin desconocer los demás porque todos componen un todo dentro de los servicios al movimiento de carga en el país para el comercio internacional.

Conceptos de expertos: Todas son atractivas para la agilización de las gestiones de toda la cadena, se convierte en un servicio integral, el suministro de apoyo logístico y servicio al parque automotor serían los más atrasados en La Tebaida por su carencia o poco interés de inversión, integrarlos a una misma zona para disminuir costos y tiempos de carga, trámites complementarios de carga unidos a una aduana permanente como otros servicios complementarios lo que permitiría realizar las operaciones de la zona franca en un 100%, todo es importante y tendiendo como base la integración de unos servicios complementarios y que de acuerdo a las necesidades se van requiriendo contratándose segmentariamente, brindar servicios integrales, se requieren de todas para ser competitivos y más eficientes.

**Pregunta 12:** Cree usted que el departamento del Quindío cuenta con una oferta académica y técnica calificada para el manejo de una zona exportadora.

El 80% opina que no se cuenta con una oferta académica y técnica calificada, lo que representaría un atraso para el desarrollo de la región y se tendría que llamar a personas de otras partes de país y del exterior para cumplir con las labores que se requieren para el manejo de una zona de comercio exterior.

Conceptos de expertos: Bajos niveles de formación, requerimientos técnicos para satisfacer las necesidades de la oferta, es insuficiente y de mala calidad, el SENA y la Escuela de Administración del Quindío entrega buena calidad para el manejo técnico, como no se tiene experiencia no están el momento pero se están formando y no hay experiencia para la formación integrada, falta de contienda de las necesidades, falta el impulso del talento humano, existe es una vocación agropecuaria y no en comercio internacional, si se piensa en lo atractivo de la zona para otras personas que se radicarían allí, pensamiento cafetero sin mirar que los tiempos han cambiado, falta de bilingüismo.

**Pregunta 13:** Qué condiciones se requieren en cuanto a carga para que la zona de La Tebaida sea rentable para el sector agroindustrial.

Esta pregunta surge por la falta del conocimiento del tema y se quería dar una sondeo de cómo está la consolidación de carga en el país y todo obedece a que no se manejan volúmenes dentro de los productos agroindustriales en un solo punto y esto hace que el manejo de contenedores por producto sea una total odisea para el manejo de productos; por otra parte no se podría hablar de rentabilidad ya que el sistema operante en La Tebaida es manejo de bodegas y no en materia de consolidación de carga como se mencionó anteriormente.

**Pregunta 14:** ¿Qué tan factible es la consecución de una Zona Libre, en el posible caso de tenerla junto a la zona franca ya existente y un posible puerto seco, con el objeto de darle mayor dinámica a la economía del Departamento del Quindío?

Dentro de la pregunta catorce es muy factible el tener en el futuro una zona libre, esto lo demuestra el 60% de favorabilidad sobre el tema.

Concepto de expertos: Depende de una buena planificación, apoyo institucional y privado, respaldada políticamente, sustentado en estudios definitivos, en la medida que avancen los acuerdos internacionales, no existe una zona libre en el área andina y sería buen comienzo con lo que existe, no es factible porque una con zona franca y puerto seco serían más que suficientes, hay que dirigir esfuerzos a un solo modelo, están en desuso por recomendación de la OMC.

**Pregunta 15:** Qué modalidades de infraestructura se podrían plantear dentro de la zona de La Tebaida, dentro de los esquemas de funcionabilidad y beneficios (geográficos, económicos, políticos, legales, etc.)

En la pregunta quince los modelos de mayor aceptación por parte de los expertos son:

- ✓ Zonas especiales de exportación con el 67%.
- ✓ Zonas francas con el 60%.

- ✓ Terminales de carga con el 60%.
- ✓ Terminales de logística con el 60%.
- ✓ Puertos secos con el 60%.
- ✓ Operador multimodal con el 60%.

Lo que representa un consenso de que los anteriores modelos son necesarios dentro de un esquema de funcionabilidad y beneficios para la zona de La Tebaida.

Conceptos de expertos: Cada modelo unido a los demás según los expertos una conformación de cadena logística para exportación, servicio integral, complementarios a la zona franca para ser competitivos, complementarios para bienes y servicios, optimizar tiempos y costos, complemento de cluster, las zonas especiales de exportación, las zonas francas y centro de actividad económica son pensados como primero para llegar a tener en funcionamiento los demás.

CUADRO 2.  
RESUMEN ENCUESTAS

PREGUNTA	OPCIÓN	%
1: ¿Cuál es la necesidad más importante en Infraestructura logística en el país ?	Vías	47
	Aeropuertos internacionales	20
	Otros puertos	7
	Vías férreas	13
	Otros	13
2: Cómo califica la infraestructura logística a nivel vial del país.	Excelente	0
	Bueno	13
	Regular	67
	Malo	20
3: De los medios de transporte logístico, para el movimiento de carga, cuál o cuáles cree usted que tiene mejor expectativa de desarrollo.	Transporte multimodal	40
	Transporte férreo	27
	Transporte vial	20
	Transporte marítimo	13
	Transporte fluvial	0

4: Cómo los define con respecto a las siguientes afirmaciones: con futuro, poco viable, muy viable, modernización, otro(s).	Transporte multimodal	Futuro	40
		Poco viable	67
		Muy viable	33
		Modernización	13
		Otros	7
	Transporte férreo	Futuro	27
		Poco viable	27
		Muy viable	39
		Modernización	0
		Otros	7
	Transporte vial	Futuro	40
		Poco viable	13
		Muy viable	40
		Modernización	7
		Otros	0
	Transporte marítimo	Futuro	13
		Poco viable	7
		Muy viable	67
		Modernización	13
		Otros	0
Transporte fluvial	Futuro	33	
	Poco viable	54	
	Muy viable	13	
	Modernización	0	
	Otros	0	
5. Dentro de los proyectos que se plantean en los Departamentos de Risaralda (zona franca, Terminal de carga, proyecto de movilidad), Caldas (Aeropuerto de Palestina), Valle (zonas francas, puertos secos) y Tolima (Terminal de carga), que factibilidad hay de realizar un mega proyecto en La Tebaida que los reúna a todos y que dentro de este exista inversión extranjera para su consecución y manejo.	Factible		60
	Poco factible		27
	Nada factible		13

6: ¿Identifica al municipio de La Tebaida como zona exportadora?	Si	60
	No	40
7: Usted cree que La Tebaida puede estar enfocada como zona exportadora para el:	Sector agroindustrial	53
	Sector manufacturero	0
	Sector industrial	7
	Todas las anteriores	40
	Otras	0
8: Usted cree que las ventajas que tiene como reactivación de la vía férrea, el funcionamiento de la zona franca y el paso de la vía panamericana, son necesarias para considerar La Tebaida como zona exportadora.	Si	93
	No	7
9: Con respecto a la pregunta anterior, si fue SI, qué propuestas se pueden dar o ser viables para su mejora, si fuera posible.		
10: Con qué modelo de manejo "Empresa - Ejecutivo" puede la zona de La Tebaida llegar a ser un modelo administrativo rentable	Cluster	40
	Participe de una cadena logística	27
	Sociedad mixta	13
	Concesión	7
	Consorcio	13
	Gobierno	0

11: Dentro de la zona logística qué servicios son necesarios o complementarios para ella	Bodegaje (empaques)	Si	67
		No	33
	Servicios al transportador (alimentación, hospedaje, servicios de salud, etc.)	Si	67
		No	33
	Trámites complementarios de carga (oficinas gubernamentales)	Si	73
		No	27
	Servicios al parque automotor	Si	67
		No	33
	Suministro de apoyo logístico	Si	80
		No	20
Asesorías y consultorías en comercio exterior	Si	60	
	No	40	
Aseguradoras	Si	53	
	No	47	
12: Cree usted que el departamento del Quindío cuenta con una oferta académica y técnica calificada para el manejo de una zona exportadora	Si		20
	No		80
13: Qué condiciones se requieren en cuanto a carga para que la zona de La Tebaida sea rentable para el sector agroindustrial			
14: ¿Qué tan factible es la consecución de una Zona Libre, en el posible caso de tenerla junto a la zona franca ya existente y un posible puerto seco, con el objeto de darle mayor dinámica a la economía del departamento del Quindío?	Factible		60
	Poco factible		33
	Nada factible		7

15: Qué modalidades de infraestructura se podrían plantear dentro de la zona de La Tebaida, dentro de esquemas de funcionabilidad y beneficios (geográficos, económicos, políticos, legales, etc.)	Zonas especiales de exportación	Si	33
		No	67
	Zonas francas	Si	60
		No	40
	Terminales de carga	Si	60
		No	40
	Terminales de logística	Si	60
		No	40
	Puertos secos	Si	60
		No	40
	Ante puertos	Si	7
		No	93
	Centro de actividad económica	Si	27
		No	73
	Zonas especiales de actividad económica	Si	20
		No	80
	Centros empresariales	Si	27
		No	73
Operadores multimodal	Si	60	
	No	40	

Fuente: El estudio

## 6.2. Entrevistas con expertos

Las entrevistas realizadas, como se menciona en el capítulo anterior se realizaron en Bogotá, Armenia, Pereira y La Tebaida; con expertos en el tema de infraestructura logística y agroindustrial, los cuales en algún momento

han tenido conocimiento del tema o están dentro del sector en comercio internacional.

De acuerdo a lo anterior los expertos entrevistados fueron los siguientes:

### 6.2.1. Bogotá

- ✓ Jorge Jaramillo - Director de proyecto Medellín en la Fundación para el Desarrollo Universidad Jorge Tadeo Lozano. (Encuesta y entrevista)
- ✓ Basilio Balli Morales - Coordinador especialización en Logística Comercial, UJTL. (Encuesta)
- ✓ Jorge Carulla - Asesor de la alcaldía de Bogotá. (Entrevista)
- ✓ Laura Rúgeles - Investigadora en la Maestría de Mercadeo Agroindustrial UJTL. (Entrevista)

### 6.2.3. Armenia

- ✓ Fernando Sáenz Alfaro - Gerente Megabanco y Docente Universidad La Gran Colombia - Armenia. (Encuesta)
- ✓ Fabio Alberto Agudelo - Analista del Banco de la República. (Encuesta y entrevista)
- ✓ Jorge Iván Echeverri Correa - Gerente comercial de Quimbaya Export C.I. (Encuesta y entrevista)
- ✓ Guillermo Zuluaga - Gerente sucursal - Almacafé, Armenia. (Entrevista)

No a todas las personas se les realizó la encuesta, por motivos de conocimientos técnicos, pero si la entrevista donde se recogen las opiniones y conocimientos que se tienen con respecto al tema de la investigación.

## 6.3. Conceptos y opiniones de expertos

### 6.3.1. Bogotá

#### **Jorge Jaramillo**

¿La Tebaida sirve para un modelo para una zona de exportación e importación? Hay que entrar a mirar la oferta exportadora en la región para ex-

portación y si se da o que se podría dar, y entrar a definir qué producto es de volumen y cual de peso para el impacto del flete ya sea materia prima o producto terminado, por ejemplo la uchuva es de impacto alto en fletes. La zona de La Tebaida es una zona estratégica por estar entre 5 y 6 horas de Buenaventura y tener vía férrea que funciona parcialmente moviendo café y no tiene carga refrigerada, habría que ver cuales inversiones se pueden dar porque muchos de los productos necesitan refrigeración y se manejan por vía aérea (en el tema de exóticos) y en términos de costos de haría muy atractivo. Es importante convertirse en zona productiva para tener menos horas de transporte y no como le sucede a Bogotá y Cundinamarca para la salida hacia los puertos, la zona es muy importante.

¿En logística no hay nada planteado, El Espectador formulo una investigación sobre el tema, que piensa? Todo está en función de los costos, la competencia por vía aérea es grande y se podría hacer vía Cartago, Medellín o Bogotá, pero en Armenia no es muy probable, la zona franca debe de estar enfocada hacia Buenaventura, yo plantearía una matriz de productos y entender si son o no competitivos por el hecho de estar ahí a nivel exportador, por otra parte el importador pierde valor y no es estratégico, en ambos casos para La Tebaida, pero como descongestionador de Buenaventura serviría para tramites de nacionalización, teniendo en cuenta el valor agregado del producto que sale y que entra. La zona franca serviría también para la importación de maquinaria y equipo y materia prima e insumos, el área de La Tebaida no serviría como atrayente de un empresario porque los impuestos de industria y comercio como la exención o rebaja no representa mucho capital para llegar a tomar la decisión de establecerse allí (caso de Cota - Cundinamarca), como es más atrayente la zona franca por el caso de los servicios, la cercanía de los centros de producción. El tener una zona especial de comercio exterior sobrepone la confluencia de carga que va y viene de Buenaventura y como apoyar la descongestión del puerto y para el caso de la agroindustria el tener cuartos fríos.

¿Cuál sería el modelo para el entorno de La Tebaida hacia la competitividad? La competencia de modelos a La Tebaida tendría muchos inconvenientes por problemas de manejo, carga, y sobre todo lo poco rentable para cada uno. Habría que hacer un análisis de que le resulta más viable aun inversionista si ubicarse en Bogotá o en La Tebaida en términos de producción y desplazamientos. También midiendo distintas zonas para ex-

portación y sobretodo La Tebaida tiene una ventaja la variedad agrícola que existe en la región.

¿Qué pasa con los cuartos fríos en la zona, que pasaría allí? Se tendría que realizar con mucho cuidado porque habría que acondicionarlos para cierto tipo de alimentos y no hacer mezclas de ellos por sus condiciones de manejo, pero más que eso el problemas de vías hace que la cadena de frío se pueda romper por ejemplo un contenedor de granadillas se vuelve crítico y tiene que salir a embarque casi el mismo día y por las vías que no se sabe cómo están y más en tiempo de invierno puede durar más de dos días o hasta tres y cuando se embarca el producto ya no sirve, es más sensato el transporte de producto procesado y por no tener tan alto margen de error en su manejo, hay que ver la regulación de movimiento de carga para pe-recederos pero en el país la verdad no hay problema, el inconveniente esta en la frontera por el cambio de camión a otro, ese es un gran inconveniente.

### **Laura Rúgeles**

*¿Cómo está el país en materia de infraestructura logística para agroindustria?* Hay bastantes deficiencias en materia logística y de infraestructura las concesiones viales hay atrasos, no hay perspectivas para el manejo de cualquier sector incluido el agroindustrial.

*¿Qué región o regiones presentas más desarrollo?* Ni los puertos están a tono y no hay infraestructura logística para exportación. El país no hay nada definido.

*En cuanto a cuartos fríos?* El caso que conozco bien es de Chile, se siente que hay carreteras, cuartos fríos, infraestructura. Aquí es un caos como la vía a Santa Martha es pésima y no se puede comparar ni siquiera con la de los vecinos por su mal estado.

*¿Cómo se observa la producción en el centro del país alejada de los puertos?* El problema está en los costos, pasa como en China o Chile donde tienen una posición exportadora y desarrolla sus zonas cercanas al mar por ejemplo Brasil, el sur es más desarrollado que el norte y es por su impulso exportador, el caso concreto aquí es el de Boyacá, las hortalizas por vía aérea o marítima son muy costosas.

*¿Cómo se observa a La Tebaida, como zona de paso o de partida?* Los puntos clave en Colombia, Buenaventura como salida y La Tebaida, por tal motivo lo veo como un punto de paso el cual permite el movimiento hacia el puerto más cercano, pero se convierte en callejón dinamizando el entorno y da una ventaja nacional.

*¿La vía de Bogotá - Buenaventura cómo se analiza?* Buenaventura es un punto estratégico todo lo que está en ese corredor vial es clave y todo lo que forme parte de un callejón exportador. Las zonas cercanas a Buenaventura son zonas estratégicas, zonas de desarrollo exportador.

*¿El talento humano cómo está?* Muy mal porque falta formación de tecnólogos de buen nivel y reconocidos y sobretodo sean bien pagos y con dominio de ciertos trabajos con eficiencia y el potencial de Colombia está en el recurso humano y la calidad que se tiene es deficiente.

### **Jorge Carulla**

La verdad no soy un conocedor del Quindío ni tampoco soy una autoridad sobre él, pero sé que:

- ✓ Es de producción agrícola primaria, poca transformación debe tener, departamento cafetero, departamento con plátano, clima frío, medio y algo de cálido.
- ✓ Departamento de cruce y en el corazón de Colombia.
- ✓ Ingreso per cápita relativamente alto dentro del contexto nacional.
- ✓ Diversidad de productos de clima frío y medio como plátano, moras, etc..

Conozco más Cundinamarca y en alguna oportunidad tuve alguna relación con ellos pero no más.

*¿Cómo está el país en materia de infraestructura logística para la agroindustria?* El tema de logística o de infraestructura logística es un tema muy nuevo en el país y de grande magnitud, el país tiende a cero, no hay nada que sobresalga, más allá que las plazas mayoristas del país; operadores logísticos los cuales no creo que allá ninguno especializado en alimentos y parques agroindustriales no hay.

Se encuentran de pronto concentraciones en zonas representativas como concepto de cluster por ejemplo en la Sabana de Bogotá la dinámica de las leches. O en otras zonas donde hay infraestructura determinada por algo específico en esas operaciones y probablemente servicios en fábricas anexas. En el valle la caña de azúcar con todo y sus concertaciones y el país no hay de donde mencionar y si son particulares.

Y no hay infraestructura per se sino como una dinámica regional que gira alrededor de un tema o producto. Y el Quindío esta en torno al café y todo el andamiaje de infraestructura para este producto. Así esta la logística por lo tanto definir la logística es muy importante.

*¿En cuanto a cuartos fríos cómo está el país y su manejo de perecederos? Con algunas pequeñas excepciones el país no hay mucho, y agroindustria como tal son las flores y se montó en su momento una infraestructura de frío que se llama Colfrigos que se montó para flores con un objetivo, usted no coge las flores si no tiene pedido y por tal motivo no genera estacionamiento de inventarios y eso fracaso desde el concepto que maneja para las flores como algo especial y la red de infraestructura de frío la tiene cada compañía y no hay un servicio regional puede ser que nazca en corto plazo algo de eso.*

El otro sistema es el que maneja frío para las manzanas y otros productos importados, todos los manzaneros tienen infraestructura propia para guardar manzanas pero con diferencia gigantescas y gracias a la apertura de puertos y la capacidad, no hay mucha regularidad de despachos de suministro de origen, pues esos cuartos fríos los tiene los manzaneros y son relativamente fuertes a nivel del país en todas las ciudades grandes, no necesariamente en las intermedias que son surtidas por Bucaramanga, Bogotá, Medellín Cali, Tunja, Barranquilla y son infraestructuras muy regionales y cada quien las tiene, no hay un servicio público sobre estas cosas hay más bien, cosas privadas.

Los de los pollos si se han preocupado por eso, es una cadena madura que ha manejado todo el proceso hasta el consumidor final punto de distribución refrigerado de pollo son claros y hay un respeto de producto, una infraestructura adecuada para eso, al detal específicamente y se han preocupado y ya yendo mucho más allá no hay mucha cosa.

Los citricultores, del Quindío y la zona central del país tiene algunas infraestructuras de estandarización y normalización máquinas de encerado y una máquinas de calibración y lavado y es muy focalizado allí, pero se va perdiendo y no encuentra mucho más.

Lo que son perecederos tiene poca, la cadena de carne tiene pues los frigoríficos, con sus puntos de distribución y todo ellos que manejan ellos, pero no se encuentra algo más avanzado que eso.

*¿Infraestructura necesaria tendiente al comercio exterior?* Si se mira podrían ser los parque temáticos o tecnológicos, como en Francia el valle de los perfumes a manera de clusters especializado, que son elementos de dinámica más allá de una concepción logística, y una es la función logística y otra es función cluster, como parque temáticos de agroindustria y otras es prestar servicios de logística, un servicio de logística es Corabastos, tiene una función comercial que ha venido desapareciendo a medida que esos modelos funcionen, como el caso de Wall-Mart que ya no van a comprar a mayoristas sino que van al origen con información consolidada y hay mucha distancia acortada entre el consumidor y productor, eso funciona hay muchos prestadores de servicio, hay mucha dinámica de cambios de servicios logísticos, antes todas las empresas debían de tener su servicio comercial logístico, hoy día hay tercerización y especialización en temas de categoría y distribución, en el país apenas empieza, está empezando a surgir, algunos operadores que prestan servicios de categorías como secos, entre otros, pero consolidan y distribuyen en un número de empresas que antes lo hacía un distribuidor y ese era un riesgo y eso está cambiando en el mundo, toda una generación y de categorías de operadores logísticos, que eso generan unas economías de escala gigantescas, pero en el país todavía no existe.

*¿Grandes mayoristas tienden a desaparecer?* Las tendencias en el mundo como la plaza de los Ángeles desapareció, hay otras que siguen siendo importantes por razones de logística en la cadena de suministros, que prevalecen por ser estratégicas, por problemas de distribución, los Ángeles desaparecieron porque ya no era útil pero en Paris es un centro de confluencia de carga y distribución estratégica también y hace parte del desarrollo de la gestión logística de un territorio o un país, desarrollo de la concesión logística regional y nacional.

El mundo cambió todo en este campo, primero se estandarizaron conceptos, cajas cerradas de cuarenta pies una dimensión exacta, modulación de empaque de una modulación de pales, modulación de carga todo es módulo hoy en día, tal es así que desaparecieron los barcos graneleros, todo a racionalizado la eficiencia de la cadena de suministros y en Colombia estamos atrasados en muchos aspectos de esos, no estamos estandarizando empaque si uno mira Corabastos, en frutas y verduras todo se maneja en kilos y eso no quiere decir nada, no hay una norma y procedimientos para definir empaques acordes con una disciplina de eficiencia logística nacional, si bien se firmaron los protocolos; pero que se esté realizando a conciencia eso todavía estamos en ciertas cadenas en otras no, pero eso esta demorado.

*¿Engranaje corredor Bogotá - Buenaventura para la infraestructura agroindustrial?* Son corredores estratégicos nacionales, corredores logísticos, vías obvias y obvias como el puerto de Buenaventura dentro de la estrategia nacional, obvia es la vía del Magdalena y el de los Llanos, que son naturales, Buenaventura depende del mercado de destino, si es Europa o si es así, en términos de las dificultades de la vía por costos, mal mantenimiento, consideraciones costo/transporte, llegada a puerto, Buenaventura perdió importancia por la apertura del corredor de la costa y se hizo más obvio que era más rápido a pesar de la distancia, mejores condiciones en los puertos de la costa.

*¿Qué tan importante es la zona franca en La Tebaida como zona exportadora?* No lo conozco, conozco iniciativas en la Sabana, de pronto equivalentes, está el proyecto Celta en el glorieta de la Autopista Medellín y un poco más allá son 140 hectáreas, estamos hablando de un parque gigantesco, donde se prevé tener operadores logísticos, patios de contenedores, zona franca, puerto seco, uno de los problemas de Buenaventura es la tramitología, donde se podría salir de Buenaventura y nacionalizar en puerto seco Bogotá, no hay capacidad de tránsito por razones de puerto, no estoy seguro, hay servicios donde se pueden retirar del puerto y colocarlos allí, como zonas de inspección, zonas de certificación fitosanitarias, una serie de zonas que facilitan el comercio internacional, acotando costos operativos, donde los costos van directamente al producto y no tiene sentido si se pueden abaratar, y desarrollar ese tipo de servicios es interesante y no solo de comercio internacional sino de articulación de carga nacional, me parece

que esos parques no es solo comercio internacional, hablar de logística es potencializar la economía regional, no debe ser discriminatorio a mi juicio, por la importancia del movimiento de carga nacional.

*¿En cuanto a servicios, tarifas, carga que inconvenientes hay?* Primero que no hay una cultura logística, ni en el diseño de las cosas ni en las plantas y que implicaciones tiene eso, si ustedes van a la central de distribución de Carulla y compañía, se mira los muelles de carga y descarga, la estibación, los tiempos, etc., en el país no hay una concesión de que el camión es para transportar y no para esperar que lo carguen y descarguen, cuando se mira la competitividad nacional viene el problema de fletes, es que el flete del kilómetro en Colombia es tres veces mayor a la media mundial y se pregunta porque y es que el camión está esperando a que lo carguen y lo descansen y no hay facilidades donde se disponga el camión, donde se necesitan más camiones y la inversión de camiones por razones de manejo de carga, es decir la demora en la concepción logística es un problema cultural nacional y si usted va a empresas multinacionales como Bavaria o Postobon donde la concepción de cargue y descargue está clara y que el camión es para cargarlo rápido, entonces hay diferencias, pero la media nacional no, y en Corabastos todo es al hombro, pero en Estados Unidos el mismo chofer que lleva la tractomula, es el que carga y descarga y el tiempo de descargue es de 7 minutos, Alpina es un ejemplo en la excelencia en logística, tanto así que puso plantas para variar la producción al día depende de la demanda, optimiza el tiempo de respuesta al mercado y el costo de distribución, la programación de planta está sujeta, a la optimización de las distancias entre producción y consumidor y tiene plantas estratégicas para eso, mire la sofisticación que puede llegar el tema, teniendo mediciones e información pero esa no es la media nacional.

*¿Las grandes superficies pueden llegar a prestar un servicio para el manejo de carga en perecederos y productos agroindustriales?* No porque son operaciones privadas, en el caso de Bogotá estoy trabajando en el plan maestro de abastecimiento y estamos en una posición distinta estamos generando plataformas de logística para la distribución capilar de alimentos en la ciudad de Bogotá, la logística sin información no es logística, se están montando las herramientas de información, para consolidar volúmenes y buscar eficiencia en la distribución capilar en la ciudad hay un uso de ineficiencia en los camiones en el punto de entrega plataformas de Cross-docking, que es

pasar a la siguiente generación servicio, operadores logísticos de categoría que son integrados para N productores o N empresas no es individual solo colectivo, en la que mediana y pequeña industria puede operar y sustituiría el ejemplo de los supermercados, constituirlo para los pequeños comerciantes ya es atractivo, en Europa se llaman centros de distribución urbanos, lo que se gana en eficiencia es impresionante, donde se disminuyen en un 70% el número de viajes sin perder tiempo, es el costo de la distribución de lo que es el 70% de disminución de viajes haciendo lo mismo eso traducido en plata es muchísimo, lo que llaman la última milla, en últimas es la distribución capilar de territorio con plazos definidos, uno dice monto una plataforma para una ciudad con siete millones de habitantes, donde se generan zonas logísticas de distribución urbana para el sistema de alimentos, y todo en función de la consolidación de información en tiempo real, donde deben salir 5 o 6 plataformas para Bogotá en los próximos dos o tres años de centros de distribución urbanos, con el objetivo de bajar en un 30% las ineficiencias del sistema se habla de respuesta eficiente al consumidor es acotar la distancia entre productor y consumidor y esa es la esencia del plan maestro.

*¿Cómo está el talento humano para manejar estos tipos de iniciativas?* Hay una conciencia del manejo de la logística, personas que están en especializaciones que ven la importancia de la logística, la profesionalización del concepto, las grandes compañías tienen logística, donde ya es más amplia el flujo de materiales y el manejo actividades internas de las empresas, utilizando los conceptos de flujos y servicios y aparecen simuladores, etc. y sin saber la calidad de gente que hay, en Carulla y Co. Hay logística en El Éxito hay logística, en Alpina etc., y ya en la pequeña y mediana industria ya hay un reguero. Y si se hace un plan para los medianos y pequeños seríamos los que estaríamos en la vanguardia en ese sentido.

*¿Finalmente cómo analiza el caso chileno agroindustrialmente frente al país?* Hay una diferencia gigantesca y gigantesca, es que no son comparables, son comparables en la gestión, mas no el territorio, ni el clima, ni los productos, Chile optimiza sus territorios agrícolas 9 o 10, productos que conoce el mercado mundial se habla de sustitución, de complementariedad de producción, entre el hemisferio norte y hemisferio sur, Colombia es un país rico que es tan disperso como la riqueza, quiere decir que en todas partes crece de todo y en cualquier momento y eso genera unos grandes problemas, la

gestión de la producción está en minifundio y hacerle logística a esa dispersión es muy complicado, en cambio Chile tiene bloques donde cada bloque es una única producción, y por pisos térmicos logística por climas es complicado y Chile no tiene esa problemática y no es tan simple y Colombia es de productores de 5 productos por parcela y son todos minifundios y cómo se maneja? y porque no son comparables, que nos hacen falta planeación territorial y como se gestionan y como se planea a largo plazo y en Chile y Malasia si existieron, y saber dónde estamos y para que servimos, y los planes como el 2019 son muy pobres, hay que ser sostenibles, no se puede exportar por el mismo problema de la dispersión, se exportara todo aquello que en un día se logre llenar un contenedor homogéneo de cuarenta pies y no hay uno que sea capaz y el problema de trazabilidad, gestión de BPA y gestión de frontera agrícola que no se ha empezado, territorios de magnitudes adecuadas sostenibles donde implica tamaños críticos definidos, hay que dimensionar la estrategia y como fomentar conceptos sostenibles de un cambio dinámico, y Colombia no hay estrategias, no somos estrategias, para el problema que se tiene, un problema cultural y que todos somos pequeños y cómo hacer para accionar la pequeñez, dentro de esos territorios, se monta una infraestructura y es un elefante blanco porque no hay actores, están dispersos que no ven la magnitud de esa infraestructura y lo que les puede aportar y al final no vienen, también trabajos de redes y hay que ir hacia la gestión de redes y fortalecer la gerencia para articular actores, para homogenizar y sobre territorio definido y viable y cultura sostenible y para transformar hay que certificar y la trazabilidad, nuestra fortaleza es la riqueza y la debilidad es nuestra dispersión y se puede hacer la producción todo el año pero que pasa, la dispersión; armar modelos de gestión para administrar la dispersión, hay que construir las redes de apoyo de logística, es parte de nuestra realidad, una debilidad es la falta de registro, si usted conoce el mercado y se conoce no debe temer por enfrentar el mercado, pero si se conoce a usted mismo pero no conoce el mercado no podrá estar y si no se conoce y no conoce el mercado está mal, y es un problema de estructura mental nuestra; el trópico nos ha hecho que no nos preocupemos por planear y organizar, en cambio el Chileno si le toca planear y organizar porque si no se muere de hambre, hay en Chile cultura, el negocio de ellos es reducir la incertidumbre, ordenando todo eso, este es todo el ejercicio para cambiar la realidad nuestra, el plan maestro que hizo recopilar datos y organizados y ponerlo en gerencia estratégica para poder buscar eficiencia y hoy si se puede por la tecnología, hay que acelerar porque la competencia

que se viene es grande, todo debe de estar soportado por la información, como el modelo madrileño de logística planteado para un área de 1.500 hectáreas.

### 6.3.2. Armenia

#### **Fabio Alberto Agudelo**

*¿Cómo percibe al Quindío en materia de infraestructura logística dentro del engranaje de la vía Bogotá - Buenaventura y que faltaría por hacer para entrar a ser competitivos? La vía Bogotá - Buenaventura tiene varias cosas buenas y malas. Malas el problema que tiene la interrupción por los accidentes geográficos que tiene la parte de Buga-Buenaventura donde permanentemente se ve interrumpida por los derrumbes, aunque parece que ya hay un proyecto para hacer una doble calzada de Buga - Buenaventura, la otra parte que es fundamental es la línea férrea, que haya una empresa que la gerencie y la explote, porque el transporte férreo de carga es el más económico del mundo, lo que se espera es que del puerto seco de La Tebaida se pueda mover carga vía férrea a muy bajo costo porque eso va a dar más competitividad a las empresas que se ubiquen allí. La parte buena, es la construcción adelantada del túnel de La Línea que va descongestionar la vía de Bogotá - Buenaventura.*

*El Departamento de Planeación Nacional definió para la competitividad en la infraestructura logística del país cuatro factores: infraestructura, organización y servicios, superestructura y tarifas y precios; qué falta (político, económico, social, físico, etc.), qué hay y qué está por hacer en estos cuatro factores. En el Quindío el tema álgido es el de los servicios públicos, adicionalmente hubo servicios de mala calidad, hoy en día se han mejorado, por ejemplo el suministro de energía, pero los costos de los servicios públicos siguen siendo altos, no solamente en el Quindío sino en Colombia.*

*¿El Quindío se define como un departamento agroindustrial, con una zona exportadora definida en La Tebaida; cómo integrar la agroindustria con la zona de exportación para que tengan un verdadero desarrollo y no como actores aislados? El Quindío tiene unas ventajas muy grandes, un clima excepcional para los cultivos, una infraestructura vial muy buena, unas condiciones agro-lógicas especiales aparte del clima, como la calidad de la tierra. Tenemos*

una cultura de agricultores, tenemos unos productos libres (café, plátano, banano y yuca) y la idea es que podamos exportar esos productos con transformación, con agregación de valor, para hacer que crezcan empresas agroindustriales.

*Se plantean una serie de modelos de infraestructura logística, los cuales requieren de un talento humano, técnico y profesional de excelente calidad para su manejo, como analiza el recurso humano de la región, en particular la del departamento y la integración de otras personas aquí.* En el Quindío solo se formaban profesores e ingenieros civiles, porque fue una región muy rica en obras civiles, en puentes, en carreteras, en acueductos rurales. Ya las universidades han venido entendiendo en preparar por ejemplo el bilingüismo, que es muy importante en la mayoría de las universidades para los administradores de empresas, economistas, el tener la rutina de aduanas en el puesto seco, facultades de comercio exterior, mayor conectividad, el uso del Internet, el conocer y poder negociar desde las páginas del Internet. También el SENA ha dado muchos avances en el manejo de la post cosecha.

*¿Qué fortalezas y debilidades encuentra en el Quindío para ser considerada como zona de exportación y a su vez qué amenazas y oportunidades hay que afrontar y desarrollar?* Debilidades. Es una región cafetera de un producto que se vendía solo, no había que ofrecerlo a nadie, cada dueño de finca tiene una mentalidad muy individualista, el cafetero tiene su cafetal, tiene su beneficiario de café, tiene su secadero, tiene todo y eso hace que no funcione muy bien la economía de escala, que no se asocien, si en una vereda hay 10 fincas hay 10 beneficiarios de café que necesitan una inversión grande de capital, no se trabaja en negocios de cadenas, como la cadena de abastecimientos y de competitividad, con las nuevas generaciones se está superando esa manera individual de hacer los negocios y no asociarse con nadie. Otro problema grave es que más o menos el 80% de los predios rurales son menos de cinco hectáreas, eso hace que sea muy poco competitivo cuando uno tiene un terreno tan pequeño. En la zona de La Tebaida se tiene la línea férrea, también se necesita una empresa que gerencia la línea férrea, que la ponga a mover carga. Se tiene que se han llevado hacia halla muchos servicios públicos, muy buena fortaleza pero se tiene que bajar el costo de esos servicios públicos para que sean muy baratos para que la gente se vuelva más competitivos. Las amenazas graves son: tenemos que avanzar mucho en el trabajo fitosanitario para tener un mayor control de las plagas.

Hay que hacer mayor investigación en ciencia y tecnología, que lo tiene que hacer el ICA y asociarse los empresarios para que puedan adelantar avances científicos. En los estudios del plátano y la yuca, para que el productor de las razones para que le compren. En mercadear los productos, como se hizo con las tiendas de Juan Valdez, venderlos allá.

### **Jorge Iván Echeverri Correa**

*¿Cómo percibe al Quindío en materia de infraestructura logística dentro del engranaje de la vía Bogotá - Buenaventura y qué faltaría por hacer para entrar a ser competitivos?* En la vía Bogotá - Buenaventura se necesita un desarrollo para poder optimizar la vía hacia el futuro cuando esté terminado el túnel de La Línea. En logística hay una o dos industrias que prestan servicios que se han desarrollado de forma individual pero no se ha desarrollado un sistema que explote ese corredor.

El Departamento de Planeación Nacional definió para la competitividad en la infraestructura logística del país cuatro factores: infraestructura, organización y servicios, superestructura y tarifas y precios; qué falta (político, económico, social, físico, etc.), qué hay y qué está por hacer en estos cuatro factores. Ellos han tenido la experiencia de manejar carga por Buenaventura pero las experiencia nos ha sido las mejores, por tal motivo ve la necesidad del tren de carga, siempre que sea operado oportunamente para llegar a ser competitivos, pero hay problemas de manejo en términos de clima porque existe la posibilidad de cierres y de pérdidas de tiempo y costos por este fenómeno, por tal motivo el tren es una gran ayuda y atención a la carga que viene del centro y noroccidente del país, hay un operador español que tiene conflictos con el manejo del tren pero ese tema se tiene que superar pronto y con frecuencias permanentes, si se pone en movimiento este tema del tren esta zona del país se convierte en una de las zonas más completas para el manejo de carga del país.

*En cuanto al tren lo piensan manejar como plataforma logística, que maneja varios modelos, zonas francas, tren, transporte multimodal, que tan factible es manejarlo.* Primero hay que resolver un problema que es la parte del operador, en el gobierno de Pastrana le dieron la operación a una firma española con los requisitos que se desean para prestar un buen servicio, antes de cualquier cosa hay que solucionar este problema para ver cómo queda la vía y como

se va a desarrollar la plataforma logística para ser competitivo, a manera de consorcio, y tiene conflictos en este momento y existen demandas por parte del estado por incumplimiento, comenzando a operar desde hace tres años y hay operaciones de dos o tres viajes pero no sirve de esa forma y se necesita de manera permanente, el operario tiene el manejo de la vía férrea pero las dificultades esta en el funcionamiento del tren.

*¿El Quindío se define como un departamento agroindustrial, con una zona exportadora definida en La Tebaida; como integrar la agroindustria con la zona de exportación para que tengan un verdadero desarrollo y no como actores aislados? Nosotros tenemos que poner los pies en la tierra, pero se dice que somos agroindustriales pero el Quindío, me atrevo a decir, que no existen cinco empresas que estén en condiciones de exportar y lo digo porque en nuestra comercializadora de exportación tenemos la experiencia de haber visitado a todos los empresarios del Quindío, que se ha hecho, recomendaciones para que la gente se organice y pueda pensar en el mercado exterior, porque las empresarios del Quindío no estamos preparados, nosotros estamos realizando operación de comercio internacional y estamos trabajando con empresas de Medellín, Bogotá y Bucaramanga, y no estamos con empresas del Quindío por su falta de organización.*

*Se plantean una serie de modelos de infraestructura logística, los cuales requieren de un talento humano, técnico y profesional de excelente calidad para su manejo, cómo analiza el recurso humano de la región, en particular la del departamento a la integración de otras personas aquí. Apenas se está empezando a capacitar la gente que está pensando en exportar tanto a nivel gremial como a nivel empresarial, la cámara de comercio está dando los primeros pasos, se está empezando, nosotros estamos en la etapa comparándonos con el ser humano aprendiendo a gatear, necesitamos hacer un esfuerzo grande, se ha tendido experiencias que han tocado hacer consultas en Bogotá y Medellín porque aquí no hay la gente capacitada para resolver los problemas que se presentan en comercio internacional y menos en la parte jurídico tributaria, cualquier consulta se hace hacia estas dos ciudades, ni siquiera Pereira porque ya se han tenido experiencias entonces como le digo se está gateando y en pañales. Empezando.*

*¿Qué fortalezas y debilidades encuentra en el Quindío para ser considerada como zona de exportación y a su vez qué amenazas y oportunidades hay que afrontar*

*y desarrollar?* Una de las debilidades del Quindío es que las empresas son micro y pequeñas empresas no hay grandes, los micros apenas se están organizando y algunos de los medianos ya están terminando certificaciones en el sector, por ejemplo muebles, pero hay un problema y experiencia y es que la mayoría de los productores de muebles no tienen madera certificada y el mercado internacional no admite madera que no hayan sido cultivadas, todavía se utilizan maderas nativas y se destruyen bosques porque viene de Buenaventura, del Caquetá, Choco pero destruyendo bosques.

Yo diría que la única fortaleza que tenemos es la ubicación geográfica y con la zona franca hay que aprovecharla, esa la única, las bodegas de zona franca están operando como bodegas de almacenamiento, nosotros tenemos mercancía en zona franca y no se cumple el objetivo de la misma, que es montar empresas productivas y empezar a exportar, esa es una debilidad creo que hay más debilidades que fortalezas, oportunidades hay muchas pero hay que acabarlas de construir, apenas hay algunos elementos que nos van a servir para aprovechar las oportunidades, pero hay que construir esas oportunidades, como la posición geográfica, no encuentro otra, de acuerdo con las experiencias que se han tenido con los empresarios del Quindío la única es esa y crear la verdadera oportunidad de la zona franca, con el tren hacia Buenaventura que nos va a permitir ser más competitivos llevando un desarrollo a la Zona Franca.

*¿Porque se escogió la zona de La Tebaida como zona exportadora y no Calarcá?* En ese momento la historia política, cuando existió la oportunidad de crear la zona franca se realizó una sociedad anónima, yo tuve la oportunidad de estar en esa sociedad, hubo un señor de La Tebaida que se llama José Coy, que dentro de la constitución de la sociedad él aportó la tierra y era una tierra sobre el eje vial y ese eje vial es muy importante, entonces al aportar la tierra quedo como uno de los mayores inversionistas lo que no habría la posibilidad de Calarcá de comprar tierra, entonces en ese caso habría que empezar con un capital superior, pero aquí hubo un capital en tierras muy importante para el desarrollo de la zona franca.

*La infraestructura existente en Calarcá es un Terminal de carga.* En Calarcá existe un parador de carga donde se le presta un servicio a todos los conductores de camiones que hacen el recorrido Bogotá - Buenaventura ellos tienen allí parqueaderos y hoteles y tienen todos los servicios de comodidad pero es un hotel de carga.

## Guillermo Zuluaga

*¿Cómo percibe al Quindío en materia de infraestructura logística dentro del engranaje de la vía Bogotá - Buenaventura y que faltaría por hacer para entrar a ser competitivos? Yo considero que no existen unas condiciones adecuadas para que La Tebaida se vuelva una zona exportadora como tal porque está muy cerquita al puerto y además no hay una buena infraestructura vial para comunicar a La Tebaida con Buenaventura de hecho nosotros hemos estado desviando toda nuestra carga para la costa Atlántica es más costoso pero más eficiente. El tema férreo no ha estado más competitivo, ni más eficiente que era lo que nosotros estábamos esperando.*

*El Departamento de Planeación Nacional definió para la competitividad en la infraestructura logística del país cuatro factores: infraestructura, organización y servicios, superestructura y tarifas y precios; que falta (político, económico, social, físico, etc.), que hay y que está por hacer en estos cuatro factores. Pues esos estudios están más bien como debilidades que tiene Colombia y están diagnosticadas desde hace muchísimos años. Desde el presidente Gaviria con el informe de monitor están planteadas las estrategias que debemos adoptar los empresarios para ser más agresivos en el tema de exportación. A mi modo de ver no se ha cumplido, con mucha dificultad a medias esta la doble calzada Armenia Cali y no Armenia Buenaventura y mucho menos Bogotá Buenaventura por lo menos en lo que hace referencia a esta región no existe una buena vía a Buenaventura y lo mismo con el tema férreo y a pesar de que el gobierno ha invertido tanto en eso; ese tema no camina.*

Los servicios públicos han mejorado un poco pero de todas maneras dista mucho de ser el ideal. Estamos muy lejos en cuanto al tema energético en cuanto al tema de comunicación estamos muy regular, en cuanto a los servicios en los puertos Buenaventura está sumido en unos problemas de tipo social que afectan la estructura del puerto y su ingreso como digo yo: con una bicicleta que se parquee mal a la entrada del puerto Buenaventura se bloquea y eso no tiene presentación. Entonces el problema social en Buenaventura es complicado.

Las exportaciones del Quindío son tan pobres que ni siquiera tenemos una oficina de aduana aquí para que ayude a las exportaciones, de manera que eso puede marcar la situación económica referente al Quindío, de aquí sale

café y no sé qué otras cosas salgan con destino al puerto por lo menos no tengo entendido que salga nada más.

*¿El Quindío se define como un departamento agroindustrial, con una zona exportadora definida en La Tebaida; cómo integrar la agroindustria con la zona de exportación para que tengan un verdadero desarrollo y no como actores aislados?* Hasta donde yo veo la zona franca se ha vuelto como una zona maquiladora pero no se la verdad hasta qué punto haya servido como una organización integral que para mí es más importante un puerto y zona franca y que le salga a los importadores y los exportadores más barato. La zona franca no está empezando y habrá que darle tiempo y ha venido creciendo y generando desarrollo. Por mi parte no he utilizado la zona franca y para el caso que me interesaría mucho como puerto seco y en el momento no ha sido factible como era la expectativa como era inicialmente, y en cuanto a operaciones multimodales aquí se nos convirtió en bimodal y no hay mucho de donde escoger y esa sería muy buena alternativa ojala se diera.

*Se plantean una serie de modelos de infraestructura logística, los cuales requieren de un talento humano, técnico y profesional de excelente calidad para su manejo, como analiza el recurso humano de la región, en particular la del departamento y la integración de otras personas aquí.* Desafortunadamente en el Quindío todos los profesionales y toda la gente que hay capacitada se tiene que ir y no hay medios para establecer una empresa y mantenerla ahí yo creo que a todos los líderes nos cabe mucha responsabilidad porque una ciudad como esta que se precia de ser empujadora y creativa está estancada y yo soy el primero en reconocerlo y en criticarlo.

Que fortalezas y debilidades encuentra en el Quindío para ser considerada como zona de exportación y a su vez que amenazas y oportunidades hay que afrontar y desarrollar. Definitivamente la ubicación el Quindío tiene muy buena ubicación esta en una zona estratégicamente segura, hay muy buena capacidad de trabajo, no hay mucha infraestructura de servicios públicos ha venido decreciendo en el sector cafetero que es el que conozco, la transformación y exportación de café, porque hace siete años nosotros trillábamos la mayor parte del café del país con destino a la exportación y hoy andamos de terceros o cuartos. Dentro de las amenazas falta liderazgo político y oportunidades hay muchas, somos muy creativos, creadores de empresas pero no existe arraigo empresarial a largo plazo.

#### 6.4. Análisis de las entrevistas hechas a los expertos

Las anteriores entrevistas dejan en claro que el Quindío como tal tiene mucho potencial para convertirse en una zona no solo de exportación sino de manejo de comercio internacional por su posición y ubicación geográfica, pero para llegar allí es necesario que se pongan en marcha una serie de medidas tendientes a mejorar la infraestructura ya establecida como Zona Franca del Eje Cafetero, en la cual no se ha podido utilizar en toda su dimensión por no contar con lo básico como son, un patio de contenedores y grúas, también el problema de no tener definido el uso de la vía férrea y el tener el litigio con el consorcio Español, encargado del manejo de este corredor vial, hacen que los programas para el manejo de carga en el corredor, La Tebaida - Buenaventura, sean demorados, esto en la parte de infraestructura, pero el tener además de los antes mencionados, la falta de liderazgo político y empresarial en el Quindío hacen más lento el proceso de desarrollo de la región ya que no se tiene una completa dirigencia que mueva los interés del Departamento a nivel Regional y Nacional.

Asimismo existe en el Quindío un potencial humano que se está formado en instituciones como el SENA, en áreas técnicas, y en comercio internacional, como profesionales, pero asimismo falta un impulso más en materia de conocimientos y es el de aportar por parte de los empresarios unas herramientas más prácticas y mejoradas en logística, ya que no se manejan fundamentos que son necesarios para los futuros retos que afrontara el Quindío.

En agroindustria el panorama es parecido ya que, si bien es un Departamento con vocación agrícola y entre de sus prioridades está en convertirse en una potencia agroindustrial, por su apuesta agroindustrial, es preciso tener en cuenta que se es rico en producción pero a su vez que esa riqueza es un grave problema por su dispersión, en la cual es imposible en el momento manejarla por la falta de políticas claras y contundentes en la producción nacional, pero con todo y lo mencionado el Quindío está en un proceso de progreso que se ve reflejado en una serie de infraestructuras tendientes a ofrecer al empresario unas herramientas para su puesta en marcha procesos agroindustriales de importancia y que en lo posible sean tendientes al comercio internacional, apoyados por unas futuras y en lo posible para el mediano y largo plazo, infraestructuras logísticas en la región.

En conclusión el tener todas los instrumentos para su avance, faltan voluntades de querer hacer cosas mejores y sería bueno el replicar conceptos, que en otras regiones del país han tenido éxito y que por ser el Quindío un departamento pequeño sería más cómodo su manejo y puesta en marcha.

### 6.5. Análisis de competitividad para el Quindío, en función de su zona de comercio exterior

En el siguiente cuadro están contenidas las variables que permiten determinar cómo está el Quindío en competitividad y llegar a un acercamiento de cómo esta para el tema de infraestructura logística.

Los criterios de evaluación están demarcados entre lo muy negativo que sería como una medición de la falta total o mal manejo de una variable y si es positiva y negativa en caso de que se esté haciendo algo para mejorar, este estancado o que definitivamente es malo; este criterio se maneja igualmente para lo negativo, lo neutro, lo positivo y lo muy positivo.

CUADRO 3.  
ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MACROECONÓMICA

Variables	Evaluación general				
	Muy negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy positivo
I. Ambiente nacional de los negocios					
A. Condiciones de los factores					
1. Infraestructura física		+ / -			
• Calidad general de la infraestructura		-			

• Calidad general de la infraestructura				+	
• Calidad de la infraestructura de transporte aéreo			+ / -		
• Calidad de la infraestructura vial	-				
• Calidad de la infraestructura logística			+ / -		
• Calidad de la infraestructura para el sector agroindustrial		+			
• Calidad de la provisión de energía eléctrica				+	
• Calidad de la infraestructura telefónica				+	
• Telefonía celular				+	
• Usuarios de Internet		+			
<b>2. Infraestructura administrativa</b>			+		
• Protección policial de los negocios.				+	
• Bloqueo administrativo al emprendimiento.				+	
• Nivel del peso burocrático.			-		
<b>3. Recursos humanos</b>		+			
• Calidad de las escuelas de negocios.			+		
• Calidad de la escuela pública.		+			

• Calidad de los programas en comercio internacional				+	
• Calidad del SENA.		+ / -			
• Calidad empresarial.				+ / -	
<b>4. Infraestructura tecnológica</b>			+ / -		
• Disponibilidad de ingenieros		+			
• Calidad de las instituciones de investigación.				+	
• Colaboración universidad/empresa.				+	
• Mercado de capitales			+ / -		
• Sofisticación del mercado financiero.			+		
• Disponibilidad del capital de riesgo		-			
• Facilidad de acceso al crédito				+	
• Acceso al mercado de valores		+			
<b>B. Condiciones de la demanda</b>			+ / -		
• Sofisticación de los compradores.			+		
• Adopción de productos innovadores.					
• Adquisición del gobierno de productos de alta tecnología.			+		
• Exigencias de estándares regulatorios.					+

• Leyes relativas a tecnologías de la información.					
• Presión de la reglamentación ambiental.					
<b>C. Industrias relacionadas y de soporte.</b>		+			
• Calidad de proveedores locales		-			
• Estado de desarrollo de clúster		+			
• Disponibilidad local de maquinaria de procesos.	-				
• Disponibilidad local de servicios especializados de investigación y entrenamiento			+ / -		
• Nivel de colaboración de producto y proceso.		+			
• Cantidad de proveedores locales.			+		
• Disponibilidad de partes y componentes.	-				

Fuente: El Estudio.

Formato: Liderando en el infierno: La competitividad de empresas, cluster, ciudades. Alberto Levy. 55<sup>10</sup>

---

10 Levy, Alberto. *Liderando en el infierno: La competitividad de empresas, cluster, ciudades*. Buenos Aires: Paidós, 2003. págs. 63, 64 y 65.

El cuadro 3 presenta el panorama quindiano en materia de competitividad, se da un panorama un poco sombrío de cómo está para afrontar una zona de comercio exterior ya que todos los parámetros evaluados son necesarios a fin de optimizar los recursos y lograr de ellos la excelencia, por tal razón los parámetros a los cuales se les debe prestar más atención son los evaluados negativamente ya que representan la mayoría y en los cuales por estar en negativo/positivo prestarles atención inmediata ya que pueden llegar a mejorar; todo allí está por hacer y es relevante el hecho de su pujanza al salir de una crisis primero cafetera y luego de un desastre natural como el terremoto del 99, pero han logrado avances en los temas calificados en positivo y hay que estar de inmediato atentos en los neutros ya que pueden tender a convertirse en negativos, en conclusión competitivamente el Quindío puede alcanzar para el 2019 un estándar positivo y de desarrollo acorde a lo que se espera de una región con potencial internacional tanto en el tema de producto como para la prestación de servicios.

## 6.6. Análisis del tema de logística en el departamento del Quindío

El siguiente cuadro identifica cómo está el Quindío en términos de logística, determinando organización, conceptos, tecnología, talento humano, entre otros. Su evaluación se define por una calificación cuantitativa y cualitativa, que van de 1 a 5, siendo 1 como pésimo, 2 malo, 3 regular, 4 bueno y 5 excelente. (Formato: Basilio Balli Morales - Coordinador especialización en Logística Comercial UJTL)

CUADRO 4.  
SITUACIÓN DE LA LOGÍSTICA EN EL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO

MODELO DE REFERENCIA	CALIFICACIÓN				
	P(1)	M (2)	R (3)	B (4)	E(5)
1. Concepto de logística en el Quindío			3		
2. Organización y gestión de la logística.		2			
3. Tecnología de información en logística.	1				
4. Sistema de software. Sistemas de información logística.	1				
5. Tecnología de almacenaje (mecanismo, seguridad, eficiencia)		2.5			
6. Tecnología de transporte interno.			3		
7. Tecnología de transporte externo.			3.5		
8. Tecnología de manipulación.		2			
9. Interacción de la cadena de suministro.(proveedores - clientes)			3		
10. Talento humano (comunicación, desempeño, capacitación)		2.8			
11. Rendimientos logísticos (indicadores de desempeño)		2			
12. Barreras de entorno (eliminación o atenuación)		2			
13. Concepto general		2			

Fuente: El Estudio

El cuadro 5, muestra la matriz del análisis DOFA, donde plantea una serie de estrategias tendientes a dar un fallo objetivo de la región, ya que como se analizó con las encuestas se encontró un panorama un tanto negativo para llegar a considerar La Tebaida como zona de comercio exterior.

### 6.7. Análisis DOFA del Quindío enfocado hacia su Zona de comercio exterior

CUADRO 5.  
MATRIZ DE ANÁLISIS DOFA DEL QUINDÍO, HACIA LA ZONA DE COMERCIO EXTERIOR

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posición geográfica, triángulo de oro, en términos de mercado. (mapa 3)</li> <li>2. Entrada de empresas extranjeras interesadas en entrar a la zona franca.</li> <li>3. Creatividad empresarial.</li> <li>4. Seguridad departamental.</li> <li>5. Desarrollo del proyecto de puerto seco.</li> <li>6. Vía panamericana.</li> <li>7. Adecuación del aeropuerto para transporte de carga.</li> <li>8. Exención de impuestos por parte del municipio de La Tebaida.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de concertación de políticas por parte del gobierno hacia la infraestructura ferroviaria.</li> <li>2. Baja infraestructura industrial.</li> <li>3. Falta de liderazgo político.</li> <li>4. Falta de integración regional.</li> <li>5. Priman los intereses políticos, por el gobierno regional, por presiones de actores externos.</li> <li>6. Demora de la concesión Bogotá - Buenaventura del plan 2.500.</li> <li>7. Falta de tecnificación en empresas industriales.</li> <li>8. Falta de liderazgo e iniciativa empresarial.</li> <li>9. Competencia departamental en la dinámica más acelerada y de mayor peso político.</li> </ol>

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación geográfica.</li> <li>2. Zona Franca</li> <li>3. Configuración de planes operativos de la Zona Franca.</li> <li>4. Infraestructura vial del Quindío.</li> <li>5. Arraigo empresarial a largo plazo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar las diferentes infraestructuras logísticas para optimizarlas en función de la calidad del servicio y en las funciones de cada una de ellas.</li> <li>2. Firmar acuerdos de empleo de mano de obra local, disminuyendo los índices de desempleo, lo cual mantendría la seguridad.</li> <li>3. Trabajo en asocio con el departamento para ofrecer y dar a conocer internacionalmente los beneficios de la región.</li> <li>4. Crear una oficina de control de la zona exportadora, a fin de mantener los estándares de calidad que ofrenden.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructurar con la banca créditos para la adecuación y renovación de la maquinaria a nivel agroindustrial e industrial.</li> <li>2. Crear y fortalecer las mesas de competitividad existentes en la región.</li> <li>3. Mostrar al país que la ubicación geográfica no es solo del Quindío sino de los tres departamentos que componen el Eje Cafetero.</li> <li>4. Extender invitación tanto a los empresarios como a los demás organismos de interés a la dinámica de comercio internacional de la región.</li> <li>5. La clase política del Quindío debe realizar esfuerzos tendientes a proponer y actualizar leyes que dinamicen el sistema ferroviario.</li> <li>6. Hacer una concertación política y social para que los intereses comunes del Quindío estén por encima de los intereses políticos y personales de la clase dirigente del departamento.</li> <li>7. Realizar tareas de tipo empresarial tendientes a que el gobierno nacional empuje la terminación de la doble calzada Bogotá - Buenaventura con el objetivo de hacer ver que la Zona Franca del Eje Cafetero necesita esta vía para desarrollar más su potencialidad.</li> </ol>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>Falta de organización de las micro y medianas empresas. Falta de experiencia empresarial. Certificación de algunos procesos. Falta de empresas productivas con potencial exportador. Falta del tren de carga. Falta de personal calificado y especializado. Falta de operación logística integrada. Falta de difusión de la existencia de la Zona Franca. Detrimiento de los servicios públicos. Falta de visión macro por el sector empresarial. Falta de empresas de servicios logísticos y de comercio internacional. Altos costos de los servicios públicos. Falta de personal bilingüe. Falta de servicios complementarios para productos perecederos (controles fitosanitarios, entre otros) Falta de credibilidad regional en su zona exportadora. Prestación de servicios al transportador en forma desorganizadas y sin control en Calarcá. Miedo por parte del empresario a exportar.</p>	<p>Integración de las micro y pequeñas empresas del Quindío al mercado de Bogotá, Medellín y Cali para fortalecerlas y hacerlas más productivas. Crear convenios de capacitación y desarrollo con entidades nacionales y extranjeras para el apoyo empresarial y de las partes. Creación de garantías y facilidades para que las empresas prestadoras de servicios complementarios se instale en la región. Ubicación de empresas e instituciones que fomenten, promuevan y capaciten a las personas para eliminar las carencias existentes en los campos en los cuales hay debilidades en la zona. Lograr las certificaciones necesarias e indispensables para lograr altos niveles de calidad que se manifiesten en una atracción de la zona exportadora y su completo portafolio de servicios.</p>	<p>Crear una campaña publicitaria para dar a conocer los beneficios de la región, los integrantes del Eje Cafetero y departamentos circunvecinos. Integrar a las asociaciones y gremios de los departamentos vecinos. Crear una conciencia social y política para lograr un verdadero apoyo por parte del gobierno nacional. Crear centros de apoyo empresarial para lograr líderes empresarios que manejen los hilos conductores del departamento. Organizar una cadena tendiente a lograr la integración de los productores, empresarios y todo aquel que de alguna u otra forma aporte a la región. Crear y traer centros especializados para la formación de gerentes, administradores y profesionales con visión de liderazgo y compromiso con la zona exportadora. Crear y fortalecer la marca región. Integrar al sector privado para la enseñanza y manejo del tema logístico. Atraer inversión que ayude a dar mejores servicios públicos y tarifas más competitivas. Tener una ley en la que sea obligatorio un segundo idioma para grados de escolaridad media, en colegios públicos y privados.</p>

Fuente: Expertos y el estudio.

Formato: Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica.<sup>11</sup>

11 Serna Gómez, Humberto. *Gerencia Estratégica, Teoría- Metodología- Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Temas gerenciales*, 3R Editores, 8 edición, Bogotá D.C. Pág. 148.

El cuadro 5 muestra las estrategias que podrían ser de una completa ayuda para lograr el desarrollo que la región requiere en el sector de comercio internacional, tomando factores de tipo económico, social, políticos y técnicos.

## 6.8. Modelo para la Zona de comercio exterior

El modelo que se plantea de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, las opiniones de las entrevistas por parte de los expertos, el análisis realizado a los cuadros anteriores y el tener presente la situación del Quindío; permite plantear un modelo que integra una serie de infraestructuras en una área que cobija el municipio de La Tebaida con su correspondiente Zona Franca, Aeropuerto el Edén y su zona industrial, asimismo el corregimiento del Caimo (perteneciente a Armenia) y la zona oriental de Calarcá integrando la salida al Valle, hacia el sur; todo esto reunido en un modelo de Plataforma Logística, hay que establecer de antemano que esta alternativa de dinamismo logístico, planteada para considerar esta zona como de comercio internacional, está sujeta a tres puntos importantes y que no se pueden obviar y son:

- ✓ Hay una infraestructura ya montada y no se puede evadir como montaje.
- ✓ Esta el proyecto que está en ejecución en materia agroindustrial, el cual está encaminado a ofrecer un parque agroindustrial para la creación de empresas agroindustriales, tendientes al mercado internacional.
- ✓ La gobernabilidad en el departamento del Quindío, es tendiente a ser muy política y menos practica lo que lleva a disminuir las acciones que le dan impulso y desarrollo a la región.

### 6.8.1. Situación actual del Quindío y la Zona de La Tebaida

De acuerdo a los tres puntos mencionados se tiene que la plataforma logística planteada como modelo de infraestructura logística para la zona de comercio internacional, está diseñada como propuesta para tomar la Zona Franca del Eje Cafetero y el proyecto de Puerto Seco, integrándolo a modo de desarrollo, en la creación y adecuación del oriente de Calarcá (ver anexo B), donde funcionan en el momento talleres de mecánica, restaurantes, comercio para el parque automotor, lavaderos de camiones,

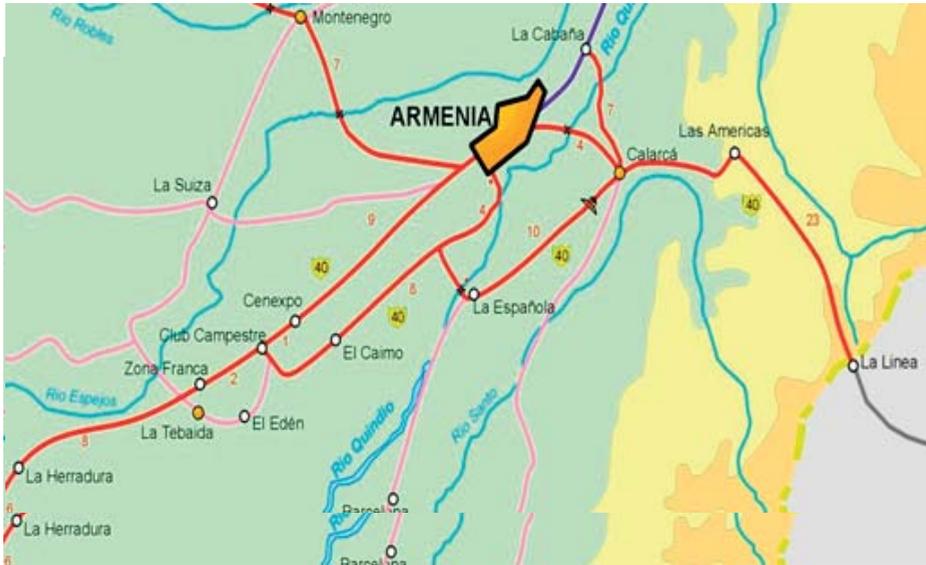
hoteles y parqueaderos para camiones, un terminal de servicio que integre de forma ordenada y ágil todos los servicios antes mencionados para cumplir de una forma eficiente y rápida la entrada de los camiones provenientes del centro del país, al Quindío y occidente Colombiano y su posterior desplazamiento a Buenaventura, a su vez está el control que hace INVIAS para los camiones que entran y salen del departamento del Quindío, para el control de su peso.

Ya en La Tebaida está el aeropuerto El Edén localizado a 10.5 kms. de Armenia (ver mapa 1) y a 0.5 kms. de La Tebaida, aunque no es un aeropuerto internacional y mucho menos de carga, se están realizando licitaciones para su ampliación y remodelación a fin de convertirlo en un aeropuerto internacional y de carga, asimismo se prevé que para final del año puedan aterrizar y despegar en el Quindío aviones de gran tamaño tipo Boeing 757 y tipo Airbus, que en esencia utilizan las compañías con frecuencias intercontinentales.<sup>12</sup>

---

12 *La Crónica del Quindío*. Abril 22 2007.

MAPA 1.  
PARTE CENTRAL DEL QUINDÍO, CON EL ÁREA DETALLADA DE LA ZONA DE ESTUDIO



Fuente: INVIAS.

Asimismo está la zona industrial de La Tebaida, ubicada entre el aeropuerto El Edén y el municipio de La Tebaida.

Finalmente y entre las infraestructuras con que cuenta la zona está La Zona Franca de Eje Cafetero (ver anexo C), ubicada a 13 kms. de Armenia y a 0.45 kms. de La Tebaida, tiene una área útil de 87.802 m<sup>2</sup>, compuesta por 50 lotes con todos los servicios, y con una proyección de construcción en 4 etapas, las cuales están las dos primeras en etapa de consolidación para la entrega de sus respectivas bodegas, la zona franca tiene los siguientes usuarios: usuario operador, industrial de bienes y de servicios y usuarios comerciales; ofrece los incentivos de tipo fiscal, tributarios, cambiarios, operativos, aduaneros, crediticios y financieros. Cuenta con una participación mixta repartida en un 46.52% de capital público y un 53.48% de capital privado, convirtiéndose en una sociedad de economía mixta y régimen privado.

En el futuro cuando se esté en la tercera etapa, contar con los siguientes servicios en su totalidad:

- ✓ Fibra óptica para comunicación de voz, datos y vídeo.
- ✓ Centro de operaciones y aduana en sitio.
- ✓ Sistema informático aduanero - SYGA.
- ✓ Amplias vías peatonales y vehiculares.
- ✓ Seguridad privada durante las 24 horas los 365 días del año.
- ✓ Apoyo logístico, aduanero y administrativo.
- ✓ Terminal Férreo Multimodal.
- ✓ Subestación eléctrica con capacidad de 40 MVA.

Y en cuanto la vía férrea que pasa por el sitio lo tiene contemplado como un Terminal Férreo Multimodal (haciendo la claridad que todo depende del consorcio español que tiene a cargo la rehabilitación de la vía férrea y su pronto litigio jurídico que esta entre el Gobierno y el consorcio):

- ✓ Este terminal es un centro único para transferencia de cargas transportadas por carretera y por ferrocarril y presta los servicios logísticos necesarios para consolidar y desconsolidar cargas.
- ✓ La rehabilitación de la red férrea del Pacífico, permitió volver a utilizar este económico mecanismo de transporte, como vía alterna entre el Eje Cafetero y Buenaventura.
- ✓ Tres líneas férreas internas: Principal, cargue y descargue.
- ✓ Báscula electrónica de carrilera.
- ✓ Zona de cargue y descargue.
- ✓ Patio de contenedores.
- ✓ Caseta estación: Operación y medición de carga.
- ✓ Y en el futuro una zona de bodegas de carga.

MAPA 2.  
UBICACIÓN DE LA ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO



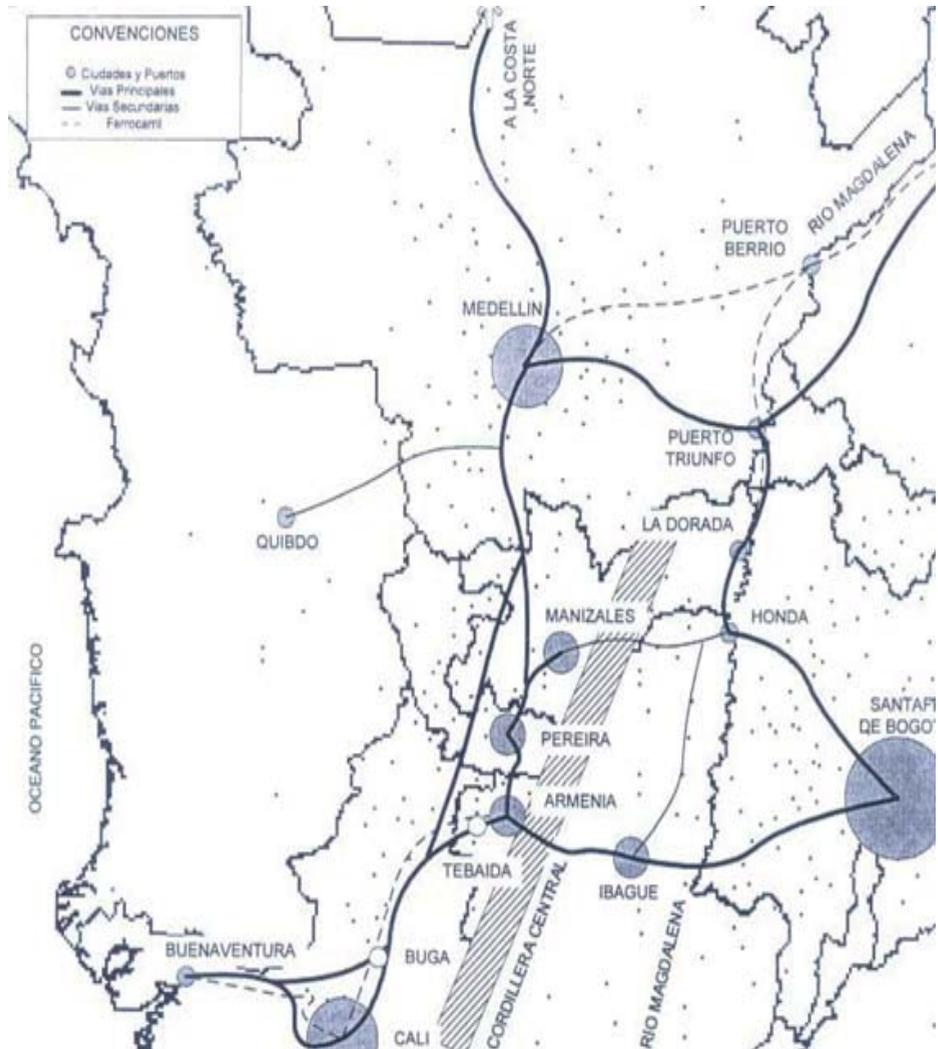
Fuente: Sociedad Zona Franca del Eje Cafetero S.A.

Un gancho de la zona franca es el de estar en la jurisdicción del municipio de La Tebaida donde el municipio ofrece:

- ✓ Exenciones de los impuestos Predial, Industria y Comercio y Avisos y Tableros, hasta por diez (10) años para las nuevas empresas que se instalen en su jurisdicción.
- ✓ Exención del 80% en el pago de la Licencia de Construcción y de Urbanismo hasta el año 2007.<sup>13</sup>

13 Sociedad Zona Franca del Eje Cafetero S.A.

MAPA 3.  
OCCIDENTE DE COLOMBIA, VÍA BOGOTÁ – BUENAVENTURA, SITUACIÓN ESTRATÉGICA  
DE LA TEBAIDA



Fuente: Corpes de Occidente.

## 6.8.2. Modelo de plataforma logística para la zona de La Tebaida

El modelo que se plantea para la zona de La Tebaida es una Plataforma Logística que manejará todas y cada una de las infraestructuras indicadas anteriormente con la única salvedad que se unen La Tebaida y Calarcá, y en cierta medida lo planeado para el corregimiento del Caimo en materia de un centro de transferencia de carga y su parque agroindustrial.

En los cuadros 6, 7<sup>14</sup> y 8<sup>15</sup>, se presentan datos claros de cómo se combinan distintos medios de transporte de carga para hacer más eficiente el manejo de estos bienes; pero es preciso establecer, como se observa en el cuadro 5, de qué manera se transportan las distintas mercancías y su respectivo empaque, ya que es por allí donde se empieza a fallar cuando a un producto no se le proporciona el adecuado empaque y embalaje, por consiguiente su transporte por más cuidadoso que sea siempre lo afectará.

Asimismo las distintas combinaciones de modos de transporte dan como resultado un sistema eficiente y que a la hora de sacar costos resulta más conveniente para el empresario y el transportador, de igual manera como se complementan unos medios con otros, lo anterior aclara porqué en Europa se está entrando en la era de las plataformas logísticas, donde le ofrecen al empresario todo un parque logístico para el manejo de sus mercancías, con todos los servicios y comodidades dentro de un solo lugar.

---

14 Rubial Handabaka, Alberto. *Gestión logística de la distribución física internacional*. Grupo editorial NORMA. 1994. Págs. 361 y 368.

15 McCarthy, E. Jerome. Perreault, William D, Jr. *Marketing, un enfoque global*. Mc Graw Hill, 13 edición. 1999. Pág. 333.

CUADRO 6.  
TIPOS MÁS REPRESENTATIVOS DE CARGA POR MODO DE TRANSPORTE

		Modo			
		Ferrovionario	Carretero	Marítimo	Aéreo
Tipos de carga					
Carga General	No Unitarizada	Manufacturas y semifacturas empaquetadas en: Bolsas, Fardos, Cajas, Paquetes, Cajones, Tambores, Latas			Paquetes, cajas y latas con: Mariscos, carnes, frutas y legumbres frescas, animales vivos, publicaciones y diarios, peces tropicales, textiles de moda.
	Unitarizada	Manufacturas y semifacturas en:			
		Paletas Contenedores Ferrutaje (piggy - back)	Paletas contenedores	Pre-eslingas Paletas Contenedores Transflocación Autotransbordo Ferrotransbordo	Unidades de carga unificada En general paletas y contenedores
Graneles	Sólida	Minerales, metales, granos: Trigo, soya, maíz, tortas oleaginosas, fertilizantes, sal, cemento, productos siderúrgicos			
	Líquida	Aceites, minerales, productos químicos, grasas comestibles, leche, vino, cerveza			

Fuente: Gestión Logística de la Distribución Física Internacional.

CUADRO 7.  
COMPETENCIA Y COMPLEMENTARIEDAD ENTRE MODOS  
DE TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA

Modo	Competencia		Complementariedad Con otros modos (Secuencial)
	Inter -Modo	Intra - Modo	
Ferrovionario	ferrovionario	Carretero Marítimo (cabotaje)	Carretero Marítimo
Carretero	Carretero	Ferrovionario Marítimo (Cabotaje)	Ferrovionario Marítimo Fluvial Aéreo
Marítimo	Marítimo	Carretero (distancias cortas) Ferrovionario	Carretero Marítimo (Cabotaje) Fluvial
Aéreo	Aéreo	Ferrovionario (distancias cortas) Carretero (Distancias cortas)	Aéreo* Ferrovionario* Carretero Marítimo* Aéreo (doméstico)

\* Puede ocurrir en ciertos casos especiales.

Fuente: Gestión Logística de la Distribución Física Internacional.

CUADRO 8.  
BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE VARIOS TIPOS DE TRANSPORTE

Tipo	Características del transporte					
	Costo	Rapidez de la entrega	Número de lugares atendidos	Capacidad de manejar varios productos	Frecuencia de envíos programados	Confiabilidad del cumplimiento de las fechas programadas
Ferrocarril	Regular	Promedio	Extenso	Alta	Baja	Regular
Fluvial	Muy bajo	Muy baja	Pocas	Muy alta	Muy baja	Regular
Camión	Alto	Alta	Muy extenso	Alta	Alta	Alta
Aéreo	Muy alto	Muy grande	Muy extenso	limitada	Alta	Alta

Siguiendo con el análisis de la plataforma logística, es preciso determinar que Calarcá se integraría con un centro de servicio como se mencionó en el punto anterior y que además tendría un papel importante a manera de filtro de los camiones que salen y entran al Quindío, esta integración se plantea manejarla de manera controlada por un sistema satelital y de intercomunicación entre el control que tiene el INVIAS a la salida sur de Calarcá y que conduce al Valle y un sistema de control que estaría ubicado en la Zona Franca, esto con el fin de lograr un control como se menciona de los camiones que llegan, tomándole datos claves como el lugar de procedencia y el destino, tipo de carga (insumos, carga perecedera, carga seca, maquinaria, agroindustrial, etc.) y la empresa a la cual pertenece, aparte de los controles que realiza el INVIAS (ver anexo D) como número de placa, tonelaje, tipo de camión, etc.

En el caso del Caimo la integración sería a manera de la carga que entra al Departamento y que tiene destino Armenia, pero no se limitaría solo a este caso, si no al recibo de carga para la transformación de materia prima en el parque agroindustrial y que tendría como objeto el posterior traslado de producto procesado al puerto seco que estaría allí para sus trámites y embarque al exterior, esto mismo sucedería en el caso de la zona industrial de La Tebaida.

Pero ante el manejo planteado para el uso de la infraestructura actual y sus posibles nuevas infraestructuras como el Puerto Seco y la ampliación y remodelación del Aeropuerto El Edén, es preciso hacer una definición, mencionar la actividades y el tipo de infraestructura necesaria para el nuevo modelo que integraría a todas y cada una de las infraestructuras antes mencionadas y las que en teoría están por realizarse.

### **Quindío le apuesta a la Agroindustria:**

- ✓ Cafés Sostenibles
- ✓ Flores y Follajes
- ✓ Maderables y no Maderables
- ✓ Guadua y Subproductos
- ✓ Cítricos y frutas de clima frío
- ✓ Plátano y yuca
- ✓ Plantas aromáticas y medicinales

### **Quindío le apuesta a la Industria:**

- ✓ Textil, Algodón, Fibra y Confecciones
- ✓ Cuero y Marroquinería
- ✓ Software
- ✓ Artesanías

### **Quindío le apuesta a los servicios:**

- ✓ Educación
- ✓ Bienes y Servicios ambientales
- ✓ Turismo:

### **Biodiversidad Cultura Ecoturismo**

Asimismo se identifican una serie de necesidades para ser fuerte cada apuesta:

Necesidades identificadas en agroindustria:

### **Mejoramiento en infraestructura física y de servicios.**

- ✓ Innovación y desarrollo tecnológico.
- ✓ Promoción de esquemas de asociatividad.
- ✓ Capacitación y formación de talento humano.

### **Necesidades identificadas en industria:**

- ✓ Innovación y desarrollo empresarial e institucional en la gestión de conocimiento.
- ✓ Articulación de la cadena (software) a procesos de demanda en la agroindustria y el turismo.
- ✓ Formación de capital humano especializado.
- ✓ Articular cadena del Quindío en confecciones a las experiencias de Risaralda y Antioquia.

De lo anterior se desprende que se hace imperiosa la puesta en marcha del sector transportador y logístico, ya que el sector agroindustrial e indus-

trial necesita de un norte para dirigir los esfuerzos para lograr un sector de comercio internacional competitivo, tal es así que existe implícito una Agenda Interna de Infraestructura Física, donde la vía Bogotá - Buenaventura hace parte de la esta agenda y por consiguiente el tramo correspondiente al Quindío es de vital importancia para el desarrollo de ella, asimismo la agenda interna sectorial para transporte y logística, toma a La Tebaida como un punto estratégico en el contexto nacional, a fin de lograr un impulso para el desarrollo de esta región y todas aquellas que se alguna forma u otra se benefician de este corredor estratégico.

En conclusión la integralidad de la agenda interna sectorial y el modelo de plataforma logística están compenetrados y son parte de un desarrollo que se tiene que dar en el corto y mediano plazo a fin de lograr para el sector agroindustrial, al cual se orienta la investigación, un impulso para su desarrollo, entre otros más como la caracterización de ella en el país.

#### EVALUACIÓN DEL MODELO ESTABLECIDO EN FUNCIÓN DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL

El modelo planteado en función del sector agroindustrial, puede ser el indicado para lograr que el sector logre el objetivo de entrar al comercio internacional, pero no se trata de un modelo o de otro porque en principio la plataforma logística por sí sola no representa una salvación, por los problemas que se han mencionado anteriormente y por estar en la actualidad en total inoperancia tanto logística como de comercio exterior, el punto concreto es el mismo sector agroindustrial, el cual no es competitivo, como lo dice el Dr. Carulla en su entrevista, “como hacer competitiva la dispersión, es imposible lograr volúmenes de un solo producto para lograr consolidar carga”.

En términos prácticos se puede plantear una serie de alternativas, como tener centros de producción en la región cafetera para la exportación, iniciar programas de transformación, o hacer fluir la carga agrícola de los Departamentos del centro del país para el Quindío, pero se vuelve al problema de trazabilidad, no existe este término en el sector. Otra alternativa es la de convertir la zona, en una zona de transformación aprovechando el parque agroindustrial del Caimo o de La Tebaida, pero igual la dispersión, en términos del Dr. Carulla, “es tan grande que se vuelve una riqueza y una debilidad para manejar”.

Otra posibilidad es aprovechar el conocimiento del Quindío en cafés especiales, plátano, yuca, frutales de clima frío, guadua, cítrico, flores y follajes y ahora en aromáticas y plantas medicinales, y volver ese conocimiento una fortaleza para la exportación, ya que se tiene el conocimiento de cómo se maneja, se tiene el apoyo y la experiencia del SENA y su convenio con el Reino Unido en materia de poscosecha, todo esto unido en función del servicio que se prestaría para un empresario que desee exportar y no tenga los conocimientos necesarios en el manejo de la materia prima y sus empaques.

La zona de comercio exterior de La Tebaida, ofrece en el mediano y largo plazo abaratar los costos de transporte, eso si el tren de carga se hace una realidad y en beneficio del empresario sería una ayuda muy grande por el manejo de la carga en función de volumen y peso.

También la Zona Franca entraría a realizar una labor muy importante en el caso de la importación de maquinaria y equipo para transformación y su aprovechamiento para la posterior exportación de producto transformado y listo para el mercado internacional.

Pero todo lo anterior va de mano primero que la zona se convierta en una zona interesante y altamente competitiva para comercio internacional y segundo que el sector agroindustrial se desarrolle y logre consolidar carga de diferentes productos y al fin lograr la premisa que dice: “Se exportará todo aquello que en un día se logre llenar un contenedor homogéneo de cuarenta pies”, claro está, con todas las normas internacionales que se requieren para ser competitivos. Y está el tema de la carga misma, el día que se paletice la carga y los tiempos de cargue y descargue sean mínimos ese día los costos bajarán y será competitivo el sector agroindustrial.

Finalmente el sector agroindustrial no depende del modelo que se utilice ni tampoco para lograr su funcionalidad, ambos son autónomos en su desarrollo pero para ser competitivos hay que promover un sistema que deje a un lado todos los problemas que están dejando al sector agroindustrial como un sector sin progreso.





Conclusiones



- En materia de competitividad el Quindío tiene clara su agenda interna, pero en lo relacionado con la agenda sectorial es dirigida hacia el 2019, cumpliendo con el plan 2.500, dejando de lado la infraestructura logística.
- En la competitividad del Departamento del Quindío se notan deficiencias en infraestructura, liderazgo político, recurso humano y servicios públicos de calidad, según lo planteado por los expertos entrevistados en el Quindío y corroborado en términos del estudio hecho por la CEPAL en el 2001.
- En cuanto a infraestructura, el Quindío tiene retrasos en su obra más importante, que es la Zona Franca al llevar ejecutadas dos de las cinco etapas propuestas en el proyecto inicial, lo que representa para el Quindío un problema de credibilidad empresarial para su puesta en marcha.
- Se hace claro la necesidad de un clúster que reúna esfuerzos, agrupando productores y proyectos como la Zona Franca y el puerto seco y demás modelos mencionados en este documento para dinamizar la producción y la economía en la región en cuanto a comercio exterior ya que según reporte regional del Banco de la República, en el primer trimestre del año 2007 se encuentra el Quindío con un comportamiento en la caída en las ventas al extranjero del 20.7% en comparación con los años 2006 y 2007 del mismo trimestre.
- La Zona Franca y algunas zonas industriales importantes como La Tebaida, la zona industrial de Calarcá y la zona de Tres Esquinas en Armenia, representan ventajas comparativas importantes pero falta transformarlas en ventajas competitivas frente a otras zonas del país, a través de infraestructuras, como la puesta en marcha de la Zona Franca, en toda su operatividad y el complejo agroindustrial del Caimo.
- La malla vial está en condiciones adecuadas, gracias a la herencia cafetera que en sus mejores años fue aporte del mismo gremio cafetero.

- Es un departamento eminentemente agrícola con una visión agroindustrial y un interés creciente en desarrollar su potencial en el sector de comercio exterior.
- El recurso humano del Departamento es escaso y poco preparado en términos profesionales y técnicos hacia el comercio exterior, lo que representa una debilidad que puede ser corregida por personas de otras partes del país y del exterior.
- La zona franca esta subutilizada al entregar servicios de bodegaje y algunas asesorías, lo que le resta competitividad en el panorama regional.
- La dispersión del sistema agrícola no permite contar con una verdadera agroindustria que permita ser un sector exportador, esto se evidencia en la mayoría de los productos y regiones del país.
- El panorama en cuanto a producto para exportación es muy pobre, salvo producto transformado surgido del propio Quindío, ya que no resulta rentable exportarlo en el sistema actual que presenta La Tebaida.
- Solo será verdaderamente una zona de comercio exterior, si se pone en marcha el corredor férreo de La Tebaida, por lo que cualquier modelo que se proponga y ejecute tendría todas las posibilidades de viabilidad y progreso, con este elemento de desarrollo.
- El liderazgo político y empresarial del Quindío está estancado, lo que representa pocos procesos de desarrollo para el tema de comercio internacional y a su vez una visión del sector para el corto, mediano y largo plazo, teniendo un gran potencial, como lo plantean los expertos entrevistados.
- Existe una debilidad frente a infraestructuras logísticas como las Zonas Francas Uniempresariales.
- La zona de La Tebaida no es una zona solo exportadora si no de comercio internacional, pero solo si se ponen en marcha la vía férrea,

la activación de una verdadera Zona Franca y los proyectos de puerto seco se concreten.

- El Quindío presenta el más bajo índice de deuda pública de los tres departamentos, con \$412.275 millones, de los cuales \$47.831 millones se destinaron a marzo de 2007 a construcción de un centro de convenciones, mejoramiento de la infraestructura vial y otras obras en los municipios de Calarcá y La Tebaida; según datos suministrados por el Banco de la República.
- Hay desarrollo en construcciones de infraestructura en el Quindío con variaciones del 109.8%, comparándolas con el I trimestre de 2006 y I trimestre de 2007, lo que representa un atractivo para el inversionista en términos de compromisos por parte del Departamento hacia el empresario.
- El Quindío a pesar de tener un pasado y presente un tanto sombrío, genera optimismo y atracción al empresario no solo nacional sino extranjero al ofrecer incentivos en tributación, menores a otras zonas del país, sino que además los entes públicos y privados buscan fortalecer vínculos empresariales de inversión en nuevos negocios, tendientes al comercio internacional.
- Las empresas agroindustriales del Departamento están comprometidas a diversificar los mercados tanto nacionales como extranjeros con productos dignos de admirar y copiar, lo que hace un mercado dinámico en esta zona del país y atractivo para la ingreso de competencia por tener barreras de entrada débiles.
- Hay que convertir los factores negativos en positivos, como lo plantea el cuadro 44 en términos de infraestructura, mercado de capitales, entre otros, realizando por parte de la Cámara de Comercio de Armenia una invitación a los empresarios para invertir en el Quindío, ya que todo está por hacer en la zona como región de comercio internacional.





## Recomendaciones



- ❑ Se sugiere un trabajo continuo teniendo en cuenta la oferta exportadora que propone el Ministerio de Agricultura.
- ❑ Realizar una investigación llevada hacia lo que es producto y costo en el transporte de carga.
- ❑ Realizar una evaluación e investigación en industrias por sectores agroindustriales, para el manejo tecnológico en términos de carga, en la operación de productos llevados actualmente por vía aérea y como podrían ser llevados en transporte marítimo.
- ❑ Para un inversionista extranjero, un proyecto de ubicación agroindustrial en Bogotá, La Tebaida o Buenaventura, sería imperioso realizar un estudio de factibilidad para obtener la mejor opción hacia el sector de comercio exterior.
- ❑ Se propone medir otras zonas de comercio internacional en el país, para hacer un comparativo en términos de costo en fletes y volumen/peso.
- ❑ Hacer divulgación de la importancia que tiene el desarrollo y puesta en marcha de una zona de comercio exterior en La Tebaida, para la integración del proyecto al Quindío, el Eje Cafetero y el país.
- ❑ Para que los proyectos pendientes y las propuestas de otros modelos mencionadas anteriormente sean una realidad, se debe invitar a productores, gremios, dirigentes políticos, inversionistas, academia, inversionistas en el extranjero para que todos aporten capitales, propuestas, conocimiento experiencias que permitan que se hagan realidad y se optimice la ubicación, el modelo a implementar, la capacitación requerida, el apoyo político para que todo sea un hecho y el desarrollo de la región una realidad.
- ❑ Involucrar a los gremios en el tema de comercio internacional para lograr esfuerzos más concretos en términos de integración empresarial.
- ❑ Orientar una investigación acerca del entorno y su influencia hacia la región de comercio exterior de La Tebaida, con el fin de identificar las posibles relaciones directas e indirectas sobre ella.





## Bibliografía



- Acuerdo No. 021 (Noviembre 16 de 2005). [en línea]. Colombia: Concejo Municipal LA TEBAIDA QUINDÍO. Disponible en [http://www.latebaida-quindio.gov.co/apc-aa-files/36383463313466336637366335376165/ACUERDO\\_No.\\_021\\_2005\\_CODIGO\\_DE\\_RENTAS.pdf](http://www.latebaida-quindio.gov.co/apc-aa-files/36383463313466336637366335376165/ACUERDO_No._021_2005_CODIGO_DE_RENTAS.pdf) [2007, 7 de julio].
- ALCALDÍA DE LA TEBAIDA. (2006). *Boletín de prensa informativo* No. 154.
- BANCO DE LA REPÚBLICA, *Boletín Económica Regional*, Eje Cafetero, (Primer Trimestre de 2007). Recuperado de
- CEPAL. (2001). *Informe Final de Escalafón de la Competitividad de los Departamentos en Colombia*.
- CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO, CAF, (2001). Transporte sin fronteras, transporte internacional de carga por carretera en la comunidad andina de naciones. Situación actual y perspectiva.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN. (2008). *Plan de Desarrollo Gobernación del Quindío 2004 - 2007*. Págs. 15 y 16.
- DNP (2006). *Plan Nacional de Desarrollo 2002 - 2006, Hacia un Estado Comunitario*.
- DNP, (10 de octubre de 2005). CONPES 3382 Proyectos prioritarios para mejorar la
- DNP. Agenda interna para la productividad y la Competitividad, (septiembre 2005), resultados del proceso y propuestas iniciales.
- DNP. Agenda interna para Risaralda, (Mayo 16 de 2006). Quindío y Caldas, Relatoría.
- DNP. Agenda Interna Sectorial, (Septiembre 2006).
- DNP. Agenda Interna Sectorial, sector transporte y logística (Septiembre 2006).
- ECONÓMICA CONSULTORES, (1996). Ministerio de Transporte, Corpes de occidente. Potencial de desarrollo de puertos secos en la región del occidente colombiano, segundo informe. Págs. 6 a 12 y 72.
- EL CONGRESO DE COLOMBIA, (2001). Ley 677 de 2001, por medio de la cual se expiden normas sobre tratamientos excepcionales para regímenes territoriales.

- EL CONGRESO DE COLOMBIA, (2005). Ley 1004 de diciembre 30 de 2005, por la cual se modifican un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones.
- FERRARI, CÉSAR, PH. D. (2006). *Política Económica y Economía Social de Mercado en Colombia*. Fundación Honrad Adenauer Stiftung, Pág. 90.
- FRANCO, Carlos. (2005). *TLC Colombia-Estados Unidos, posibilidades competitivas de la agroindustria colombiana*. Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- GÓMEZ, Martínez, Edgar. (2004). Departamento Administrativo de Planeación Gobernación de Boyacá. Foro Regional TLC y Agenda Interna. Paipa.
- HINKELMAN, EDARD G. (2003). *Diccionario de comercio internacional*. CECSA, México.
- <http://entornolegal.com.co/CODIGOS/LEGISLACION/decretos/1991/D2402de1991.htm>
- [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber\\_eje\\_cafetero\\_trim1\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_eje_cafetero_trim1_2015.pdf)
- Infarto logístico. (Septiembre 29 de 2006). *Revista Dinero*. No. 263. Págs. 30-38.
- Informe Monitor Company. (1993). *Informe ejecutivo de la presentación de la sociedad Zona Franca del Eje Cafetero S.A.* Bogotá.
- Infraestructura (Marzo 21 de 2007). *Diario económico empresarial y financiero de Colombia*, La República.
- Infraestructura (2006). Federación colombiana de transportadores de carga por carretera Colfecar.
- Infraestructura (Abril 22 de 2007). *Diario La Crónica del Quindío*. Armenia.
- Infraestructura (Marzo 25 de 2007). *Diario La Crónica del Quindío*, Armenia.
- Infraestructura (Marzo 9 de 2003). *Diario El Colombiano*.
- Infraestructura (Marzo 9 de 2006). *Diario económico empresarial y financiero de Colombia*, La República.
- Infraestructura (Mayo 14 de 2007). *Diario La Crónica del Quindío*Armenia.

- ISAZA, Moreno, Vladimir Ricardo. (1999). *La competitividad sistémica: un análisis del plan estratégico 2020 para el departamento del Quindío*. pág. 52.
- KETELS, Christian H. (2006). En: presentación de la conferencia, Competitiveness, cluster, and competitive advantage. Bogotá.
- KUNDERA, Martín. (2003). Premio Nacional Universitario sobre el futuro. Año 2002 - 2003, "sembrar el futuro" Tema: "Latinoamérica 2020". Caracas. En: [www.futurovenezuela.org/sembrar2003/Martinkundera.doc](http://www.futurovenezuela.org/sembrar2003/Martinkundera.doc). Págs. 15-16.
- LEDESMA Carlos A. (2004). *La venta profesional*. En: [www.hellerconsulting.com](http://www.hellerconsulting.com).
- LEVY, Alberto. (2003). *Liderando en el infierno: La competitividad de empresas, cluster, ciudades*. Buenos Aires: Paidós, Págs. 60, 61,62, 63, 64 y 65
- McCarthy, E. Jerome. Perreault, William D, Jr. (1999). *Marketing, un enfoque global*. Mc Graw Hill, 13 edición. Pág. 333.
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. (2006). Decreto 4589 de (27 DIC 2006). "Por el cual se adopta el Arancel de Aduanas y otras disposiciones. Legis Colombia, Bogotá 2006.
- MINISTERIO DE TRANSPORTE, (2001). Operación del transporte de carga por carretera en Colombia. Dirección General de Transporte y Tránsito Automotor. Subdirección Operativa de Transporte Automotor. Grupo de Estudio de Carga.
- MINISTERIO DE TRANSPORTE, (2005). *Caracterización del transporte en Colombia, diagnóstico y proyectos e infraestructura*.
- OSORIO, Arcila, Cristóbal. (1999). *Diccionario de comercio internacional*. Ecoe ediciones, Santa Fe de Bogotá. Pág. 175.
- Paquete Irlandés. (9 de junio de 2007). *Revista Poder. Comercio exterior*, Edición 02-10, No. 30. Págs. 34- 40.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (1991). Decreto 2402 (octubre 22 de 1991). [en línea]. Colombia: Disponible en
- Quindío, verde y turístico. (Septiembre 3 de 2004). *Revista Dinero*. Edición 213.
- RUBIAL Handabaka, Alberto. (1994). *Gestión logística de la distribución física internacional*. Grupo editorial NORMA. Págs. 361 y 368.

Sección Económica. (Marzo 23 de 2007). *El Tiempo*.

SERNA Gómez, Humberto. (2008). *Gerencia Estratégica, Teoría - Metodología - Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Temas gerenciales, 3R Editores, 8 edición, Bogotá D.C. Pág. 148.

SOCIEDAD ZONA FRANCA DEL EJE CAFETERO S.A. (2006). En: presentación comercial y ejecutiva. La Tebaida, Quindío.

SOTO, Ángel. (2006). Profesor de la Facultad de comunicación. En: Chile: líder en competitividad latinoamericana.

URUEÑA Leal, Carolina. (2002). Documentos de trabajo sobre economía regional, El Quindío: una región para su inversión - La Ley Quimbaya. Federación Nacional de Municipios. Valencia Barrera, Gonzalo Alberto. Banco de la República. Armenia - Pereira. Págs. 15 - 16.

Viernes de infraestructura. Marzo, abril, mayo, junio y julio (2007) *Diario económico empresarial y financiero de Colombia*, La República.

VILLAMIZAR, Mónica. (2007). El túnel de La Línea - La vía Bogotá - Buenaventura. En: el *Canal Caracol*, reportaje 14 y 15 de junio de 2007.



# Anexos



Anexo A. Encuestas dirigidas a expertos

ENCUESTA PARA EXPERTOS UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE  
TADEO LOZANO  
VICERRECTORÍA DE POSGRADOS MAESTRÍA EN MERCADEO  
AGROINDUSTRIAL

La siguiente encuesta está dirigida a personas que por alguna u otra razón conocen o han tenido conocimiento sobre la infraestructura logística de carga en Colombia y en especial del departamento del Quindío, concretamente el municipio de La Tebaida. Asimismo conocer sus apreciaciones con respecto al tema de investigación “La Tebaida como zona de exportación para el sector agroindustrial” y su competitividad.

Nombre \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_  
E-mail \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Empresa \_\_\_\_\_  
Cargo \_\_\_\_\_

Si en el cuestionario hay alguna(s) preguntas que no están dentro de sus apreciaciones, favor colocar en ella(s) sus comentarios.

1. ¿Cuál es la necesidad más importante en infraestructura logística en el país?

¿Cuál? \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. Cómo califica la infraestructura logística en el país a nivel vial:

Excelente  Bueno  Regular  Malo

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. De los medios de transporte logístico, para el movimiento de carga cuál o cuáles cree que tiene mejor expectativa de desarrollo.

Transporte multimodal  Transporte férreo  Transporte vial   
Transporte marítimo  Transporte fluvial  Otros

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Y como los define con respecto a las siguientes afirmaciones: con futuro, poco viable, muy viable, modernización, otro(s).

Transporte multimodal \_\_\_\_\_  
Transporte férreo \_\_\_\_\_  
Transporte vial \_\_\_\_\_  
Transporte marítimo \_\_\_\_\_  
Transporte fluvial \_\_\_\_\_

5. Dentro de los proyectos que se plantean en los Departamentos de Risaralda (zona franca, Terminal de carga, proyecto de movilidad), Caldas (Aeropuerto de Palestina), Valle (zonas francas, puertos secos) y Tolima (Terminal de carga), qué factibilidad hay de realizar un mega proyecto en La Tebaida que los reúna a todos y que dentro de este exista inversión extranjera para su consecución y manejo

Factible  Poco factible  Nada factible

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Identifica al municipio de La Tebaida como zona exportadora?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Usted cree que La Tebaida puede estar enfocada como zona exportadora para el:

Sector agroindustrial  Sector manufacturero  Sector industrial   
Todas las anteriores  Otras

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Usted cree que las ventajas que tiene como reactivación de la vía férrea, el funcionamiento de la zona franca y el paso de la vía panamericana, son necesarias para considerar La Tebaida como zona exportadora

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Con respecto a la pregunta anterior, si fue si, qué propuestas se pueden dar o ser viables para su mejora, si fuera posible.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Con qué modelo de manejo "Empresa - Ejecutivo" puede la zona de La Tebaida llegar a ser un modelo administrativo rentable:

Cluster  Participe de una cadena logística  Sociedad mixta   
Concesión  Consorcio  Gobierno

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

11. En de la zona logística qué servicios son necesarios o complementarios para ella:

	Bodegaje (empaquete)
	Servicios al transportador (alimentación, hospedaje, servicios de salud, etc.)
	Complementarios de carga (oficinas gubernamentales)
	Servicios al parque automotor Suministro de apoyo logístico
	Asesorías y consultorías en comercio exterior
	Aseguradoras
	Otros

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

12. Cree usted que el departamento del Quindío cuenta con una oferta académica y técnica calificada para el manejo de una zona exportadora.

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

13. Qué condiciones se requieren en cuanto a carga para que la zona de La Tebaida sea rentable para el sector agroindustrial.

Hasta 20 toneladas diarias  Mayor a 20 toneladas diarias

Otra cantidad \_\_\_\_\_

Otro concepto \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

14. ¿Qué tan factible es la consecución de una Zona Libre, en el posible caso de tenerla junto a la zona franca ya existente y un posible puerto seco, con el objeto de darle mayor dinámica a la economía del Departamento del Quindío?

Factible  Poco factible  Nada factible

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

15. Qué modalidades se podrían plantear dentro de la zona de la La Tebaida, con qué esquemas de funcionabilidad y beneficios (geográficos, económicos, políticos, legales, etc.)

\* En caso de no tener claro alguno o todos los modelos planteados, a continuación se define cada uno para un mejor desarrollo de esta pregunta.

	Zonas especiales de exportación
	Zonas francas (teniendo en cuenta la nueva disposición para esta figura) Terminales de carga
	Terminales de logística Puertos secos
	Ante puertos
	Centro de actividad económica
	Zonas especiales de actividad económica Centros empresariales
	Operadores multimodal

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Zonas Especiales de Exportación:** Tendrán por finalidad la promoción, desarrollo, y ejecución de procesos de producción de bienes y servicios, mediante la creación de condiciones especiales que favorezcan la concurrencia de capital privado. Estas áreas tendrán los mismos beneficios tributarios de las zonas francas.

**Zonas Francas:** Son áreas geográficas delimitadas dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios, o actividades comerciales y turísticas, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior.

**Terminal de Carga:** Es un área donde se entrega y envía carga, en un sitio determinado estratégicamente ubicado para tal fin; dentro de esta figura se ubican una serie de características como:

- Operación de distintas empresas. Muelles especializados
- Tiempos de estadía definidos Control de viajes
- Casas de cambio, para manejo de carga en comercio exterior.
- Control de tonelaje (peso) Control de carga

**Terminal de Logística:** Es un área parecida al Terminal de carga pero especializada en: Servicio al cliente.

Transporte.

Gestión de Inventarios. Procesamiento de pedidos

**Puerto Seco:** Terminal internacional localizada en el interior del país y directamente conectada a través de la red ferroviaria con uno o varios puertos origen y/o destino de los tráficos tratados. La principal actividad de los cuales es la concentración y distribución de mercancía marítima.

**Ante Puerto:** Se define como un conjunto de instalaciones, relacionadas operacionalmente entre sí, que complementan las operaciones del terminal portuario, compuesto por zonas para depósito de carga, bodegas, zonas de depósito de contenedores normales y refrigerados vacíos y cargados, depósitos para vehículos, zonas de parqueos de camiones que ingresarán posteriormente al puerto en forma planificada y coordinada con otras operaciones, zonas de consolidación y desconsolidación de carga, tanto de camiones como de contenedores, zonas de revisión aduanera y sanitaria, de

recepción física de vehículos con carga de transbordos, terminales ferroviarios, entre otros.

**Centro de Actividad Económica:** Es un puerto más competitivo y dotado de la infraestructura necesaria para localizar industrias exportadoras y disminuir los altos costos de logística en los procesos de importación y exportación. Están conformados por un centro logístico internacional, una plataforma frigorífica de exportación, un centro de transportes y distribución, antepuertos, entre otros servicios.

**Zonas Especiales de Actividad Económica:** es un lugar donde se realizan actividades especializadas para un sector en particular y están definidas por condiciones especiales de la zona y del tipo de carga que se maneja allí, a su vez son zonas con las mismas características de una zona de espacial de exportación y un centro de actividad económica pero en la que se complementa la una con la otra.

**Centros Empresariales:** son lugares donde se concentra un grupo de empresarios o empresas para desarrollar o generar negocios, en el caso de comercio exterior, estarían ubicados exportadores e importadores con todos los servicios que correspondan para el buen funcionamiento de sus negocios internacionales como: comunicaciones eficientes y de alta tecnología, alta disponibilidad bancaria, oficinas para tramites aduaneros, casas de cambio, agencia aéreas, marítimas, para transporte vial, entres las mas importantes.

**Operadores Multimodal:** Se entiende por operador de transporte multimodal toda persona que por sí, o por medio de otra que obre en su nombre, celebra un contrato de transporte multimodal y actúa como principal, no como agente o por cuenta del remitente o de los transportadores que participan en las operaciones y asume la responsabilidad del cumplimiento del contrato. Cuando dicha conducción de mercancías ocurran entre dos o más países, será transporte multimodal internacional. En el transporte multimodal la conducción de mercancías se efectuará por dos o más modos de transporte, desde un lugar en el que operador de transporte multimodal las toma bajo su custodia o responsabilidad hasta otro lugar designado para su entrega al destinatario, en virtud de un contrato único de transporte.

## Anexo B. Situación actual de Calarcá, en la vía que conduce hacia el Valle del Cauca



Fuente: El autor.

### Anexo C. Etapas zona franca



Fuente: Zona Franca Eje Cafetero S.A.



## Anexo D. Control INVIAS, entrada a Calarcá, Quindío



Fuente: El autor.

Anexo E. Vía férrea, La Tebaida, Quindío.



Fuente: El autor.

## Anexo F. Reportaje sobre el corredor vial Bogotá Buenaventura.

### Túnel de La Línea.

- El túnel de La Línea está construido a 2.500 m.s.n.m.
- En 1556 se descubrió el paso del Quindío.
- El sueño de unir por un túnel el centro y occidente del país lleva 70 años.
- El túnel se construye con tecnología colombiana.
- El túnel tendrá cuatro carriles.
- Por el alto de La Línea pasan 4.200 vehículos diariamente.
- En el 2.010 esté concluido el plan de ampliación de la vía Bogotá-Buenaventura.
- El recorrido de Bogotá a Buenaventura dura 16 horas sin parar y con paradas puede durar 2 ½ días.
- Esta vía tiene 10 peajes.
- El costo total de los peajes es de \$70.000 aproximadamente, dependiendo del tipo de automotor.
- Moviliza el 60% del comercio de Colombia.
- Es de lenta circulación y peligrosa en la cordillera central y en Buenaventura estrecha y sujeta a los derrumbes.
- El director de INVIAS -Daniel García- dice: No es factible que la economía siga creciendo y el país siga rezagado en el tiempo en materia de infraestructura vial.
- Saliendo de Bogotá se construye un túnel en el Boquerón y ya no se cruzara este paso, el túnel da paso al túnel de La Línea en la cordillera central de 8.5 kms. y luego un viaducto y tres túneles en el sitio llamado La Estrella.
- El recorrido se hará en 4 o 5 horas.
- Habrá una doble calzada de Bogotá a Buenaventura.
- El 60% del tráfico que cruza esta importante vía es tráfico pesado.
- Se aspira que en 1 ½ año se dé fluidez a esta vía.
- Los peajes no subirán, asegura el Director de INVIAS.
- Lo que se quiere es que la competitividad del país tenga una infraestructura acorde al nivel de crecimiento que se tiene.
- El desarrollo de un país se conoce en sus obras.
- La infraestructura presente para el 2010 tiene un costo de un billón de pesos.

## Glosario

### A

**Acceso a mercado:** Capacidad de acceso de productos a un mercado determinado, de acuerdo con las restricciones arancelarias o para-arancelarias t no arancelarias vigentes en un país, territorio o grupo de países, de acuerdo con la normativa nacional, regional o multilateral para el ingreso de productos importados a ese mercado nacional.

**Acuerdo general:** Se refiere al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y comercio, también conocido como Gatt, tanto en la versión del año 1947, como en la resultante de la ronda Uruguay de Negociaciones Comerciales Multilaterales, también conocida como Gatt/94.

**Agenda interna:** Es un acuerdo de voluntades y decisiones entre la nación, las entidades territoriales, el sector privado, los actores políticos y la sociedad civil sobre el conjunto de acciones estratégicas que el país debe realizar en el corto, mediano y largo plazo, para mejorar la productividad y competitividad de su aparato productivo para sacar provecho de las oportunidades que brinda el TLC con EEUU y demás acuerdos comerciales. Incluye acciones estratégicas, teniendo en cuenta la restricción fiscal. Además se acompaña de un arreglo institucional, unos mecanismos de implementación y un esquema de evaluación que aseguren su ejecución y sostenibilidad.

**Agenda Interna Sectorial:** Es una propuesta consensuada al interior del sector sobre las estrategias competitivas que definirían el rumbo de cada sector en el nuevo entorno global, las necesidades identificadas para desarrollar exitosamente estas estrategias y los cursos de acción necesarios para darle solución a las problemáticas identificadas.

**Apertura comercial:** Proceso mediante el cual se eliminan las barreras que inhiben el comercio exterior de un país, como pueden ser permisos previos o licencias de importación y aranceles, entre otros.

**Apuesta departamental:** Es en términos de competitividad las acciones que un departamento encamina para hacer más productivo y desarrollado un sector, un producto o un servicio.

**Arancel:** Un arancel es un impuesto aplicado sobre bienes importados y/o exportados. Un arancel de ingresos es establecido con la intención de recaudar dinero para el gobierno. Un arancel proteccionista, generalmente aplicado a bienes importados, tiene como objetivo el alza de precios artificial de importaciones para proteger la industria nacional de la competencia internacional.

## B

**Barreras de entorno:** Son las barreras que se imponen para limitar la entrada de competidores que están cercanos a una empresa y que en el caso del entorno los que están dentro del mismo negocio o el mismo lugar.

**Bienes transables:** Aquellos bienes que se pueden consumir dentro de la economía que los produce, y se pueden exportar e importar. Generalmente, tienen bajos costos de transporte y pocos aranceles y cuotas de importación que puedan bloquear el libre flujo de bienes a través de las fronteras nacionales.

**Biotecnología:** Biotecnología es la tecnología basada en la biología, especialmente usada en agricultura, Ciencia de los alimentos y medicina.

## C

**Cabotaje:** En términos navales cabotaje se refiere a la navegación entre distintos puertos sin llegar a perder de vista la costa; etimológicamente significa navegar de cabo en cabo y probablemente proviene del francés cabotaje, que a su vez proviene de “caboter” o practicar el cabotaje. También es el tráfico marítimo, lacustre, fluvial, o aéreo de mercancías nacionales o nacionalizadas, entre diversos lugares del territorio nacional.

**Cadena de frío:** Se define la cadena del frío como la serie de elementos y actividades necesarios para garantizar la calidad de un alimento desde que se encuentra en su estado natural o precocinado hasta su consumo. También es aplicable esta definición en el caso de productos sanitarios donde se garantiza su calidad desde su producción hasta su utilización.

**Cadena logística:** Conjunto de operaciones que tienen por objetivo la disposición a menos costo de la cantidad de productos deseados en el momento y en el lugar donde la demanda existe.

**Carga:** Se denomina así a aquellas mercaderías que son objeto de transporte mediante el pago de un precio. También se puede denominar carga a las mercaderías que un buque, un avión u otro tipo de vehículo transportador, tiene en su bodega o depósito en un momento dado.

**Clúster:** Concentraciones geográficas de empresas interrelacionadas que trabajan y operan en campos particulares; éstas compiten, pero también cooperan entre sí.

**Colfrigos:** Empresa que presta servicio de Almacenamiento de productos perecederos en congelación y refrigeración.

**Comercialización:** Es el conjunto de actividades cuyo objetivo es la producción de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Técnicas de investigación de mercado, segmentación de mercado, estrategias publicitarias, de precios, promocionales etc.

**Comercio exterior:** Conjunto de transacciones comerciales que se dedica a exportar los productos que se fabrican en un lugar a otros países y a importar los productos que se fabrican en otros países para venderlos aquí.

**Competitividad:** Expresión utilizada para comparar la estructura de costos del proceso de producción, principalmente mano de obra y materias primas, tecnología, diferenciación de productos y tamaño del mercado, entre otros factores, de un productor con respecto a otros productores internos o externos de productos con igual calidad.

**Concesión:** Cuanto se otorga por gracia o merced. Acto por medio del cual la Administración otorga a un particular a una empresa, determinado derecho o privilegio para la explotación de un territorio o de una fuente de riqueza, la prestación de un servicio o la ejecución de las obras convenidas.

**Consolidación de carga:** un sistema de consolidación implica básicamente reunir en una unidad de transporte cargas de diferentes proveedores que van hacia un destino común o que siguen una misma ruta.

Los especialistas coinciden en que menores costos de transporte, posibilidad de hacer economías de escala, aumentar las frecuencias hacia un destino y brindar un mejor servicio al usuario, son las características más importantes de este sistema de transportación.

**Consorcio:** El contrato asociativo por el cual dos (02) o más personas se asocian, con el criterio de complementariedad de recursos, capacidades y aptitudes, para participar en un proceso de selección y, eventualmente, contratar con el Estado.

**Contenedor:** Elemento de transporte destinado a facilitar el acarreo de mercancías embaladas o no, por una o más modalidades de transporte, sin necesidad de proceder a operaciones intermedias de recarga. Debe poseer una estructura permanentemente cerrada, rígida y suficientemente resistente para ser usada repetidamente, y estar provisto de dispositivos que faciliten su manejo, ya sea al ser transportado de un medio de transporte a otro o al pasar de una a otra modalidad de transporte.

Existen diferentes tipos de contenedores:

- Dry Van: son los contenedores estándar. Cerrados herméticamente y sin refrigeración o ventilación.  
Reefer: contenedores a refrigerados de las mismas medidas que el anteriormente mencionado, pero que cuentan con un sistema de conservación de frío o calor y termostato. Deben ir conectados en el buque y en la terminal, incluso en el camión si fuese posible o en unos generados externos.
- Open Top: de las mismas medidas que los anteriores, pero abiertos por la parte de arriba. Puede sobresalir la mercancía pero, en ese caso, se pagan suplementos en función de cuánta carga haya dejado de cargarse por este exceso.
- Flat Rack: carecen también de paredes laterales e incluso, según casos, de paredes delanteras y posteriores. Se emplean para cargas atípicas y pagan suplementos de la misma manera que los open top.
- Open Side: su mayor característica es que es abierto en uno de sus lados, sus medidas son de 20' o 40'. Se utiliza para cargas de mayores dimensiones en longitud que no se pueden cargar por la puerta del contenedor.
- Tank: para transportes de líquidos a granel. Por sus características, solamente se construyen en un tamaño: 20 pies (6 metros) de largo, y 8 pies (2,4 metros) de ancho.

Se está estudiando el establecimiento de una serie de nuevas medidas como el eurocontenedor, adecuado para los palets europeos (palets con 80 cms de ancho por 120 cms de largo), pero está muy lejos de ser un estándar, dado que los buques portacontenedores están preparados para los contenedores mencionados anteriormente.

**Cross-docking:** El Cross-docking es una práctica en la logística de descargar los materiales de un coche entrante del acoplado o del carril del carro y de cargar estos materiales en acoplados o coches de salida del carril. Esto se puede hacer para cambiar el tipo de transporte, o para clasificar el material previsto para diversas destinaciones, o para combinar el material de diversos orígenes.

## D

**DIAN:** Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Esta creada para coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

**Distribución:** La distribución es uno de los cuatro aspectos del marketing. Las otras tres partes del marketing mix son producto, precio y promoción. También se le llama posicionamiento como cuarta 'P' del marketing mix. La distribución trata de cómo hacer llegar el producto o servicio al consumidor. Debe responder preguntas como: \*¿Qué tipo de canal de distribución utilizar? \*¿Debería el producto ser vendido a través de comercio minorista.

## E

**Entorno:** Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

**Estrategia:** puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. Conflicto no implica necesariamente una pelea sino la lucha por obtener una de dos o más situaciones hipotéticas que no pueden darse simultáneamente.

Establecer una “estrategia” implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a dirimir un conflicto y de qué forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

**Exportación:** En economía, una exportación es cualquier bien o servicio enviado a otro país, provincia, pueblo u otra parte del mundo, generalmente para su intercambio, venta o incrementar los servicios locales. Los productos o servicios de exportación son suministrados a consumidores extranjeros por productores nacionales.

## F

**Ferrotaje:** Hace relación al transporte ferroviario

**Flete:** Precio pagado por el transporte de mercancías terrestre, marítimo o aéreo. Precio que cobra el transportista al usuario por la prestación del servicio de transporte.

## G

**Gestión:** Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

## I

**Importación:** En economía, una importación es cualquier bien o servicio recibido desde otro país, provincia, pueblo u otra parte del mundo, generalmente para su intercambio, venta o incrementar los servicios locales. Los productos o servicios de importación son suministrados a consumidores locales por productores extranjeros.

**Infraestructura:** Se denomina infraestructura a aquella realización humana carente de utilidad directa que es, sin embargo, necesaria para la realización de cierta actividad principal, generalmente económica. Referencia a las condiciones básicas (instalaciones y tecnología) que permiten que el trabajo continúe dentro de la organización (por ejemplo, iluminación adecuada, agua limpia).

**Ingreso per cápita:** Conjunto de remuneraciones promedio obtenidas por los habitantes de un país en un periodo determinado, que generalmente es un año.

**Instituto Nacional de Concesiones:** Instituto Nacional de Concesiones, Planea la ejecución de los proyectos con participación de capital privado en infraestructura a cargo de la Nación que hayan sido previamente identificados por el Ministerio de Transporte.

**Inventarios:** Muestra las existencias acumuladas por productores y distribuidores e indica la presión que hay de la demanda y de las ventas potenciales. Un aumento en los inventarios deja clara la necesidad de disminuir la producción mientras éstos se acomodan de nuevo. Dicha cifra puede ser obtenida para un sector específico o para la economía en general.

**INVIAS:** Instituto nacional de vías, se encarga de ejecutar la política del Gobierno Nacional en relación con la infraestructura de su competencia, de conformidad con los lineamientos establecidos por el Ministro de Transporte. Entre otras labores.

## L

**Ley Marco:** Rige los procesos de elaboración, ejecución, monitoreo, seguimiento y evaluación de las acciones del Estado para el cumplimiento de un sector o labor específica, en el caso de infraestructura, para su normatividad y ejecución.

**Ley Quimbaya:** Es una ley promulgada con motivo del terremoto de 1999 y que afecto al Eje Cafetero, principalmente al Quindío; esta ley es una norma tributaria que, por un lado, concede estímulos a la inversión privada constituida y establecida físicamente en la región; mientras que, por el otro lado es vista como el instrumento que promoverá su reactivación económica y social. Esta ley es solo para la reconstrucción del Eje Cafetero y tiene vigencia hasta que la reconstrucción y reactivación de esta región este cumplida.

**Logística:** La logística es el arte y la ciencia de manejar y de controlar los flujos de mercancías, energía e información. El término logística ha evolucionado desde la necesidad de los militares de suministro de piezas hasta actividades como compra, producción, transporte, almacenaje, organización y la planificación de estas actividades. En negocios, la logística puede

tener un enfoque bien interno, bien externo que cubre el flujo desde el origen hasta la entrega al usuario final.

## M

**Manufactura:** La manufactura describe la transformación de materias primas en productos terminados en venta. También involucra procesos de elaboración de productos semi- manufacturados. Es conocido también por el término de industria secundaria. Algunas industrias, como las manufacturas de semiconductores o de acero, por ejemplo, usan el término de fabricación.

**Mercado:** El mercado, en economía, es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

**Mercancía:** Cosa material cuya producción, transformación, distribución, utilización o venta es motivo de la actividad y trato mercantil. Producto destinado a ser vendido sin transformación.

**MERCOSUR:** Un acuerdo de libre comercio firmado por Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay en su afán por buscar un acuerdo integracionista que acelere y promueva el comercio entre los países signatarios.

**Multinacional:** Empresas con sociedades de producción o distribución en diversos países, aunque la matriz y oficina central están en una determinada nación, toma sus decisiones con una perspectiva global para beneficiarse de las ventajas comparativas en cada país.

## O

**Operación logística:** Es una persona o empresa que realiza tareas de logística a tercero, en su mayoría con destino al comercio internacional.

**OECD:** Organization for Economic Cooperation and Development u Organización para la cooperación y el desarrollo económico, Organización fundada en 1961 para promover el crecimiento económico, el empleo, el incremento del nivel de vida y la estabilidad financiera; para asistir la ex-

pensión económica de los miembros y países en desarrollo no miembros: y para expandir el comercio mundial.

## P

**Parque temático:** Parque temático es el nombre genérico que se utiliza para denominar a un recinto con un conjunto de atracciones e instalaciones de ocio y entretenimiento, normalmente organizadas entorno a una línea argumental que les sirve de inspiración.

Precisamente por esto un parque temático es algo mucho más complejo que un parque de atracciones o una feria. Esto también implica que vaya ligado a un proyecto empresarial más sólido y con importantes inversiones económicas

**PIB:** Producto Interno Bruto, Medida del valor de todos los bienes y servicios finales producidos en una economía durante un determinado período que puede ser trimestral o anual. El PIB puede ser clasificado como nominal o real. En el primero, los bienes y servicios finales son valuados a los precios vigentes durante el período en cuestión, mientras que en el segundo los bienes y servicios finales se valúan a los precios vigentes en un año base.

**Piggy - back:** Es muy común en Estados Unidos. Con este sistema se maneja por lo general, contratos de compra-venta. Son utilizados especialmente para materias primas.

**Productividad:** Indicativo del uso y aprovechamiento que se obtiene de cada factor de producción. Resultado cuantificado de dividir los logros de una actividad entre los recursos utilizados para tal actividad.

**Proexport:** Organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la Inversión Extranjera en Colombia. A través de nuestra red nacional e internacional de oficinas, brindamos apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, buscando la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios.

**Proveedores:** Compañías e individuos que proporcionan los recursos necesarios para que la compañía y sus competidores produzcan bienes y servicios.

**Puerto:** Dentro de la cadena del transporte, el puerto es el eslabón que permite el intercambio comercial entre el mar y la tierra.

## T

**TLC:** Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN o también TLC) más conocido como NAFTA por sus siglas en inglés (North American Free Trade Agreement), es un tratado económico entre Canadá, Estados Unidos y México que establece una zona de libre comercio.

**Trazabilidad:** Término que se utiliza en los procesos industriales o actividades económicas que requieren la certificación de su buena práctica. Por ejemplo en los sistemas de gestión de calidad, de gestión medioambiental y sistemas de control conocidos como cadena de custodia.

**Tribugá:** Puerto que está contemplado construir en el pacífico, concretamente en las costas Chocoanas, con cercanías al municipio de Nuquí.

## V

**Valor agregado:** Suma del valor añadido en los procesos productivos de cada uno de los sectores de la economía.

## U

**UNCTAD:** United Nations Conference on Trade and Development. Conferencia de Naciones Unidas sobre comercio y el desarrollo. La labor de la UNCTAD busca la forma de aumentar la capacidad de suministro de los países que producen productos básicos, determinar los obstáculos que impiden el desarrollo de las industrias de transformación y ayudar a los países en desarrollo que dependen de los productos básicos a aprovechar plenamente la diversificación de esos productos como principal camino hacia la industrialización, además, la labor de la UNCTAD en materia de comercio y medio ambiente debe, entre otras cosas, centrarse en prestar apoyo a los esfuerzos de los países en desarrollo para promover la producción de productos ecológicamente preferibles y las oportunidades comerciales que éstos presentan.

**un**  
**i** Universidad  
Internacional  
de Andalucía

**A Pr**  
**E** de Estudios  
Iberoamericanos  
Grupo La Rábida  
**mio 9**  
Área  
Ciencias Sociales  
y Jurídicas



**une**

UNIÓN DE EDITORIALES  
UNIVERSITARIAS ESPAÑOLAS  
[www.une.es](http://www.une.es)

"Esta editorial es miembro de la UNE,  
lo que garantiza la difusión y comercialización  
de sus publicaciones a nivel  
nacional e internacional".

