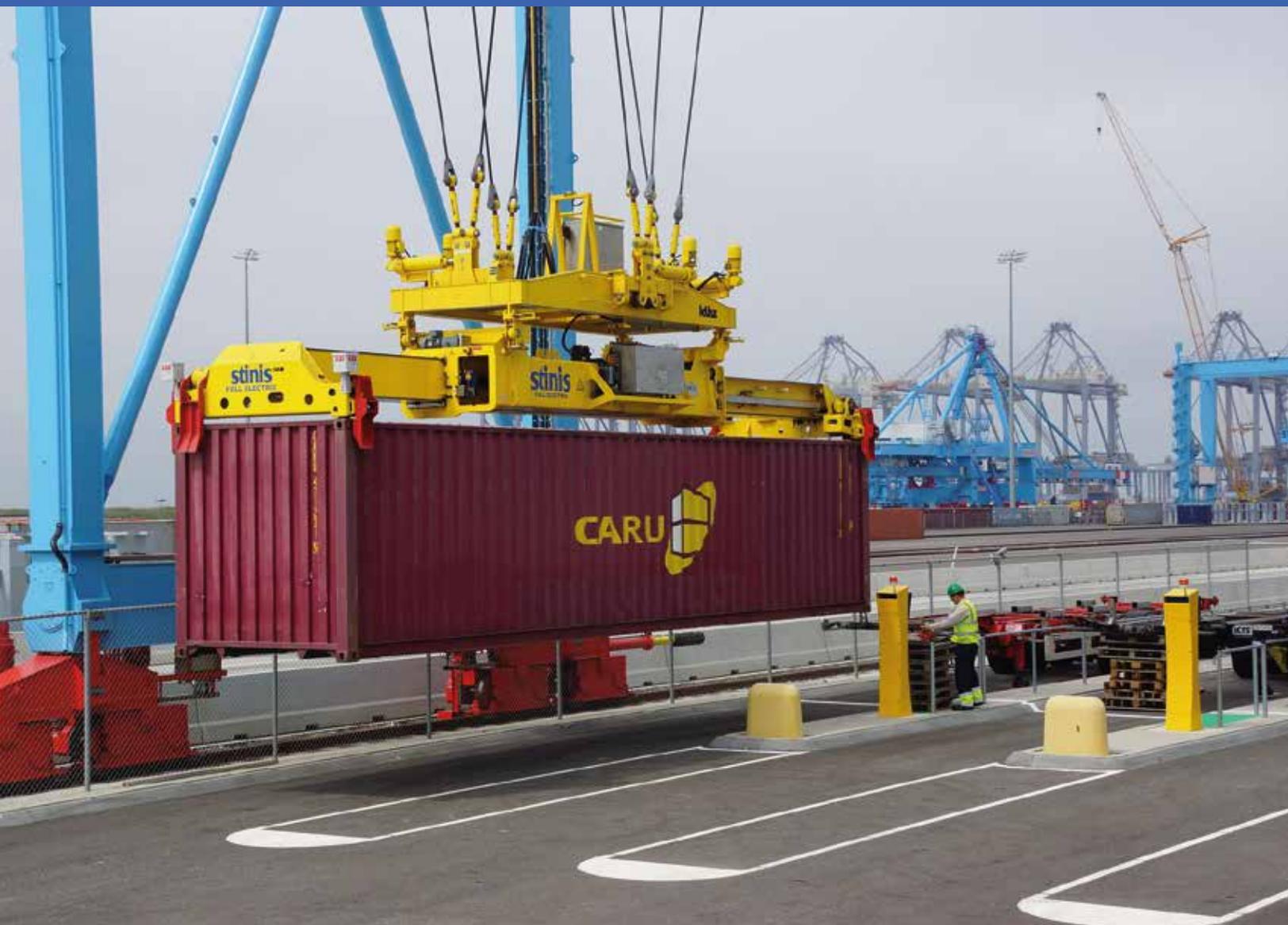


# RESULTADOS SEMINARIO TALLER

Junio/2020



## LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS **OPERADORES LOGÍSTICOS**

Organizan:

Apoya:

# Contenido

PÁG.

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>3. LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DESDE LA PERSPECTIVA DE MAERSK</b>	<b>7</b>
<b>4. DESARROLLO DEL SEMINARIO TALLER</b>	<b>9</b>
4.1 Caracterización empresarial	10
Comercio exterior de las empresas participantes	12
4.2 Impacto de la COVID-19 en la situación actual de operadores logísticos	15
Principales barreras logísticas	18
4.3 Perspectivas de futuro del sector logístico colombiano	22
Medidas implementadas por las empresas del sector	22
Prácticas que llegaron para quedarse en el sector logístico	25
Formación para afrontar los retos	26
Necesidades de inversión extranjera directa en el sector	28
Logística intermodal durante la pandemia	29
<b>MEDIDAS DEL GOBIERNO PARA MITIGAR LOS IMPACTOS DE LA COVID-19</b>	<b>31</b>
5. Tendencias y buenas prácticas internacionales	33
6. Conclusiones del taller	36



# INTRODUCCIÓN

La relevancia de los tiempos y costos de transporte de carga y la eficiencia en el desempeño logístico, se han hecho aún más evidentes en el marco de la declaratoria del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica (Decreto 417 del 17 de marzo de 2020) en todo el territorio nacional, establecida para afrontar la grave calamidad pública que afecta al país por causa de la COVID-19, y derivada del vertiginoso escalamiento del brote y avance de la pandemia. Dicha pandemia representa actualmente una amenaza global a la salud pública, con afectaciones al sistema económico, de magnitudes impredecibles e incalculables, de la cual Colombia no ha estado exenta. En el marco de la emergencia y por causa de la pandemia mencionada, mediante el Decreto 457 de 22 marzo de 2020, se ordenó el aislamiento preventivo obligatorio de los habitantes la República de Colombia hasta el 13 de abril, el cual ha sido ampliado en cuatro oportunidades. El último de los cuales será hasta el 1° de julio de 2020, de acuerdo con el Decreto 749 de 2020. En el marco de la crisis, han surgido nuevos retos tanto para garantizar el abastecimiento de alimentos y mercancías en el país como para facilitar el comercio exterior.

Esta declaratoria de emergencia y el correspondiente aislamiento preventivo han tenido y seguirán teniendo por un tiempo, aún indefinido, consecuencias directas sobre la economía y las condiciones sociales de la población colombiana, debido al cierre y desaceleración de un sinnúmero de actividades económicas. Lo anterior, combinado con la incertidumbre de los impactos de la economía internacional sobre la nacional, ha implicado que el Gobierno colombiano implemente una gran cantidad de medidas transitorias de naturaleza fiscal, administrativa, tributaria, operativa, mercantil, de orden público y sociales, etc., a través de las cuales sea factible responder a dicha emergencia de la manera más eficiente y comprensiva posible, con las menores afectaciones a la población.

En relación con las actividades logísticas, esta misma reglamentación definió que en el marco de la Emergencia y la atención a las necesidades básicas de los colombianos en salud y alimentación, se permitiera la operación del transporte de carga, en determinadas condiciones, teniendo como objetivo la protección de los transportadores colombianos y los consumidores de bienes y servicios.

En este sentido, las empresas prestadoras de servicios logísticos han venido desarrollando importantes esfuerzos para continuar con sus operaciones, aplicando nuevos protocolos para el manejo de la carga, medidas de bioseguridad, digitalización de procesos y han mostrado un mayor interés por las nuevas tecnologías.

Con el objeto de conocer a profundidad las medidas adoptadas por las empresas prestadoras de servicios logísticos, su situación actual y perspectivas de futuro, el 28 de mayo de 2020 realizamos de manera conjunta con ProColombia, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional (FITAC) un seminario taller denominado “La reactivación económica desde la perspectiva de los operadores logísticos”.

El presente documento abordará los aprendizajes obtenidos durante el seminario bajo la aplicación de una encuesta interactiva en tiempo real, además de las principales recomendaciones y conclusiones planteadas por los expertos acompañantes del seminario taller.



## 2. JUSTIFICACIÓN

Con la intención de identificar los impactos de la emergencia sanitaria y ambiental provocada por la COVID-19 en el sector logístico colombiano, se estructuró un taller interactivo que indagará directamente entre las empresas logísticas del país las condiciones actuales y posibles modificaciones futuras de aspectos que van desde lo financiero hasta lo organizacional y de su modelo de negocio.

Con este objetivo, la alianza entre entidades públicas y privadas conformada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), ProColombia y FITAC buscó apoyo de Legis, Maersk y la academia, con los que se generaron líneas de análisis y un instrumento de recolección de información que permitieran visibilizar las condiciones con las que el sector logístico colombiano ha venido trabajando durante la época de pandemia y las posibles transformaciones a las que a futuro se vería expuesto.

Los resultados de la información recolectada son vitales para identificar acciones de política pública que permitan no solo mitigar los impactos de la pandemia en las empresas logísticas, sino también acelerar la implementación de buenas prácticas, que producto de la crisis se han venido generando y que hacían parte de los retos del sector desde antes de la emergencia.

De manera general para la economía, los resultados del taller son, además, un insumo para prever acciones que eviten la interrupción en la dinámica

de actividades como las de comercio exterior, el abastecimiento de bienes de primera necesidad y la atención en salud a la población, actividades que demandan servicios logísticos permanentemente.

A su vez, identificar el estado del sector logístico en Colombia permite “tomarle el pulso” a la economía con el dimensionamiento de la variación en los flujos de mercancías, el nivel de actividad de los diferentes actores de la cadena de suministro, la dinámica de los precios en los servicios logísticos y los principales obstáculos en el acceso a los nodos logísticos de comercio internacional.

Este ejercicio realizado por DNP, ProColombia y FITAC, es una primera acción de evaluación del sector que deberá ser complementada en lo sucesivo por actividades de este tipo, para hacer visibles las condiciones de la logística en Colombia y con esto tomar decisiones pertinentes para la sobrevivencia del tejido empresarial. Sin duda, los resultados de estas evaluaciones generarán mensajes importantes para los demás sectores de la economía que demandan de un sector logístico fuerte, consolidado y al servicio de las necesidades de movilización de carga del país.

### 3. LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DESDE LA PERSPECTIVA DE MAERSK

En diciembre de 2019 se reportó el primer caso de coronavirus en China; enfermedad que con el correr de los días llevaría a la crisis sanitaria mundial más grande de los últimos 100 años y que ha desafiado a toda la estructura global sanitaria, económica y social.

En el entorno que actualmente estamos viviendo ha llevado al sector de la logística a reinventarse casi a diario, “los mercados han reaccionado de manera diferente dependiendo de qué línea de negocio, o en qué mercados verticales se encuentre su negocio. En este sentido, las necesidades de nuestros clientes cambian ampliamente, con algunos de los sectores verticales como farmacéuticos, suministros médicos y alimentos que presentan interés en acelerar su cadena de suministro, y otros, como el comercio minorista y la industria de la moda, interesados en que sus cadenas de suministro se vuelvan más lentas a medida que la crisis golpea”, afirma Vincent Clerc, CEO Ocean & Logistics – A.P Moller de Maersk.

El impacto comercial y logístico no se ha hecho esperar, los diversos actores de la cadena de suministro global han tenido que enfrentar nuevos costos como resultado de la pandemia. Para Maersk, estos costos abarcan sectores internos de la empresa como: recursos humanos, gastos extra en recursos médicos, costos de imprevistos de transportación, cancelación temporal o completa de proveedores y márgenes ampliados de cumplimiento debido a la posibilidad de entrar de nuevo en cuarentena obligatoria.

Pero con la crisis también llega la oportunidad. Para Maersk lo más importante de la situación actual es la ventana que se abre para planificar futuras “interrupciones”, y para esto se precisa un plan de 9 pasos básicos:

1. Crear un equipo básico de alto nivel para planificar ventas, operaciones, gestión de riesgos de suministro, tolerancias de riesgos, controles y toma de decisiones.
2. Tener un enfoque holístico para tener en cuenta los procesos y definir controles que garanticen la gestión de los riesgos de interrupciones y que su resultado final esté protegido. La mitigación es clave.
3. La visibilidad de la cadena de suministro como elemento clave que garantiza que las acciones sean oportunas y precisas y que toda la información en el proceso sea creíble.
4. Tener una cadena de suministro integrada para aumentar la visibilidad durante una crisis, lo que facilitará la implementación de estrategias.
5. Tener cadenas de abastecimiento múltiples de materias primas, para mejorar las probabilidades de que los productos terminados lleguen al mercado a tiempo.
6. Tener un suministro estratégico transparente para que los socios se adhieran a planes transparentes de gestión de suministros que identifiquen riesgos, posibles interrupciones y planes integrales de contingencia.

7. Hacer cumplir las mejores prácticas, para gestionar contratos y proveedores que permiten a la compañía monitorear interrupciones y otros riesgos, y tomar acciones más proactivas y tener mayor visibilidad.

8. Realizar simulaciones regulares de interrupciones adicionales de la cadena de suministro, incluso mientras está en el grueso del impacto del virus para identificar las áreas de inversión que deben priorizarse.

9. Evaluar con destreza las relaciones de la cadena de suministro con proveedores y socios a través de auditorías y calificaciones con el objetivo de ayudarlos a reducir el riesgo.

En el futuro, se espera que las empresas otorguen más valor a la creación de resiliencia dentro de las cadenas de suministro, con el objetivo de volverse lo suficientemente ágiles como para enfrentar cualquier interrupción inesperada. Esta tendencia ya estaba emergiendo, pero ha sido impulsada por la crisis actual. El costo ya no es la única consideración para una red de cadena de suministro.

---



## 4. DESARROLLO DEL SEMINARIO TALLER

Tras una convocatoria amplia a empresarios del sector logístico por parte de las entidades aliadas que generaron el presente documento, se diseñó un taller interactivo que se estructuró en tres secciones principales: 1) generalidades del impacto de la COVID-19 en el sector logístico desde la perspectiva de una de las más importantes empresas del mundo con operación en Colombia; 2) cuestionario interactivo con la participación de más de 150 empresas que diligenciaron su información en vivo y; 3) conclusiones e identificación de tendencias internacionales.

Para el levantamiento de la información se elaboraron dos instrumentos, uno para el registro al evento y otro para la participación interactiva durante el seminario taller, ambos con el objetivo de contar, de manera complementaria, con datos generales de la naturaleza de las organizaciones (el de registro); y las condiciones propias de operación y percepciones del impacto de la pandemia en su actividad (instrumento interactivo).

El instrumento de registro indagó por información de contacto, tamaño de la empresa, número de empleados, antigüedad de la empresa, tipo de carga que maneja y operaciones de comercio exterior. Esta información de carácter descriptivo permitirá el análisis segmentado de los impactos de COVID-19 por tipo y naturaleza de empresa, así como la identificación de acciones ajustadas a las características propias de cada actor. Para tener acceso al formulario dar clic en el siguiente enlace:

<https://www.questionpro.com/t/AMfmvZhSAO>.

El instrumento interactivo contó con los atributos de la herramienta del sitio web [mentimeter.com](https://www.mentimeter.com) con el que los usuarios podían visualizar, al estilo de diapositiva, cada una de las preguntas y por medio de un código se conectaron a la plataforma para diligenciar sus respuestas y ver el agregado de todas las generadas por el resto de los participantes del taller.

El instrumento interactivo se estructuró en tres secciones: 1) Caracterización: complementa la información del formulario de registro con datos sobre el tipo de actor en la cadena logística y la identificación de la empresa; 2) Situación actual de la COVID-19: indaga sobre las condiciones de operación y financieras de la empresa durante la pandemia, las percepciones sobre las medidas adoptadas por el Gobierno nacional y la disponibilidad de los diferentes servicios logísticos así como sus niveles de eficiencia y costo; 3) Perspectivas de futuro: busca identificar condiciones que a futuro permanecerán posterior a la pandemia, grado de supervivencia de las empresas, requerimientos principales en formación, inversión y medidas del Gobierno para la reactivación económica. En el siguiente enlace se podrá acceder tanto a las preguntas como los resultados agregados de las más de 150 respuestas obtenidas:

<https://www.mentimeter.com/s/ae05ea7c3a8a4398113c1329e21960a/2f786c657c8f>.

A continuación, se realizará la descripción y el análisis de cada uno de los componentes indagados a las empresas previo y durante el seminario. Todos los momentos del taller podrán revisarse en el siguiente video

<https://procolombia.co/memorias/memorias-del-seminario-taller-la-reactivacion-economica-desde-la-perspectiva-de-los-operadores-logis>

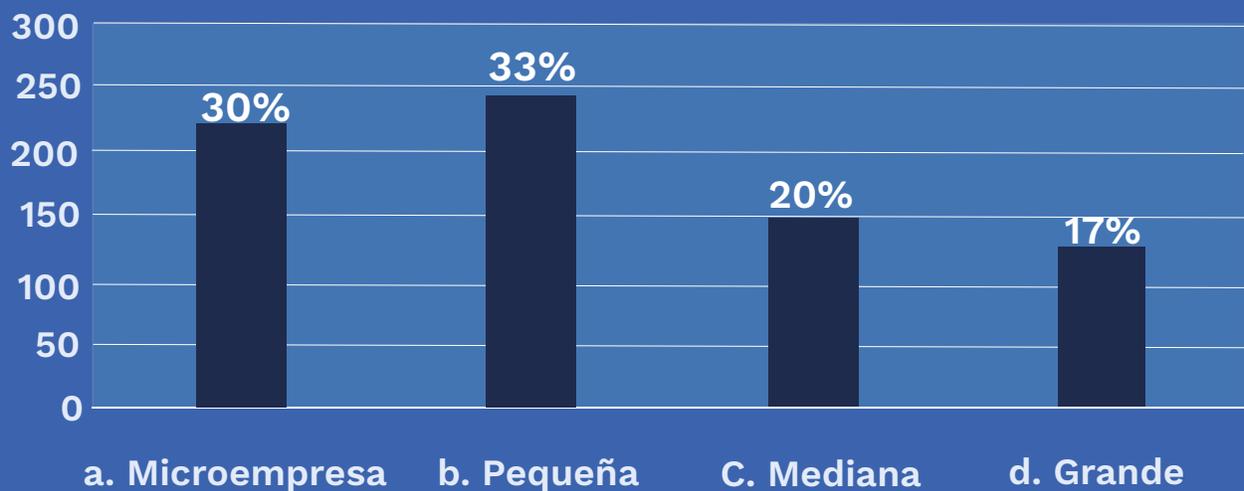
## 4.1 Caracterización empresarial

Del total de empresas asistentes al webinar, 304 participantes fueron identificados, el 31 % de las empresas se identificaron como microempresas, el 36 % tienen entre 1 y 10 empleados, el 33 % están constituidas hace más de 20 años, y cerca del 60 % de las empresas realizan operaciones de comercio exterior.

De las 740 empresas registradas en el seminario taller, el 33 % se identificaron como empresas pequeñas, seguidas por las microempresas con el 30 %, y por último, medianas y grandes empresas con el 20% y 17% respectivamente.

La convocatoria se realizó desde las 3 entidades participantes, obteniendo un total de 740 usuarios registrados con interés en participar del seminario, de los cuales se conectaron el 43 % de los registros para completar un quorum de 322 asistentes, de estos, el 46 % (150 participantes) ingresaron y respondieron la encuesta virtual a través de la plataforma virtual Menti-meter.

### TAMAÑO DE LA EMPRESA

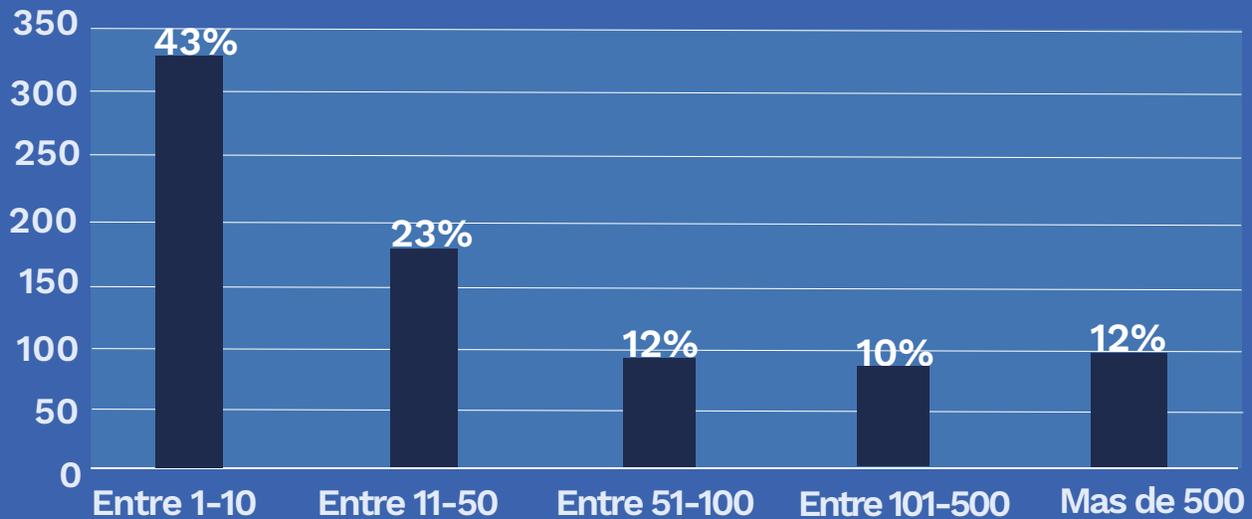


A su vez, el 43 % se registraron como compañías con entre 1 y 10 empleados; seguidas por empresas con entre 11 y 50 empleados con el 23 % en tercer lugar,

las grandes empresas con más de 500 empleados representan el, 12.4 % y por último, empresas con entre 51 y 100 empleados, y entre 101 y 500 empleados con un 11,5% y un 10 % respectivamente.



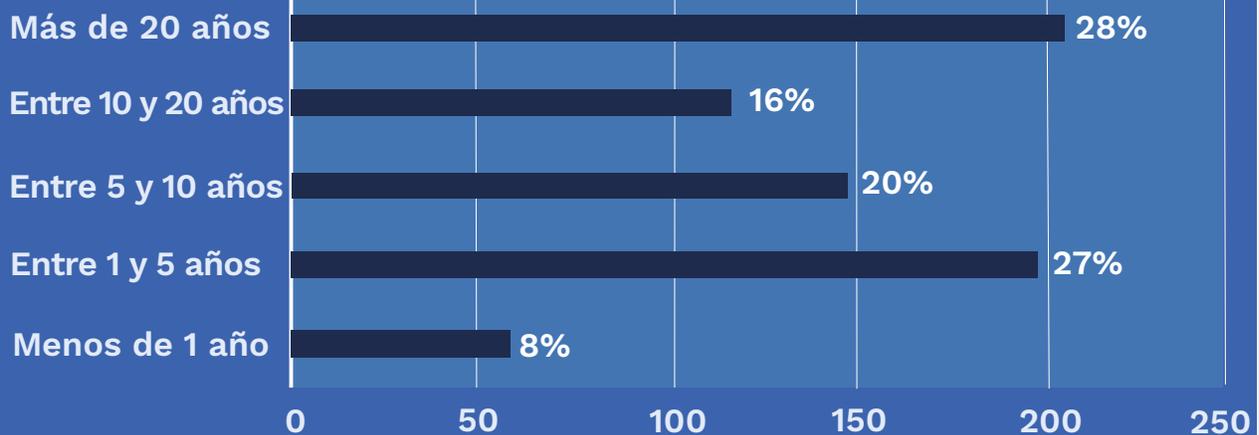
## NÚMERO DE EMPLEADOS



El 28 % de las empresas registradas tienen un tiempo de constitución superior a los 20 años, seguido por empresas que tiene entre 1 y 5 años de creación con el 27 %, compañías entre 5 y 10 años de antigüedad con el 20 %, las empresas entre 10 y 20 años representaron el 16 %, y, por último, las más recientes con menos de 1 año de constitución representaron la menor participación con el 8 %, de las 740 empresas evaluadas en el registro.



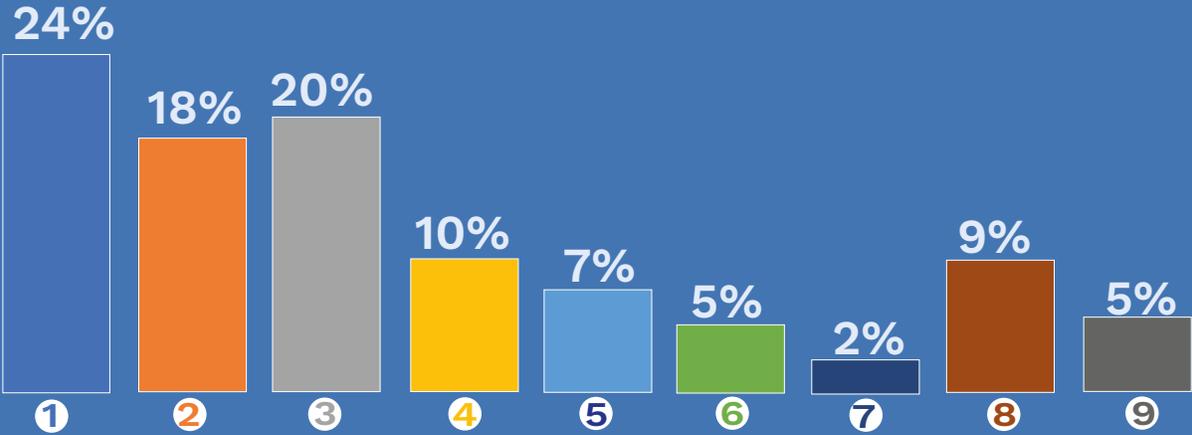
## ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA



La mayoría de las empresas proveedoras de servicios logísticos manejan carga general suelta (24 %), seguido por la carga contenerizada seca con el 20 %, en tercer lugar se encuentra el manejo de carga general empaquetada o agrupada con el 18 %. Por otro lado, el 10 % de las empresas tienen experiencia en mercancías con control de temperatura en contenedores, el 9 % en carga extra-dimensionada que requiere un manejo especial, y por último, las empresas manejan carga granel sólida, carga líquida, peligroso, y gaseosa, en un 7 %, 5 %, 5 %, y 2 % respectivamente.

### CARGA MOVILIZADA

- 1 Carga general suelta (bienes sueltos o individuales, embarcados como unidades separadas)
- 2 Carga general empaquetada (carga agrupada por artículos individuales (caja, paquetes))
- 3 Carga contenerizada (contenedores secos)
- 4 Carga contenerizada (contenedores refrigerados)
- 5 Carga a granel sólida (no son empaquetados de manera individual (granos, harinas, abono, etc.))
- 6 Carga líquida (todos los líquidos a granel)
- 7 Carga gaseosa (todos los gases a granel)
- 8 Extra dimensionada (carga que requiere transporte especial)
- 9 Otros (material radioactivo, corrosivo, explosivo)



### Comercio exterior de las empresas participantes

En cuanto a operaciones de comercio exterior, de los 740 registros evaluados, 393 empresas realizan dichas operaciones las cuales equivalen a más de la mitad de la muestra con el 53,11 %, sector que es de principal interés para presente estudio, explicado en la siguiente gráfica.

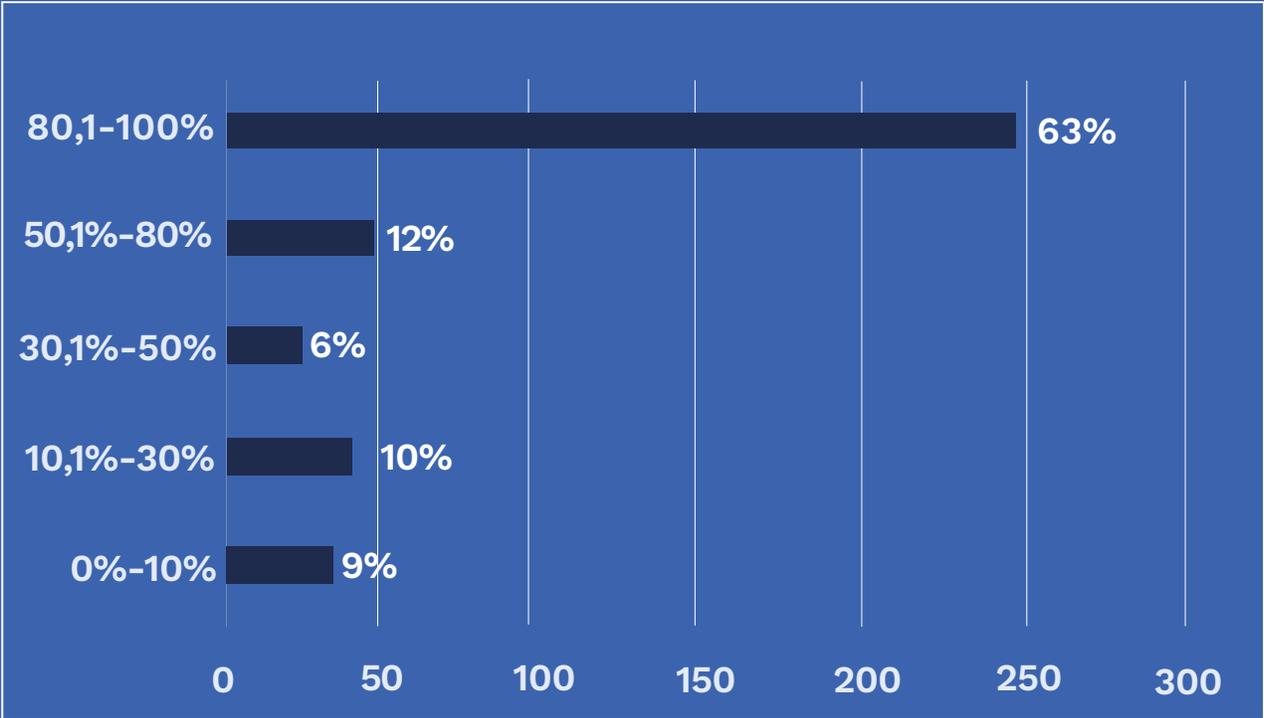
### OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR



De las 393 empresas que realizan comercio exterior, el 63 % de ellas llevan a cabo más del 80 % del total de su operación en actividades relacionadas con comercio exterior, proporción que deja en evidencia la importancia de entender las necesidades de estos operadores en materia de transacciones internacionales, entidades de control y nodos de transfronterizos como puertos y aeropuertos internacionales.

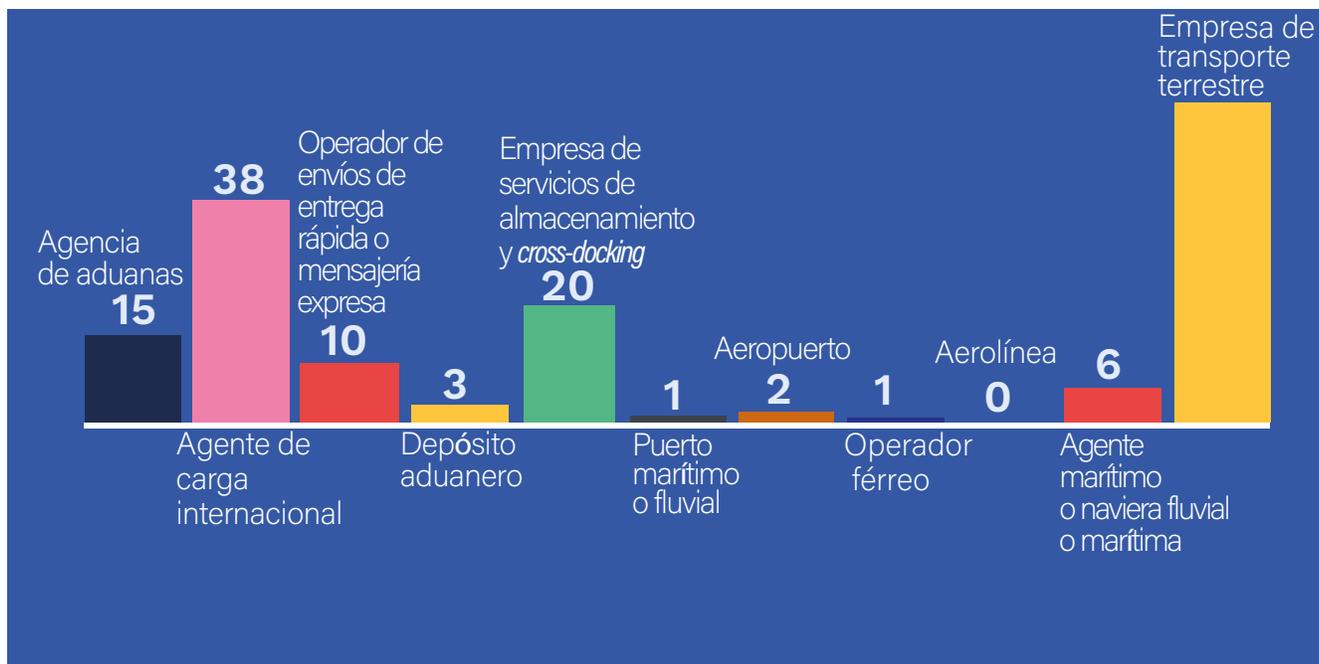


### OPERACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR



De acuerdo con la encuesta taller aplicada el 28 de mayo, en una muestra de 150 participantes es posible evidenciar que el 36 % de los operadores pertenecían a empresas de transporte terrestre, el 25,3 % son agencias de carga internacional, el 13 % empresas de servicios de almacenamiento y *cross-docking*, y el 25 % restante corresponde a agencias de aduanas, operador de envíos de entrega rápida o mensajería expresa, depósitos aduaneros, puertos, aeropuertos, operador férreo y agentes marítimos o naviera fluvial o marítima

## ACTIVIDAD LOGÍSTICA DE LAS EMPRESAS



Tipo de asistente	Peso en kilos brutos	Peso en kilos netos	Valor FOB USD	Valor CIF (USD)
<b>Agencia de aduanas</b>	13.122.592.608	12.935.431.650	14.214.369.459	15.001.127.862
<b>Agencia transportadora</b>	6.594.666.398	6.518.594.188	8.663.752.883	9.081.057.182
<b>Importadores</b>	242.759.314	229.612.151	652.122.567	679.017.560



## 4.2. Impacto de la COVID-19 en la situación actual de operadores logísticos

Al estar exceptuado el sector de comercio exterior de las actividades con restricción de operación en medio de la declaratoria de emergencia, la logística de importaciones y exportaciones es una de las pocas actividades económicas que ha podido afrontar la emergencia con una relativa normalidad. Sin embargo, el estar completamente integrado a las cadenas de distribución, suministro y última milla tanto en el mercado internacional como en el doméstico, ha venido afrontando grandes retos en materia de liquidez, capital de trabajo y búsqueda de nuevos negocios.

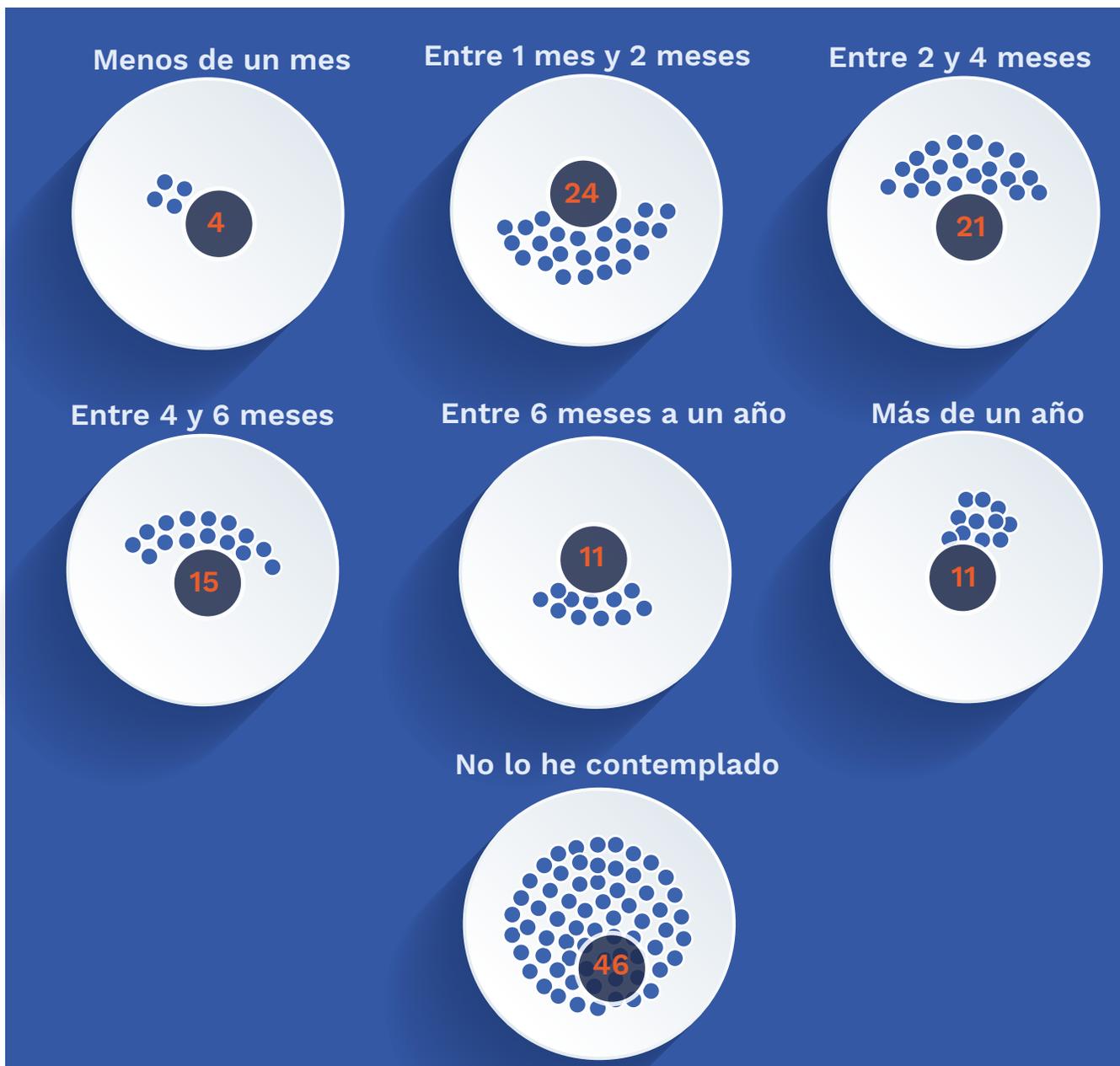
De los 156 participantes en la encuesta, las actividades del 58 % están funcionando parcialmente, 35% tienen operaciones normales, y el 8 % están suspendidas, entre las cuales se encuentran un (1) puerto marítimo, 2 agencias de aduanas, 8 empresas de transporte terrestre, 2 empresas de servicios de almacenamiento y *cross-docking* y un (1) operador de envíos de entrega rápida o mensajería expresa.

### ESTADO ACTUAL DE LA OPERACIÓN DE LAS EMPRESAS



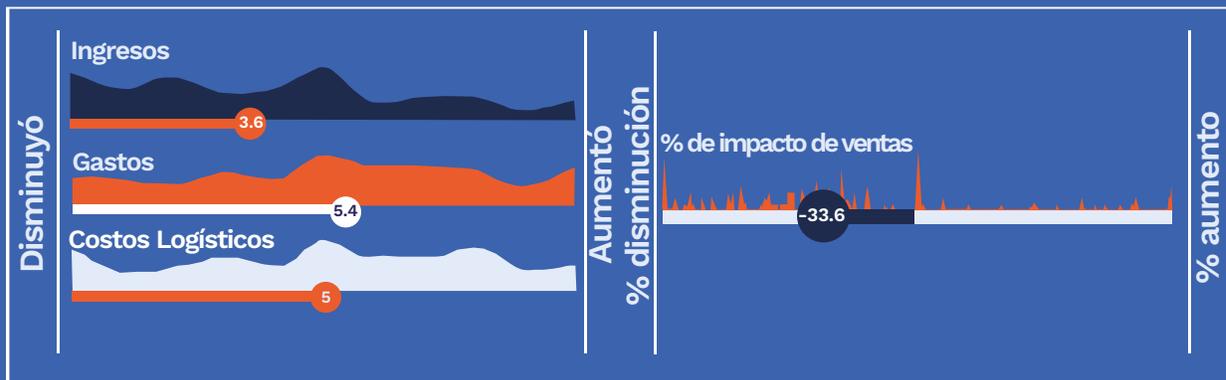
Si bien las condiciones han sido de relativa continuidad para las empresas logísticas, cerca del 56 % de las participantes manifiestan que, de seguir la situación de emergencia, tendrían que entrar en una fase de cierre o cese temporal de actividades. De allí la importancia de este tipo de escenarios para identificar medidas que eviten las situaciones manifiestas.

## PERCEPCIÓN DE LAS EMPRESAS FRENTE AL TIEMPO QUE PODRÍAN MANTENERSE EN OPERACIÓN ANTES DE ENTRAR EN UNA FASE DE CIERRE O CESE TEMPORAL DE ACTIVIDADES EN LA COYUNTURA ACTUAL



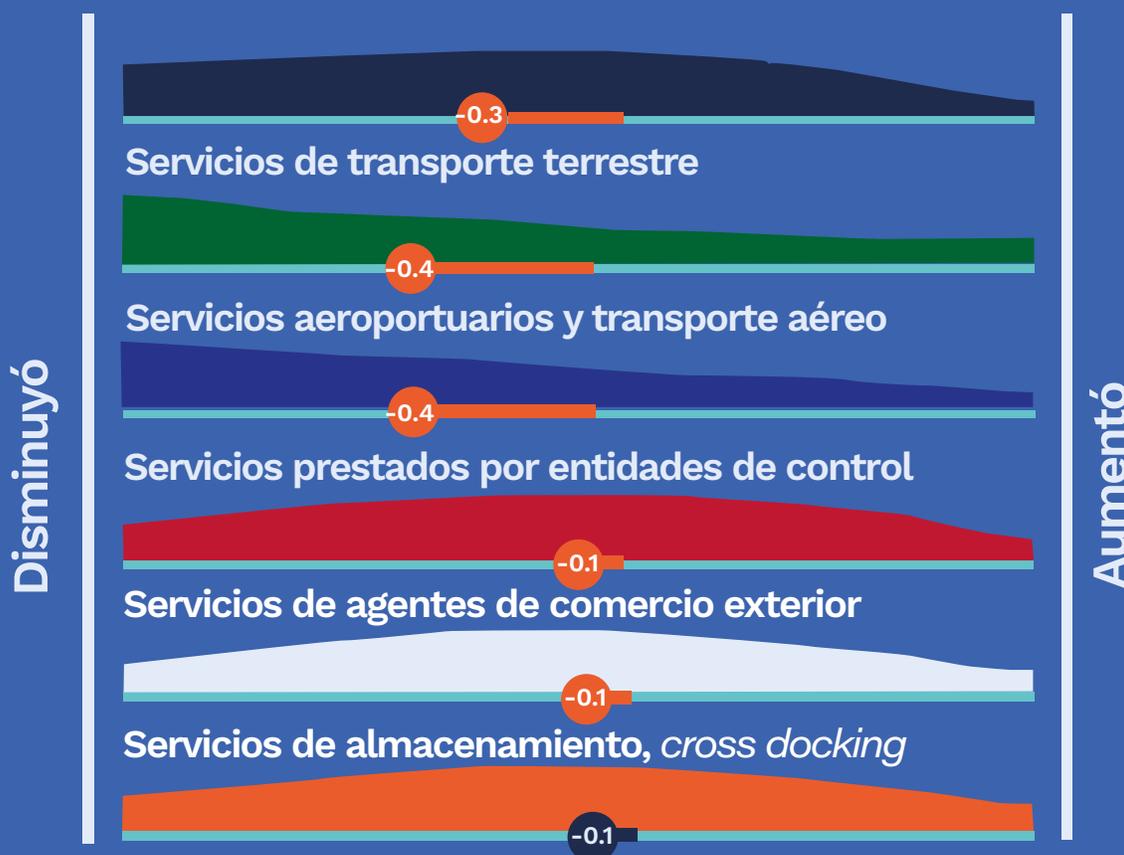
En términos financieros, la pandemia ha modificado la dinámica de los negocios y con esta el flujo de caja de las organizaciones del sector logístico. De acuerdo con las respuestas del seminario taller, en promedio, los gastos se incrementaron dadas las inversiones que demandaron los nuevos protocolos de bioseguridad y los días de cuarentena obligatoria. De igual manera, en la mayoría de las empresas se reflejaron disminuciones en los ingresos; en promedio, manifiestan una disminución del 33 % de las ventas que acostumbran a tener.

## ALTERACIÓN EN LOS INGRESOS, VENTAS, GASTOS Y COSTOS LOGÍSTICOS DE LAS EMPRESAS EN LA COYUNTURA DE LA COVID-19



Dadas las variaciones tanto en ingresos como en gastos por parte de las empresas logísticas, los resultados del taller evidencian una congruencia de las cifras sobre disponibilidad del servicio con lo reportado en las fuentes oficiales del Gobierno en materia de logística y transporte. En promedio, los asistentes al taller manifiestan una reducción del 40 % en los servicios de transporte terrestre y aéreo, mientras que para los servicios portuarios la reducción registra un promedio del 30 %.

### VARIACIÓN REPORTADA POR LAS EMPRESAS EN LA OFERTA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS DURANTE LA COYUNTURA DE LA COVID-19



Cabe señalar que la reducción reportada no corresponde al cese de actividades por parte de los operadores logísticos, quienes han estado exceptuados desde el primer momento en que fue declarada la cuarentena obligatoria en Colombia, sino al cierre de operaciones por parte de los generadores de carga que no estuvieron dentro de las excepciones proferidas por el Gobierno nacional.

Tan solo en carga de comercio exterior, de acuerdo con el DANE, entre enero y marzo de 2020 se presentó una disminución del 8,7 %, con respecto a lo registrado en 2019 y se espera que para el segundo trimestre de 2020 la reducción llegue al 30 %.

## Principales barreras logísticas

Entre las principales barreras identificadas por los participantes del taller, además de lo mencionado en el apartado anterior sobre el aumento de los costos en servicios de transporte, se hace especial énfasis en la limitada oferta de servicios de logística y transporte. A pesar de que la percepción general ha sido de escasez de operadores en disposición de prestar servicios logísticos, un sinnúmero de iniciativas se ha implementado para que por vías virtuales se conecten oferta y demanda de servicios como es el caso de los *marketplace* logísticos Kargorú, Bidcargo, entre otras.

### BARRERAS LOGÍSTICAS PARA EL DESARROLLO DE LA OPERACIÓN DE LAS EMPRESAS DURANTE LA COYUNTURA DE LA COVID-19



Uno de los mecanismos para dar respuesta a los cuellos de botella que se presentan en la operación logística fue la creación del Comité de Logística y Comercio Exterior, el cual hace parte del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación de la Presidencia de la República; de éste se derivan sus dos comités temáticos: Facilitación del Comercio y Eficiencia en Modos e Intermodalidad. Estos son espacios para la articulación público-privada en donde se identifican las problemáticas generadas en materia de facilitación del comercio y eficiencia modal y se trabaja en su resolución. Cabe mencionar que, en el marco de la emergencia, los comités temáticos han sesionado once veces y se han definido 219 acciones de mejora por parte del sector público y privado para dar respuesta a las problemáticas. Hasta el momento se ha dado cumplimiento al 85 % de los compromisos establecidos.

El balance que deja la pandemia en términos de movilización de carga vía carretera es una reducción del 8,96 % para marzo, el 32 % para abril el 28 % para mayo. En total, a mayo de 2020 se movilizaron cerca de 85.726 vehículos de carga en la realización de 1.105.976 viajes durante el periodo del aislamiento obligatorio, según cifras del RNDC.\*

En transporte aéreo, de acuerdo con la Aerocivil, entre el 25 de marzo y el 27 de mayo, se movilizaron 98.990 toneladas de carga vía aérea.

De ellas, 82.208 fueron por vuelos internacionales. Más de 80 operaciones regulares cargueras continúan habilitadas para el comercio dada la actividad de aerolíneas con equipos comerciales que están volando con carga de primera necesidad en sus bodegas, sin tripulación, o están ofreciendo servicios chárteres en sus aviones para transporte de carga.

En transporte marítimo, las zonas portuarias de Cartagena, Barranquilla, Santa Marta y Buenaventura, mantienen sus operaciones 24/7, así garantizan al país la continuidad de los servicios logísticos requeridos por el comercio exterior colombiano.

Con el objetivo de impulsar el comercio y evitar las interrupciones que la ausencia de flota de transporte pueda generar, ProColombia en alianza con el marketplace logístico Kargorú, ha puesto a disposición de los exportadores y las empresas de transporte, a través del siguiente enlace:

<https://alianzas.colombiatrader.com.co>  
una plataforma web para unir oferta y demanda de transporte terrestre.

En cuanto a costos, la disminución de los servicios en el mercado, particularmente el aeroportuario, evidencia un aumento significativo en las tarifas ofertadas. De acuerdo con los asistentes al taller, las tarifas se han visto incrementadas en un 40 % en promedio, situación similar a los servicios terrestres (un 50 % de aumento) y portuarios (un 30 % de aumento).

---

\*Registro Nacional Despachos de Carga por Carretera

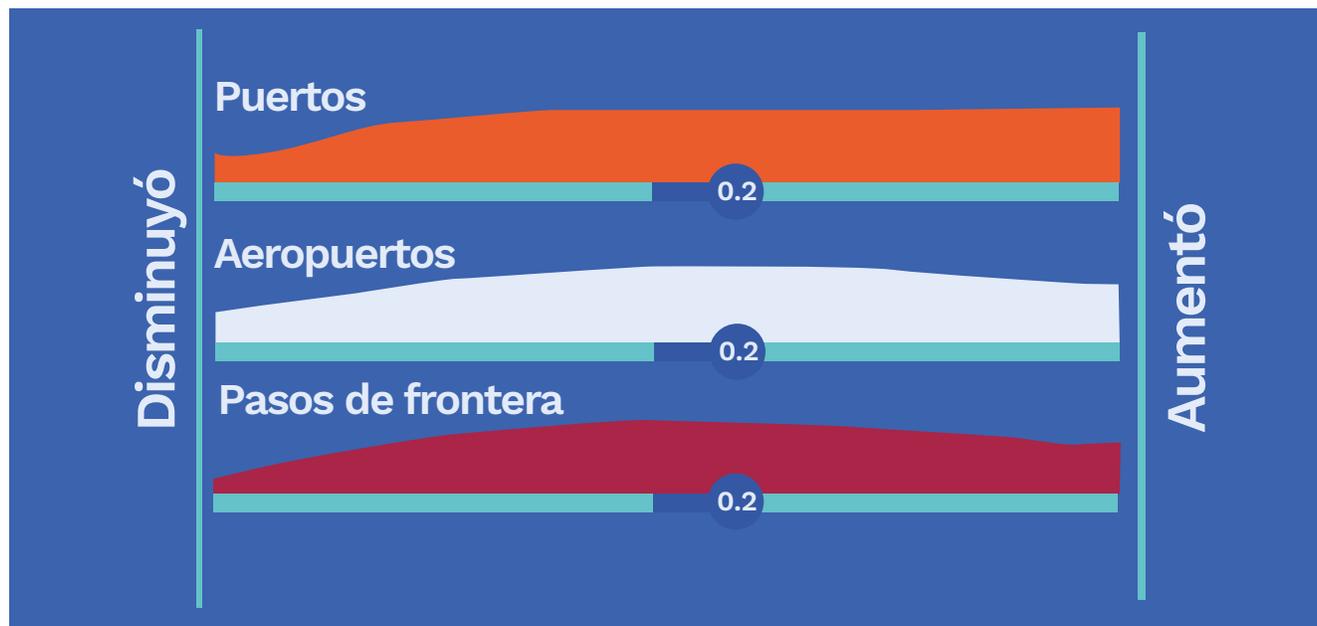
## VARIACIÓN EN EL COSTO DE SERVICIOS LOGÍSTICOS PARA LAS EMPRESAS DURANTE LA COYUNTURA DE LA COVID-19



La situación presentada en servicios como el terrestre, ha llevado a las autoridades de transporte como el Ministerio de Transporte a reevaluar incentivos como el cese en el cobro de peajes en vías nacionales, dado que los beneficios no se han transferido a lo largo de la cadena de suministro.

En cuanto a la eficiencia en los nodos de comercio exterior, teniendo en cuenta que fueron exceptuados desde el primer momento de la cuarentena obligatoria, los empresarios asistentes al taller tienen la percepción de aumento en los tiempos de atención y procedimientos tanto en terminales portuarias como aeroportuarias y pasos fronterizos.

## PERCEPCIÓN DE LAS EMPRESAS EN LA VARIACIÓN DE LOS TIEMPOS DE MANIPULACIÓN E INSPECCIÓN PREVIO AL EMBARQUE EN NODOS DE COMERCIO EXTERIOR DURANTE LA COYUNTURA DE LA COVID-19



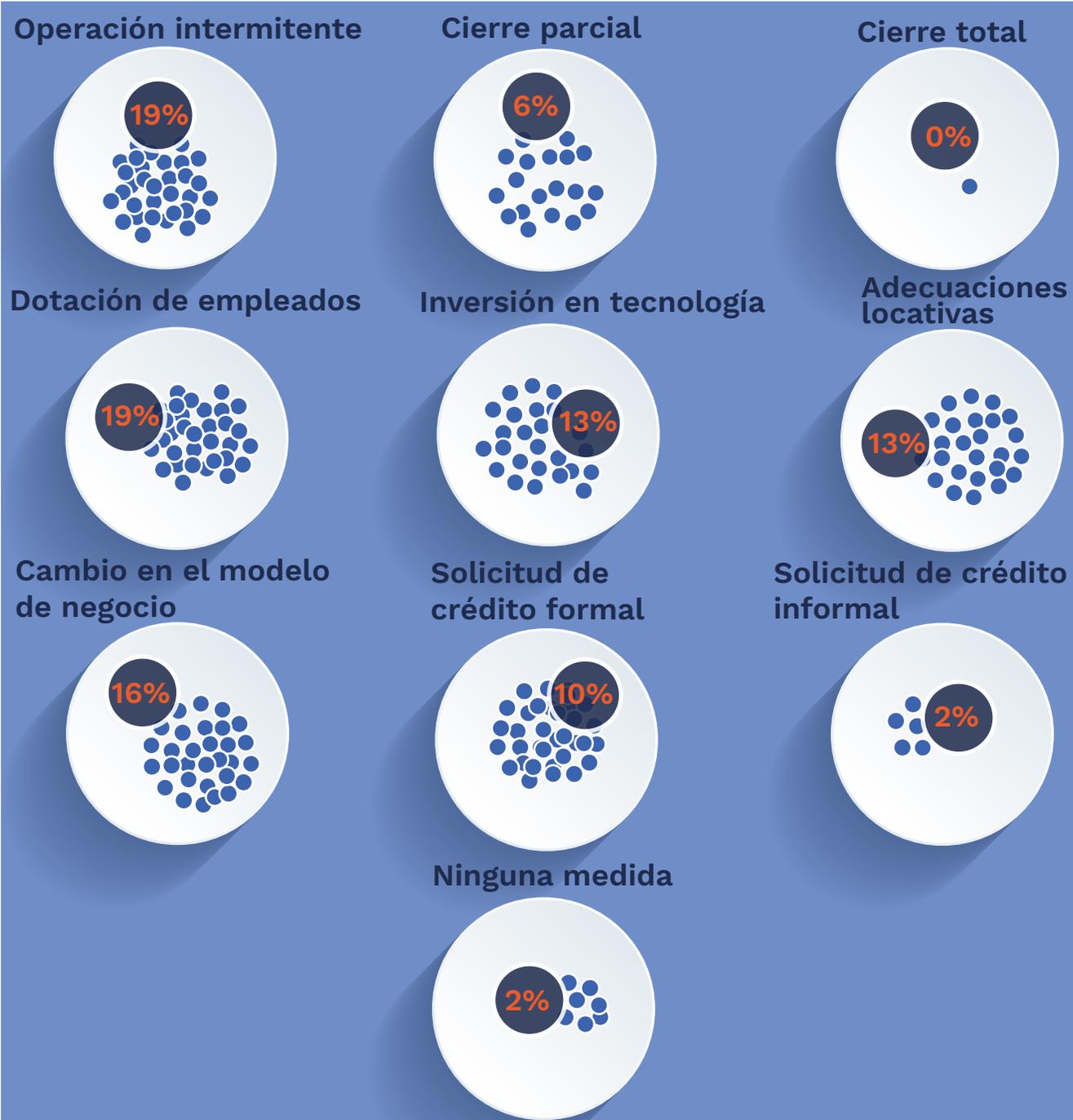
No obstante, de manera global, en la última medición de tiempos de despacho realizada por la DIAN con metodología OMA (comparativo 2017/2019), se vio una interesante disminución en tiempos, tanto en importaciones (26,4 horas de reducción, en modo aéreo y 24 horas en modo marítimo) como en exportaciones (2 horas de reducción en modo aéreo y 6,08 horas en modo marítimo).

Sin embargo, y dados los cambios implementados para apostarle a la virtualidad y evitar presencia de funcionarios y, por ende, el riesgo de contagio, FITAC ha solicitado que se realice una medición de tiempos con datos del sistema (no en campo) durante la emergencia económica.

Una de las grandes enseñanzas de la emergencia ha sido los acelerados procesos de virtualización, que incluso, después de la emergencia, se podrían mantener en el tiempo.

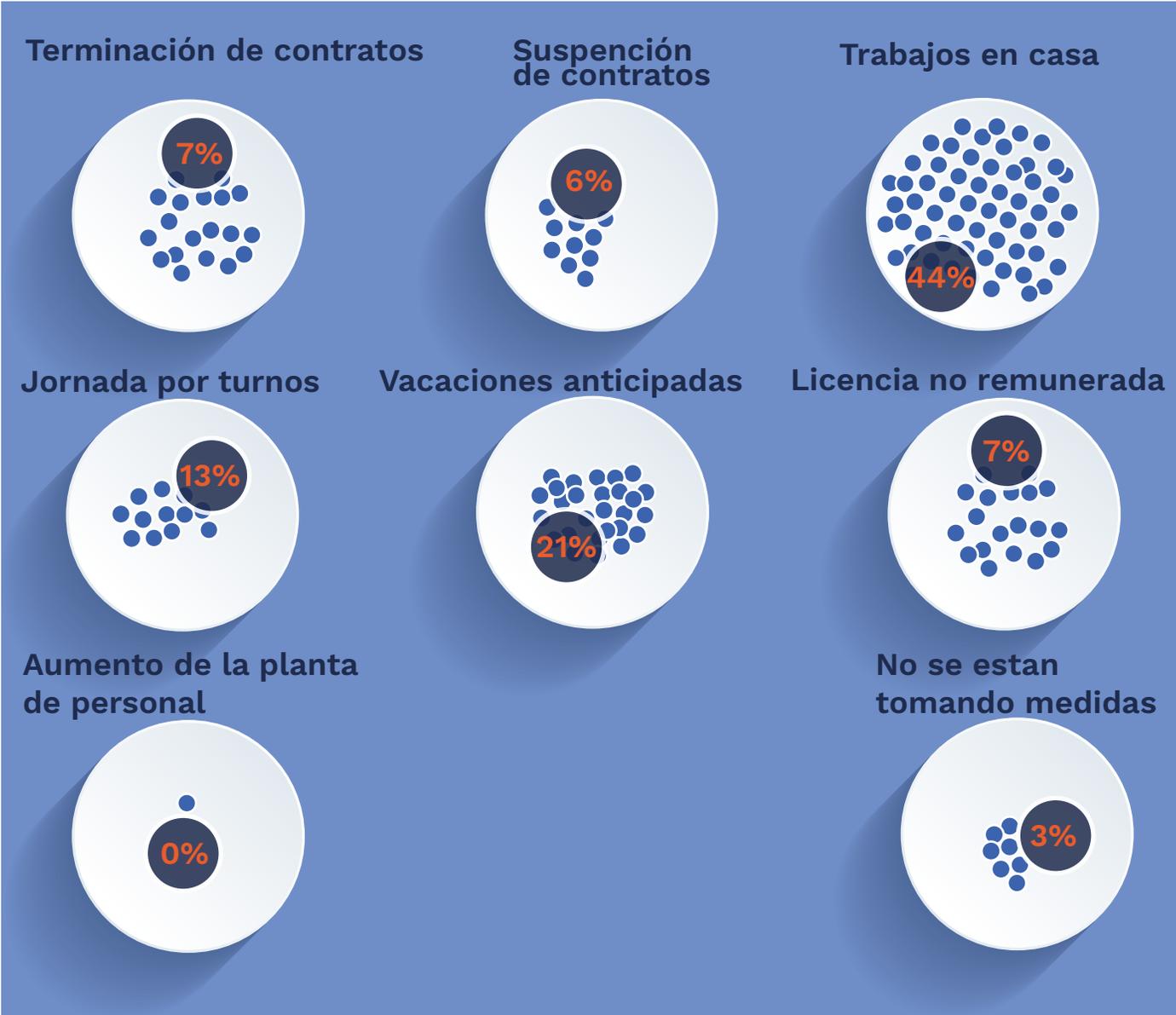
#### Medidas implementadas por las empresas del sector

Las empresas del sector logístico han tomado diversas medidas para afrontar la situación de coyuntura, de acuerdo con los resultados, el 19 % opera de manera intermitente y ninguna empresa presenta un cierre total de sus operaciones. Entre otras medidas adoptadas se encuentran la dotación de empleados (19 %), la inversión en tecnología (13 %) y la realización de adecuaciones locativas (13 %), cambio en el modelo de negocio (16 %). En relación con la solicitud de créditos, el 10 % ha realizado solicitudes de crédito formal, mientras que solo un 2 % ha presentado solicitudes de crédito informal.



Respecto de las medidas sobre la planta de personal, las empresas logísticas han optado como primera medida por el trabajo en casa (44 %), seguido de vacaciones anticipadas (21 %), jornadas por turnos (13 %). Solo el 7 % de las empresas han tomado medidas relacionadas con la terminación de contratos y licencias no remuneradas.

### MEDIDAS SOBRE LA PLANTA DE PERSONAL TOMADAS POR LAS EMPRESAS ENCUESTADAS PARA ENFRENTAR LA COYUNTURA DE LA COVID-19



Los empresarios asistentes al taller fueron indagados sobre aquellas prácticas que no eran comunes en sus organizaciones y que implementaron a raíz de la coyuntura actual. El 77,7 % manifestó que el teletrabajo es una de las prácticas que se ha popularizado, al igual que la implementación de protocolos de bioseguridad. Al respecto, cabe destacar que en organizaciones como los puertos marítimos a junio de 2020 reportan menos del 1 % de contagio del total del personal que hace parte de sus organizaciones, como resultado de la implementación de las estrategias mencionadas.

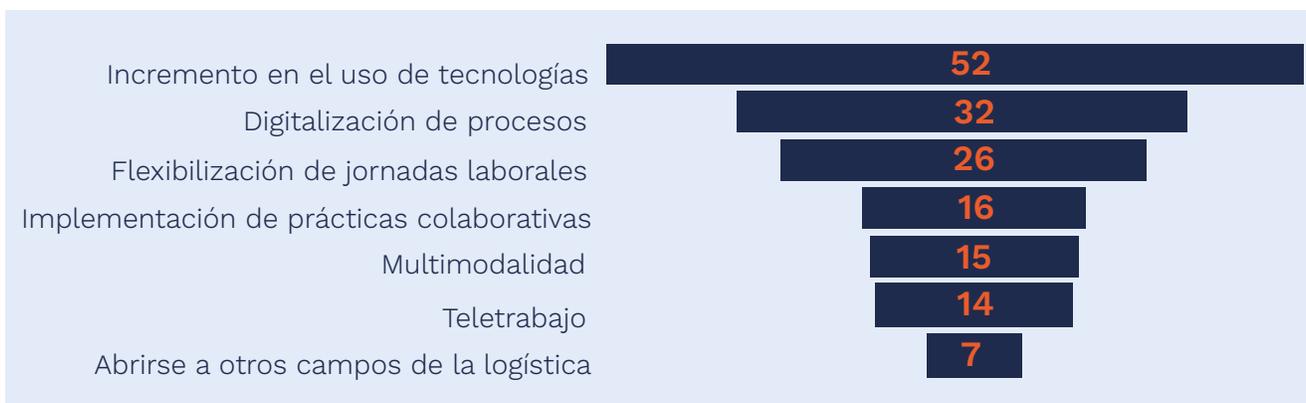


## PROCESOS O PRÁCTICAS QUE LAS EMPRESAS SE VIERON OBLIGADAS A IMPLEMENTAR EN LA COYUNTURA DE LA COVID-19



Estas nuevas prácticas han dejado aprendizajes importantes para los empresarios que se traducen en capacidades que previamente eran incipientes o secundarias. Dentro de aprendizajes que más destacaron los empresarios del taller se encuentran las adopciones de tecnología, digitalización de procesos, flexibilización de jornadas laborales y la implementación de prácticas colaborativas entre empresas

### PERCEPCIÓN SOBRE LOS PRINCIPALES APRENDIZAJES O CAMBIOS EN LAS EMPRESAS EN LA COYUNTURA DE LA COVID-19



Estas prácticas llegaron para quedarse en el día a día de las organizaciones. De manera permanente, cerca del 60 % de las empresas manifiestan implementar acciones como el teletrabajo aún después de la pandemia. Diferentes sectores han sugerido incluso mantener procesos digitales que se están dando en las interacciones entre privados y de los privados con el sector público.

# PERCEPCIÓN SOBRE LAS PRINCIPALES MEDIDAS ADOPTADAS POR LAS EMPRESAS QUE PODRÍAN CONTINUAR DE MANERA PERMANENTE DESPUÉS DE LA COYUNTURA DE LA COVID-19



## “Formación para afrontar los retos”: Legis

De acuerdo con los empresarios, en la actualidad, con ocasión de los retos que impone la coyuntura actual, se presentan requerimientos de formación en bioseguridad, comercio electrónico, innovación, manejo de redes y TIC, nuevas tecnologías, multimodalidad del transporte, entre otros.

En Legis, a través de los cursos de actualización profesional que se han ofrecido durante la emergencia decretada, se encontró que las capacitaciones más demandadas fueron las siguientes:

a) Temas laborales: Fueros de estabilidad reforzada; Protocolos y medidas de promoción, control y prevención para un regreso seguro al trabajo;

Incapacidades laborales por COVID-19 expedidas durante la cuarentena y durante la reactivación económica; Teletrabajo, prepare sus instrumentos jurídicos para estas nuevas realidades; Procedimientos y trámites ante el Ministerio de Trabajo.

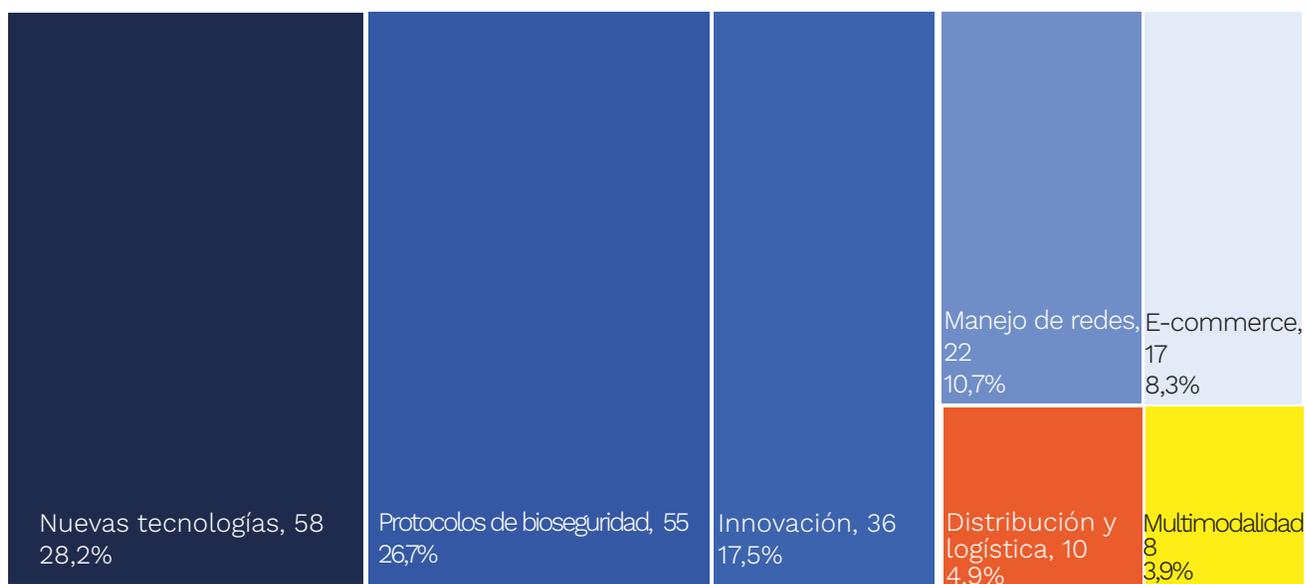
b) Temas tributarios: Estrategias tributarias en tiempos de la COVID-19; Declaración de renta personas jurídicas y conciliación año 2019; Entidades sin ánimo de lucro (ESAL).

c) Temas en comercio exterior: Normativa aduanera en tiempos de la COVID-19.

d) Temas societarios: Régimen de insolvencia en Colombia para enfrentar los momentos de crisis; Modificaciones al régimen de asambleas por la COVID-19.



## RETOS DE LAS EMPRESAS EN ESCENARIO POS-COVID-19

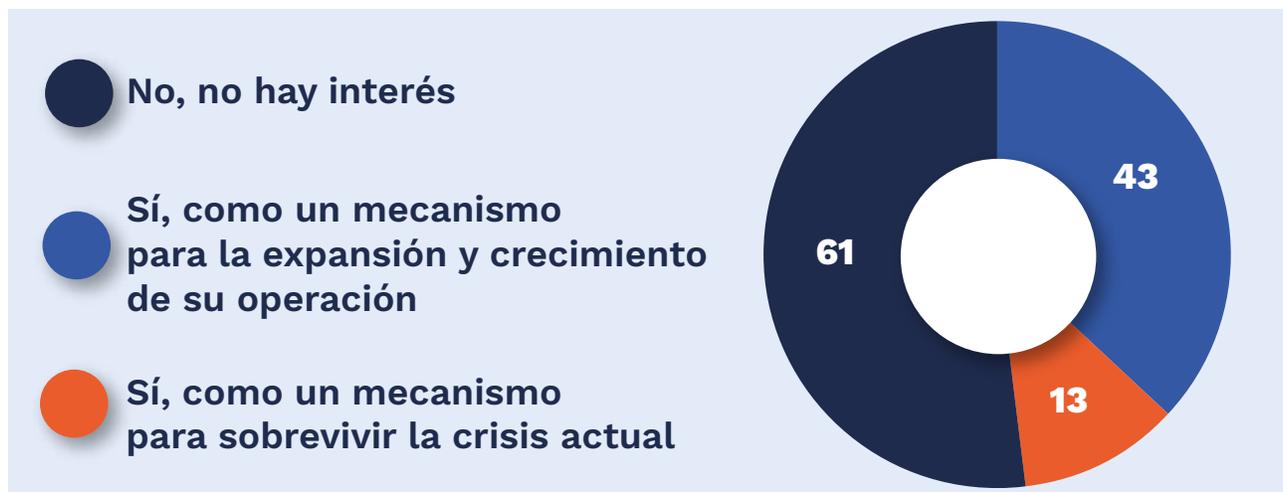


### Necesidades de inversión extranjera directa en el sector

Parte de las oportunidades que buscan las empresas del sector logístico para sobrellevar la crisis o incluso fortalecer su presencia en el mercado nacional e internacional es la inversión extranjera directa. Del total de las empresas participantes en el taller, el 47 % manifestaron su interés de acceder a este mecanismo, o para salir de la coyuntura avante (el 11 % del total) o para expandir sus operaciones y crecer como negocio (el 36 % del total).



## INTERÉS DE LAS EMPRESAS EN BUSCAR INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA



Este panorama demuestra que la inversión extranjera es un vehículo para inyectar capital en la economía y solventar la iliquidez que la cuarentena ha generado en algunas organizaciones. La dinámica general en Colombia con respecto a la inversión extranjera ha evidenciado un comportamiento positivo en los últimos años, con un crecimiento promedio del 7 % desde 2015. Durante el primer trimestre de 2020, el Banco de la República reportó un incremento del 6 % en los flujos de inversión extranjera, comparado con el mismo periodo de 2019. El sector logístico no ha sido ajeno a esta bonanza en inversión, pues representó para 2019 el 14,7 % del total de la inversión extranjera directa en Colombia.

ProColombia ha diseñado un plan para promover la inversión en el sector logístico tomando como punto de partida las empresas que manifestaron su interés en recibir inversión con base en los siguientes ejes de acción:

**1.** Mediar en el plan de reactivación económica.

**2.** Estrategia de búsqueda de recursos de deuda o capital para empresas en estrés financiero.

**3.** Tratamiento de Red Carpet con entidades del Estado para potenciales inversionistas.

**4.** Gestionar agendas comerciales.

### Logística intermodal durante la pandemia

A pesar de tener un público logístico, llama la atención que solo el 30 % de los asistentes tiene conocimiento sobre los servicios multimodales que el Gobierno nacional ha venido impulsando y que han sido una alternativa viable durante la cuarentena para llegar a puertos como los del Caribe vía fluvial o férrea. A su vez, solo el 40 % de los asistentes manifestaron tener conocimiento de la iniciativa del Ministerio de Transporte para coordinar y monitorear la operación logística durante la cuarentena con el Centro de Logística y Transporte.

## NIVEL DE CONOCIMIENTO POR PARTE DE LAS EMPRESAS SOBRE INICIATIVAS IMPULSADAS POR EL GOBIERNO NACIONAL EN MATERIA DE INTERMODALIDAD



La nueva Política Nacional Logística (CONPES 3982 de 2020) en su meta a 2030, proyecta aumentar en más de 27 millones de toneladas la carga que moviliza el modo férreo y en más de 9 millones el modo fluvial. La apuesta por la intermodalidad responde a las necesidades del país de conectar el interior con los puertos de las costas tanto pacífica como atlántica de una manera más eficiente.

Durante la época de pandemia, el corredor férreo habilitado por la ANI desde La Dorada hasta Santa Marta ha movilizó más de 9.700 toneladas, y por el río Magdalena se ha hecho lo propio para más de 458.625 toneladas.

Con el ánimo de continuar impulsando la intermodalidad y generar modos alternativos para la movilización de carga en el país, el Gobierno nacional ha priorizado proyectos de inversión en infraestructura férrea y fluvial que hacen parte del paquete de iniciativas para la reactivación económica del país luego de la emergencia generada por el COVID-19.

En férreo, se destaca la APP de iniciativa pública corredor La Dorada - Chiriguaná, en proceso de estructuración técnica, legal y financiera que finalizará en octubre de 2020 y que tendrá un monto estimado de USD 465 millones, se espera que la licitación se abra a inicios de 2021.

En fluvial, el proyecto de la APP para la recuperación de la navegabilidad del río Magdalena se encuentra en fase de precalificación, con una inversión de alrededor de USD 460 millones que corresponden a la construcción de obras de encauzamiento y dragados de mantenimiento, así como la recuperación de los tajamares y diques direccionales en el canal de acceso a Barranquilla.

Sumado a la recuperación de la navegabilidad del río, se encuentra el proyecto de Canal del Dique con el que se busca avanzar en la conexión del río Magdalena con los puertos de Cartagena por medio del canal de 117 Km y cuya APP requiere de USD 1.959 millones de inversión. La apertura del proceso de precalificación se anunció en el mes de junio de 2020.

El Gobierno nacional ha venido tomando medidas en la coyuntura para evitar la propagación de la COVID-19 a la vez que implementa medidas para mitigar los efectos económicos que implican la propagación. En este sentido, en materia de logística y comercio exterior las medidas más importantes son:

- Se creó el Centro de Logística y Transporte, con el que se busca dar respuesta a los inconvenientes que presentan los prestadores de servicios para la movilización de la carga nacional e internacional, el cual se ha constituido como un centro de monitoreo en tiempo real.
- Las zonas portuarias del país han mantenido sus operaciones, y en especial los puertos de Cartagena, Barranquilla, Santa Marta y Buenaventura están operando 24/7, así garantizan al país la continuidad de los servicios logísticos requeridos por el comercio exterior colombiano.

- Se han virtualizado los trámites de comercio exterior por parte de las entidades de control (ICA, Invima, DIAN) y otros agentes como las navieras y los puertos.

- Se ha ampliado la recepción de los certificados fitosanitarios del ICA a diferentes países como Reino Unido, Ecuador y Chile, entre otros.

- Se definieron protocolos de bioseguridad para los diferentes actores que participan en los procesos de transporte y comercio exterior (definidos por MinTransporte, MinComercio, MinSalud).

El 80 % de los asistentes al taller consideran que las medidas tomadas por el Gobierno son coherentes, pero con limitado alcance en razón a que están a la expectativa de paquetes de incentivos tributarios y medidas de financiamiento que ya se han venido anunciando para diferentes sectores de la economía, incluso, para el sector transporte a través de entidades como Bancoldex e Innpulsa.



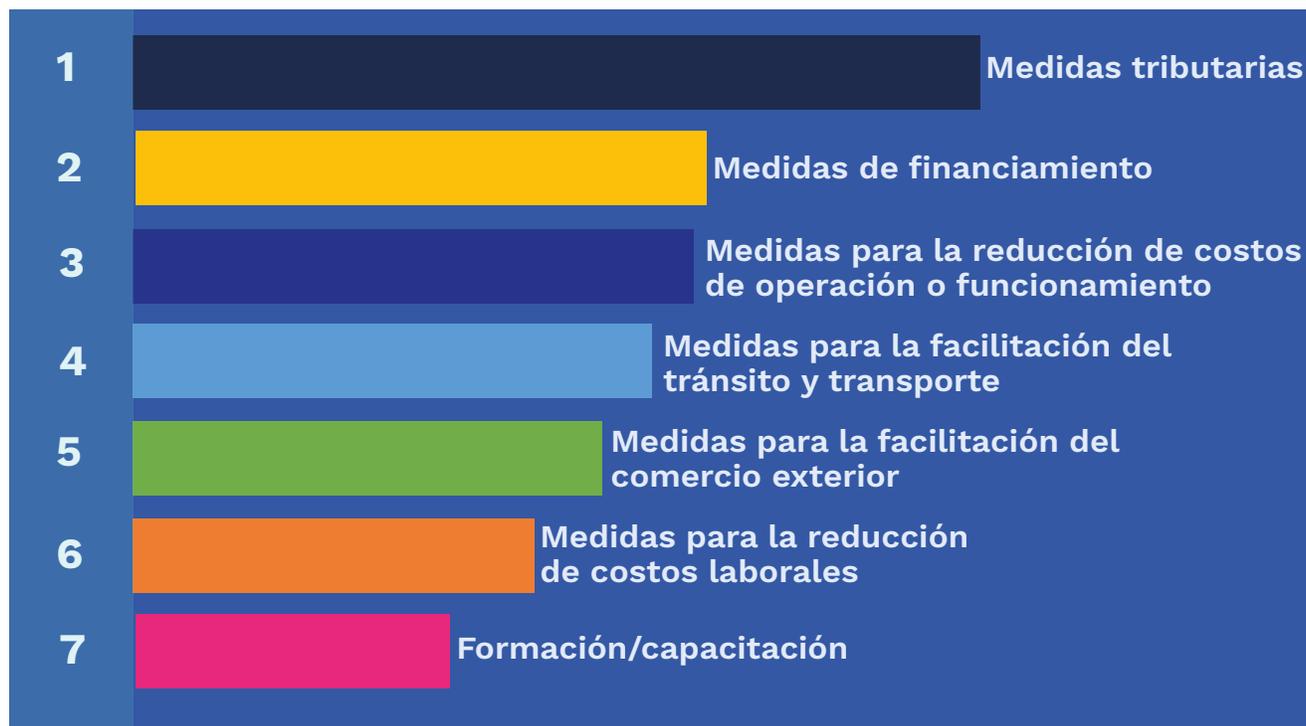
## PERCEPCIÓN DE LAS EMPRESAS SOBRE LAS MEDIDAS DEL GOBIERNO NACIONAL PARA MITIGAR LOS EFECTOS DE LA COVID-19 EN LA ECONOMÍA



Además de las medidas tributarias y de financiamiento, los asistentes priorizaron acciones relacionadas con la reducción de costos de operación, facilitación del tránsito, el transporte y los procesos de comercio exterior, medidas alineadas con las acciones implementadas por el Comité de Facilitación del Comercio.



## PERCEPCIÓN DE LAS EMPRESAS SOBRE LAS MEDIDAS MÁS IMPORTANTES QUE EL GOBIERNO NACIONAL DEBERÍA IMPLEMENTAR EN LA FASE DE POSEMERGENCIA



### 5. Tendencias y buenas prácticas internacionales

El confinamiento al que se somete una gran parte del mundo en el presente ha generado una situación sin precedentes a nivel global y ha provocado unos desafíos relacionados con la liquidez de las empresas, despidos masivos, una aguda crisis del sector trabajador y un declive económico sin precedente en los últimos años. En este sentido, las empresas y los gobiernos se han volcado a identificar planes de contingencia que les permitan sobrevivir.

Adicionalmente, se ha presentado un choque entre oferta y demanda. Por un lado, existe incertidumbre sobre el comportamiento de la demanda, lo que genera incertidumbre en la planificación. Por el otro, la oferta se ha contraído, las empresas han cerrado, lo que ha llevado a disminuir en aproximadamente un 30 % la productividad mundial (Rivera, L., 2020). Además, el 25 % de las empresas en Latinoamérica han reportado una reducción de ventas entre el 30 y 50 % (Fransoo, J., 2020); esto concuerda con los resultados arrojados por el taller.

En diferentes partes del mundo se intenta avanzar rápidamente hacia una etapa de regreso en la cual todavía existen muchas dudas y especulación. En principio, se pensaba que la recuperación sería en forma de V, una caída y recuperación rápida; después se especuló que la recuperación sería en forma de U en términos de que la recuperación sería más lenta. Sin embargo, en el último tiempo se ha mencionado que la recuperación sería en forma de W, recuperaciones y rebrotes, lo que genera una mayor incertidumbre y una tardía recuperación de la economía (Kalish, I., 2020).

Por ello, la etapa de recuperación va a depender de la digitalización, de la capacidad de adaptación y de reinención empresarial, así como de la resiliencia y colaboración de la cadena de suministro.

En los últimos 10 años el crecimiento del mercado de transporte de carga había sido positivo con una tasa anual en promedio de 4.4 % (Transport Intelligence, 2020). Sin embargo, el 2020 empezó por debajo de la tendencia, considerando el decrecimiento del año 2019 por la guerra comercial y en carga aérea entre Estados Unidos y China; ahora enfrentamos una disrupción global que afecta a todos los sectores. Lo anterior cambia la proyección esperada de crecimiento del 2,5 % a, una caída del 2 %; y podría caer hasta el 7,5 % si no logramos adaptarnos a la situación actual (Transport intelligence, 2020). De acuerdo con los resultados de la encuesta, el panorama en Colombia hasta el momento es estable.

Los riesgos en el sector de logística y transporte han aumentado, reflejando la incertidumbre en la demanda, presentando problemas para la planificación, así como la aparición de nuevos competidores con base tecnológica. También, surgen riesgos asociados a los volúmenes de carga, volatilidad de los precios, riesgos de liquidez y dificultades para el almacenamiento de inventario, como ya ocurrió en el sector petrolero. En este sentido, se requiere optimizar el capital de trabajo y tener una mejor operación y planificación empresarial. El MIT realizó una encuesta mundial de riesgo hace cuatro años e identificó que existen economías como Japón y Europa donde el riesgo se identifica y se toman acciones preventivas; sin embargo, en Latinoamérica la dinámica es reactiva. Lo anterior genera dificultades para que las empresas afronten las crisis. Finalmente, el panorama actual ha llevado a los gobiernos a tomar una posición activa en la economía, aumentando las regulaciones y normativas para afrontar la crisis.

La incertidumbre aumenta los riesgos y costos, lo que va en línea con lo identificado en la encuesta, en donde se menciona el aumento en costos de transporte y costos logísticos. Sin embargo, el sector de logística en Colombia ha sido menos afectado en la actual coyuntura, esto debido a que, al ser un sector transversal, requiere seguir operando, al menos para garantizar la seguridad alimentaria y de salubridad.

En términos de las tendencias, como se mencionó, se espera que la recuperación sea lenta. Sin embargo, se requiere que el sector de transporte y logística se adapte y sea flexible. En este sentido, se necesitan cadenas de suministro resilientes y colaborativas, que incorporen planes de ayuda a proveedores y competidores. Es necesario consolidar los servicios de última milla, dado que las cadenas han pasado en las últimas semanas de tener un entorno global a un entorno más local. Para ello, se requiere fortalecer el comercio electrónico, el cual ha sido impulsado por la crisis, y contar con empresas de servicios logísticos de buena calidad y con un buen servicio, de manera que logren dar respuesta a las operaciones de última milla. Del mismo modo, se necesitan cadenas de suministros más flexibles y resilientes para que se adapten a los cambios, en especial en épocas de crisis. De otro lado, se presentan restricciones de capacidad con motivo de las medidas de confinamiento. Por último, es importante contar con apoyo financiero y a las operaciones, especialmente de las pequeñas y medianas empresas.

Es importante resaltar que el capital humano es fundamental para la superación de la crisis actual, dado que se requieren personas resilientes con capacidad de satisfacer los requerimientos del mercado actual y del futuro (Sage-Gavin, 2020). Por tanto, es clave proteger a los empleados, diseñar programas de retención, recorte de programas de beneficios no utilizados y reforzar las iniciativas digitales (Distefano et al., 2020). De acuerdo con los resultados de la encuesta, las empresas han venido tomando acciones en esta vía.

Finalmente, el comercio electrónico llegó para quedarse y para su consolidación hay que moverse a un futuro digital, tomar decisiones con el apoyo de datos, fuerza de trabajo flexible que minimice las aglomeraciones, fortalecer una red de colaboración con la cadena de suministros. Asimismo, las empresas deben seguir pensando en el cliente a partir de cuatro ejes fundamentales que satisfacen las necesidades del mercado: el impulso tecnológico, la resiliencia, la colaboración y el capital humano.

## 6. CONCLUSIONES DEL TALLER

Como se ha mencionado a lo largo del documento, la COVID-19 llegó para quedarse y en tanto, gobiernos y empresas deberán adaptarse, reinventarse y planificar en la incertidumbre. El cambio ha impuesto grandes retos en el presente cercano y en el futuro inmediato. En particular, la logística es un sector transversal que enfrenta de manera más suavizada la crisis, como se identifica en los resultados arrojados, donde se determina que en la actualidad las empresas del sector se encuentran en funcionamiento y buscando alternativas para dar respuesta al momento actual.

Tal como se mencionó, la cadena de suministros funciona gracias a sus proveedores y clientes, mientras tanto, las empresas deberán adaptarse a las condiciones cambiantes. En esta misma línea, el Gobierno nacional trabaja en la agilización de sus metas de política pública en cuanto a la digitalización de trámites, la facilitación de operaciones de comercio exterior y realización de diversas inversiones en infraestructura que impriman un mayor dinamismo a la economía y permitan superar la coyuntura actual.

---



Fransoo, J. y Udenio, M. (2020). *Existing a COVID-19 lockdown: the bumpy road ahead for many*. Kuehne Logistics University. Research Center for Operations Management.

Transport Intelligence (2020). *Global Freight Forwarding Market Sizing 2020: COVID-19 Impact Analysis*. Transport Intelligence Limited.

Distefano, M., Knight, M., Shao, C., Wiseman, T., Vishvanath, Sharad, Li, J., Mayler, C., Singh, K., Warden, T., He, G., Ho, J., Chae, E. (2020). *A year of two halves*. Korn Ferry.

Kalish, I. (2020) *Global Economic Brief: The shape of Recovery*. Deloitte Insights.

Rivera, L. (2020) Best practices Supply Chain COVID-19. Webinar realizado por la MIT CTL.

Frasso, J. (2020) *Estrategias para enfrentar la escalada de la demanda pos-COVID-19*. Webinar realizado por el Logistic Summit & Expo.

Sage-Gavin, E., Spitzer, B., Carrion, G., Feliciano, P., Good, T. y Silverstone, Y. (2020) *Human resilience: What your people need during COVID-19*. Now Next. Accenture.

---

# RESULTADOS SEMINARIO TALLER

Junio/2020



## LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS **OPERADORES LOGÍSTICOS**

Organizan:

Apoya:



El futuro  
es de todos

DNP  
Departamento  
Nacional de Planeación

